

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ,

KENDİ KENDİNE LİDERLİK VE YARATICI
DÜŞÜNME EĞİLİMLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

SEMİH BÜYÜKYILMAZ
PROF. DR. MAHMUT AKIN

EĞİTİM
yayınevi

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ, KENDİ KENDİNE LİDERLİK VE YARATICI DÜŞÜNME EĞİMLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Semih Büyükyılmaz, Prof. Dr. Mahmut Akın

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-5997-83-8

1. Baskı, Aralık 2024

Kütüphane Kimlik Kartı

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ, KENDİ KENDİNE LİDERLİK VE YARATICI DÜŞÜNME EĞİMLERİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Semih Büyükyılmaz, Prof. Dr. Mahmut Akın

VI+130 s., 135x215 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-5997-83-8

Bu kitap çalışması Semih Büyükyılmaz tarafından Yozgat Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde hazırlanmış olan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc. P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

 **kitapmatik**
İnternetteki kitabınız

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR LİSTESİ.....	V
1. GİRİŞ.....	1
2. DUYGUSAL ZEKÂ.....	5
2.1. Duygu ve Zekâ Kavramları.....	5
2.1.1. Duygu Kavramı.....	5
2.1.2. İş Hayatında Duyguların Önemi.....	8
2.1.3. Zekâ Kavramı.....	11
2.2. Duygusal Zekâ Kavramı.....	12
2.2.1. Duygusal Zekânın Tanımı.....	13
2.2.2. Duygusal Zekânın Gelişim Süreci.....	15
2.3. Duygusal Zekânın Unsurları.....	17
2.3.1. Öz Bilinç (Kendini Tanıma).....	18
2.3.2. Duyguları İdare Edebilmek (Öz Denetim).....	19
2.3.3. Kendini Harekete Geçirmek (Motivasyon).....	20
2.3.4. Empati (Başkalarının Duygularını Anlayabilme).....	21
2.3.5. İlişkileri Yürütebilmek (Sosyal Beceriler).....	23
2.4. Duygusal Zekâ Modelleri.....	24
2.4.1. Mayer ve Salovey Yetkinlik Modeli.....	24
2.4.2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli.....	27
2.4.3. Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	28
2.4.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli.....	30
2.5. Duygusal Zekânın Bilişsel Zekâdan Farkı.....	32
2.6. Duygusal Zekâsı Yüksek Bireylerin Genel Özellikleri.....	35
2.7. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi.....	37
2.8. Duygusal Zekânın Örgütler Açısından Önemi.....	39
3. KENDİ KENDİNE LİDERLİK.....	43
3.1. Kendi Kendine Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	43
3.2. Kendi Kendine Liderlik Kavramına Benzer Kavramlar.....	45
3.2.1. Kendi Kendine Yönetim.....	46
3.2.2. Kendi Kendini Kontrol Etme.....	46
3.2.3. Kendi Kendini Etkileme.....	46
3.2.4. Kendini Düzene Koyma (Öz Düzenleme).....	47
3.2.5. Öz Motivasyon.....	48

3.3. Kendi Kendine Liderlik Stratejileri.....	48
3.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler.....	48
3.3.1.1. Kendi Kendini Gözlemeleme Stratejisi	49
3.3.1.2. Kendine Hedef Belirleme Stratejisi	50
3.3.1.3. Kendini Ödüllendirme Stratejisi	50
3.3.1.4. Kendini Cezalandırma Stratejisi	51
3.3.1.5. Kendi Kendine İpucu Verme Stratejisi	52
3.3.2. Doğal Ödül Odaklı Stratejiler	52
3.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	54
3.3.3.1. Kendi Kendine Konuşma	54
3.3.3.2. Zihinsel İmgeleme (Yüksek Performansı Hayal Etme)	55
3.3.3.3. İnanç, Düşünce Kalıpları ve Psikolojik Kodlar ...	56
3.4. Kendi Kendine Liderlik Davranışının Örgütler Açısından Önemi	57
4. YARATICI DÜŞÜNME EĞİLİMLERİ	61
4.1. Yaratıcılık Tanımı	61
4.2. Yaratıcı Düşünme Kavramı	64
4.3. Yaratıcı Düşünen Bireylerin Özellikleri	66
4.4. Yaratıcılık Kuramları	70
4.4.1. Dört Evre Kuramı	70
4.4.2. Abraham Maslow'un Kuramı	71
4.4.3. Çağırışimsal Düşünme Kuramı	72
4.4.4. Janusyan Düşünme Kuramı	73
4.4.5. 4P Kuramı.....	74
4.5. Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyen Faktörler	76
4.6. Yaratıcı Düşünme Yeteneğini Geliştirme	78
4.7. Yaratıcı Düşünme Eğilimlerinin Örgütler Açısından Önemi	80
5. İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA	85
5.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	85
5.2. Araştırmanın Önemi.....	86
5.3. Veri Toplama Yöntemi.....	87
5.4. Araştırmanın Evren ve Örnekleme.....	88
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
5.6. Verilerin Çözülmesi.....	88
5.7. Araştırmanın Bulguları	89
5.7.1. Güvenirlik Analizi	89
5.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	89

5.7.3. Ölçeklerin Cevap Dağılımı	90
5.7.4. Normallik Analizi	95
5.7.5. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi.....	96
5.7.6. Duygusal Zekâ, Kendi Kendine Liderlik ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki Etkiler.....	99
5.7.6.1. Duygusal Zekânın Kendi Kendine Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi	99
5.7.6.2. Duygusal Zekânın Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi.....	100
5.7.6.3. Kendi Kendine Liderliğin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi.....	101
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	103
7. KAYNAKLAR	112
EKLER.....	126

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
EQ	: Duygusal Zekâ
IQ	: Bilişsel Zekâ
KKL	: Kendi Kendine Liderlik
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
4P	: Product, Person, Process, Press

1. GİRİŞ

İş dünyasında rekabetin artması ve iş ortamlarının hızla değişmesi örgütlerin başarılı olabilmeleri için geleneksel beceri ve yeteneklerin yanı sıra yenilikçi yaklaşımlara da ihtiyaç duymalarına sebep olmaktadır. İşletmeler rekabet ortamında başarılı olabilmek için, toplam kalite yönetimi, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma gibi stratejiler uygulayabilir. Ancak bu stratejilerin başarısının sırrı, örgütsel davranışın temelinde yatan insan faktöründedir. Çünkü her şey taklit edilebilir ancak nitelikli ve yüksek motivasyonlu insan kaynakları taklit edilemez.

Nitelikli insan kaynaklarından mümkün olan en yüksek düzeyde faydalanabilmek için işletmelerin, doğru insan kaynağını çekmeleri, eğitim ve gelişim programları düzenlemeleri, liderlik yapmaları, motivasyonu artırmaları, çalışanların yönetime katılımını teşvik etmeleri ve iş tatmini sağlamaları gerekir. Bu şekilde işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanması sağlanabilir.

Bu bağlamda nitelikli insan kaynaklarının işletmeye çekilmesi, işletmede tutulması ve geliştirilmesi, duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme kavramlarıyla güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Duygusal zekâ, duyguları anlama, yönetme ve başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneğidir. İşletmeler, işe alım sürecinde bu beceriyi gösteren

adayları belirlemek için duygusal zekâ testleri kullanabilirler. Doğru insan kaynağını çekmek ve işletmeye kazandırmak için duygusal zekâ önemli bir kriter olabilir. Kendi kendine liderlik, bireylerin kendi davranışlarını yönlendirme ve motive etme yeteneğini ifade eder. İyi bir kendi kendine liderlik becerisi, çalışanların kendi motivasyonlarını artırmalarına ve işlerine daha bağlı olmalarına yardımcı olabilir. Motivasyonu yüksek çalışanlar da işletmenin başarısına katkıda bulunacaktır. Yaratıcı düşünme, işletmelerin yenilikçi çözümler bulmasına ve yeni fırsatlar keşfetmesine yardımcı olabilir. Eğitim ve gelişim programları, çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmelerine ve farklı perspektifler kazanmalarına imkân sağlar.

Bu sebeplerle, işletmelerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için insan kaynaklarını yönetirken duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme gibi kavramları dikkate alması önemlidir.

Bu araştırmada işletmelerde duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkileşimin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın temel amacı bu faktörler arasındaki etkilerin derinlemesine anlaşılmasını sağlamak ve bu etkilerin işletme performansı ve etkinlik üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Bu bağlamda araştırma, işletmelerin yönetim pratiğine ve stratejik karar alma süreçlerine değerli bir katkı sağlayabilir.

Daha önceki araştırmalar incelendiğinde duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimlerini aynı anda ele alan bir çalışmaya rastlanmaması bu araştırmanın değerini artırmaktadır. Bu üç kavramın bir arada incelenmesinin akademik literatüre önemli bir katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütlerde duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkileşimi incelemek üzere yapılan bu araştırma 7 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm

olan giriş bölümünde tezin genel çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümde duygu ve zekâ kavramları, iş hayatında duyguların önemi, duygusal zekâ kavramı, duygusal zekânın unsurları, duygusal zekâ modelleri, duygusal zekânın bilişsel zekâdan farkı, duygusal zekâsı yüksek bireylerin genel özellikleri, duygusal zekânın geliştirilmesi, duygusal zekânın örgütler açısından önemi gibi konular incelenmiştir. Üçüncü bölümde kendi kendine liderlik kavramı ve tanımı, kendi kendine liderlik kavramına benzer kavramlar, kendi kendine liderlik stratejileri, kendi kendine liderlik davranışının örgütler açısından önemi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde yaratıcılık tanımı, yaratıcı düşünme kavramı, yaratıcı düşünen bireylerin özellikleri, yaratıcılık kuramları, yaratıcı düşünmeyi engelleyen faktörler, yaratıcı düşünme yeteneğini geliştirme, yaratıcı düşünme eğilimlerinin örgütler açısından önemi hakkında bilgi verilmiştir. İlk dört bölümle birlikte çalışmanın teorik çerçevesi belirlenmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın metodolojisi detaylı bir şekilde incelenmiş ve sonrasında bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Altıncı bölümde sonuç ve öneriler anlatılmıştır.

Araştırmanın saha çalışması kapsamında işletmelerde duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın saha çalışmasında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen “Duygusal Zekâ Ölçeği (WLEIS)”, ikinci bölümde Houghton, J. D., Dawley, D., ve DiLiello, T. C. (2012) tarafından geliştirilen “Kendi Kendine Liderlik Ölçeği”, üçüncü bölümde Özgenel, M., ve Çetin, M. (2017) tarafından geliştirilen “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği” yer almaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise demografik değişkenleri ölçmeyi sağlayacak sorular bulunmaktadır. Anket formunda katılımcıların duygusal zekâlarını belirlemeye yönelik 16 ifade, kendi kendine liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 9 ifade, yaratıcı düşünme eğilimlerini

belirlemeye yönelik 25 ifade ve demografik değişkenlerle alakalı 6 soru yer almaktadır. Duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri ölçekleri 5'li likert tipi ölçeklerdir (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum).

2. DUYGUSAL ZEKÂ

Bu bölümde duygusal zekâ kavramını tam anlamıyla açıklayabilmek için ilk olarak duygu ve zekâ kavramları hakkında bilgi verilmiş ve iş hayatında duyguların önemi anlatılmıştır. Devamında duygusal zekânın tanımı, duygusal zekânın gelişim süreci, duygusal zekânın unsurları ve duygusal zekâ kavramı ile ilgili öne sürülen modeller hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak ise duygusal zekânın bilişsel zekâdan farkı, duygusal zekâsı yüksek bireylerin genel özellikleri, duygusal zekânın geliştirilmesi ve duygusal zekânın örgütler açısından önemi açıklanmıştır.

2.1. Duygu ve Zekâ Kavramları

Bu başlık altında duygu ve zekâ kavramları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1.1. Duygu Kavramı

Duygu kavramı insanlık tarihi boyunca merak uyandırmış ve farklı disiplinler tarafından incelenmiştir. İnsanların duygusal deneyimleri ve duygusal durumları, psikoloji, biyoloji, felsefe, psikiyatri gibi bilim dallarının ilgisini çekmiştir (Çıtak, 2017, s.1).

Duygular, insanların iç dünyalarında meydana gelen zihinsel durumların bir ifadesidir. Bu durumlar, genellikle belirli bir olay, durum veya uyarının algılanması sonucu

ortaya çıkar. Duygular, kişinin zihinsel ve fiziksel durumunu etkileyebilir, davranışlarını yönlendirebilir ve yaşam kalitesini belirleyebilir. Farklı disiplinlerde duygu kavramı farklı şekillerde ele alınabilir. Örneğin, felsefede duygu kavramı genellikle insan zihnindeki düşünce ve arzuların bir ifadesi olarak ele alınırken, psikolojide duygular, insan davranışlarını etkileyen zihinsel durumlar olarak incelenir. Duyguların sağlık üzerindeki etkileri de çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Bazı duygular, örneğin mutluluk, kişinin bağışıklık sistemini güçlendirirken, stres, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duygular ise sağlık üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Sonuç olarak, duygular insanların hayatında önemli bir yer tutar ve insan davranışlarını, sağlığı ve yaşam kalitesini etkiler. Bu nedenle, duyguların doğru bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi önemlidir (Barutçugil, 2002, s.73).

İnsanlar duygularını göstermeyi istemediklerinde sosyal ilişkilerinde zorluklar yaşayabilirler. Bu durum, başkalarıyla doğru bir şekilde iletişim kurmalarını, anlaşmazlıkları çözmelerini ve empati kurmalarını zorlaştırabilir. Duyguları gizlemek, özellikle negatif duyguları, bir kişinin iç dünyasında birikmesine neden olabilir. Bu birikim, zamanla patlamalara ve kontrolsüz davranışlara neden olabilir. Ayrıca, negatif duyguların sürekli bastırılması, stres seviyelerini artırabilir ve psikolojik sağlığı olumsuz yönde etkileyebilir. Öte yandan, pozitif duyguların açıkça ifade edilmesi de sosyal ilişkilerde büyük bir rol oynar. Duyguların paylaşılması, başkalarıyla bağlantı kurmayı, güveni artırmayı ve duygusal yakınlığı güçlendirmeyi kolaylaştırır. Bu nedenle, duyguları kontrol etmek ve doğru bir şekilde ifade etmek önemlidir. Bunun için, duygularımızı anlamak, kabul etmek ve uygun bir şekilde ifade etmek için zaman ayırmak gerekir (Konakay, 2010, s.11).

“Duygu” kelimesi, Latincedeki “movēre” kelimesinden türetilmiştir, bu da “hareket etmek” anlamına gelir. Bu köken, duyguların içsel bir hareket yarattığı fikrine işaret etmektedir. Duygular, insan davranışlarının ve tepkilerinin

yönlendirilmesine yardımcı olan içsel bir motivasyon kaynağıdır. Bu nedenle, duygular ve hareket arasında sıkı bir ilişki vardır ve duyguların hareketi tetikleyen bir güç olduğu düşünülür (Goleman, 2015a, s.32).

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğüne (TDK, 2023) bakıldığında ise duygunun, *“duyularla algılama, his, önsezi, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik”* gibi anlamlara geldiği görülmektedir.

Daniel Goleman, duygusal zekâ kavramının önde gelen teorisyenlerinden biridir ve duygusal zekâ ile ilgili birçok araştırma yapmıştır. Goleman'a göre, *“Duygu, bir hissin bireyde uyandırdığı düşünce, biyolojik ve psikolojik haldir.”* Goleman'a göre, duygular birleşerek ya da çeşitlenerek yüzlerce duygu ortaya çıkarmıştır (Goleman, 2014, s.373).

İnsanlar genellikle pozitif veya negatif duygusallığa sahip olabilirler, ancak her iki duygu türünü de deneyimleyebilirler. Duygusal durumlarımız, yaşadığımız deneyimler, yaşam koşulları ve kişisel özelliklerimiz gibi birçok faktöre bağlı olarak değişebilir. Duygusal durumlarımızın yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi, bireyin kendi elindedir. Pozitif duygusallık, kişinin kendine güvenini ve pozitif düşüncelerini artırırken, negatif duygusallık ise kişinin kendine olan güvensizliğini ve olumsuz düşüncelerini artırır. Duyguların yönetimi, kişinin duygusal zekâsı ve öz farkındalığıyla ilgilidir ve kişinin yaşam kalitesini ve mutluluğunu etkiler (Özdevecioğlu, Can ve Akın, 2013, s.162).

Duygular bireylerin yaşamlarında önemli bir rol oynar. İş yaşamında, duyguların kontrol edilebilmesi, stresli durumlarla başa çıkmak, iş arkadaşları ve üstlerle iyi ilişkiler kurmak, iş performansını artırmak ve başarılı olmak için önemlidir. Aile yaşamında ise, duyguların kontrol edilebilmesi ilişkilerin sağlıklı ve mutlu bir şekilde sürdürülmesi için önemlidir.

Ayrıca, bazı mesleklerde duygusal kontrol önemlidir. Sonuç olarak, duygular insanların yaşam alanlarını etkileyen önemli bir faktördür. Duygularını kontrol edebilen insanlar, iş ve aile yaşamında başarılı olabilirken, mesleklerinde de isabetli ve etik davranışlar sergileyebilirler (Akçay ve Çoruk, 2012, s. 4).

Duyguları yönetebilmenin önemi günümüzde giderek artmaktadır. Duyguları yönetebilmek, kişinin hayatında birçok alanda fayda sağlar. Duyguları yönetebilmek için ilk adım, duyguları tanımak ve adlandırmaktır. Kendini tanımak, ne hissettiğini anlamak, kendini ve başkalarını anlamak, doğru kararlar almak ve iletişim kurmak için oldukça önemlidir. Çünkü duyguların kontrol edilememesi, insanların yaşamını olumsuz yönde etkiler. Özellikle stresli durumlarda, duygusal tepkilerin kontrol edilememesi kişilerin daha da stresli ve kaygılı hissetmelerine neden olur. Bu nedenle duyguların doğru bir şekilde yönetilmesi, kişilerin daha mutlu, huzurlu ve başarılı olmalarına katkı sağlar. Ayrıca, duyguların doğru bir şekilde ifade edilmesi, ilişkilerdeki iletişimi de olumlu yönde etkiler (Töremen ve Çankaya, 2008, s. 34).

Duyguların etkili bir şekilde yönetilmesi, bireylerin yaşam kalitesini yükseltir ve kişisel gelişimine katkıda bulunur.

Bu bağlamda devam eden bölümde, iş hayatında duyguların önemi detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.2. İş Hayatında Duyguların Önemi

İnsanların duygularının olması, onları diğer canlılardan farklı kılan önemli bir özelliktir (Argon, 2015, s.378). Duygular hakkında bilgi sahibi olmak insanların düşünce ve davranışlarını anlamada, kendilerini ve başkalarını anlamaya çalışmada büyük bir öneme sahiptir (Tuğrul, 1999, s.12). Çünkü duygusal faktörler, insanların günlük yaşamlarında birçok hareketin temelinde yer alır (Töremen ve Çankaya, 2008, s.34).

Duygular, insanların düşünceleri ve davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve genellikle duygular, insanların

kararlarına ve davranışlarına yön verirken düşüncelerinden daha etkili olabilir. İnsanların doğasını anlamaya çalışırken duyguları göz ardı etmek, eksik bir perspektif sunar ve insanların karmaşık davranışlarını tam olarak anlamamıza engel olabilir (Goleman, 2015a, s.30).

Duygular, özel yaşamda olduğu gibi, örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar (Barutçugil, 2004, s.9). İnsanlar hem iş yerinde hem de özel hayatlarında çeşitli duygular yaşar ve bu duygular, davranışlarını etkiler (Erkuş ve Günlü, 2008, s.188). 1980'lerden itibaren örgütlerde duyguların varlığı, ifade edilmiş şekilleri ve örgütün performans ve başarısındaki rolüne dair araştırmalar artmıştır (Seçer, 2005, s.814). Geçmişte duygular, genellikle geri planda ya da gereksiz olarak görülmüş ve zayıflık olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde duyguların, insan varoluşu, ilişkiler, iletişim ve kişisel gelişim açısından önemli bir kaynak olduğu konusunda artan bir farkındalık bulunmaktadır (Sayar ve Dinç, 2014, s.58).

Çalışanların duyguları, iş yerindeki performansları, memnuniyetleri, takım çalışması, liderlik ilişkileri, örgüt kültürü gibi birçok alanı etkileyebilir. Son zamanlarda, duyguların iş yerindeki etkilerini anlamak için yapılan araştırmalar artmış ve duyguların iş dünyasındaki önemi daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Son dönemde yapılan araştırmalarda, çalışanların duygularının performansa, örgüt etkinliğine ve verimliliğine olan etkisi incelenmektedir. Bu araştırmalar örgütlerde, insanların duygularına verilen önemin arttığını göstermektedir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2005, s. 167).

Örgütlerde, insanların farklı kültürlerden ve aile ortamlarından gelmiş olması çatışmalara neden olabilen farklılıkları beraberinde getirir. Bu farklılıklar, duygusal kökenli çatışmalara yol açabilir ve çalışma ortamında gerginlik, sözlü sürtüşmeler ve diğer olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Duyguların ifade edilmesi ve kontrol edilmesi, iş yaşamında bireyler arası ilişkilerin gelişmesini ve duygusal çatışmaların önlenmesine katkı sağlar (Aslan, 2008, s. 185).

Duygular, bir kişinin iş ortamında sergilediği eylemleri yönlendiren önemli bir etkidir (Akçay ve Çoruk, 2012, s.4) Duyguların önemi nedeniyle, iş ortamında çalışanların duygularının yöneticiler tarafından izlenmesi önemlidir (Erol-Korkmaz, 2014, s.83). Duygular sadece yöneticiler için değil, çalışanlar için de önemlidir. Her birey, kendi duygularının farkında olmalı ve olumsuz duyguları kontrol altına almaya çalışmalıdır. Örgüt içindeki ilişkilerin ve işlerin düzgün bir şekilde devam etmesi için, duyguları anlamak ve olumlu bir şekilde yönetmek önemlidir. Duygular, mantık kullanılarak alınan kararlar için bile önemlidir (Barutçugil, 2004, s.9).

Duygular, sadece bireyin kendi davranışlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda çevresindeki diğer bireylerin davranışlarını da etkiler. Buna “duyguların bulaşması” veya “duygusal bulaşma” denir. Bir kişinin deneyimlediği duygular, o an içinde bulunulan ortamın duygu atmosferini değiştirebilir ve çevredeki diğer insanları da etkileyebilir (Tuna, 2011, s.24). Örgütler, birçok farklı bireyin bir arada çalıştığı sosyal ortamlardır ve bireyler arasındaki duygusal etkileşimler, işyerindeki dinamikleri etkiler. Bir çalışanın duyguları, çevresindeki diğer çalışanlar üzerinde etkiler yaratabilir ve duyguların bulaşıcılığı kapsamında, pozitif veya negatif duyguların diğer çalışanlar üzerinde yayılması mümkündür (Seçer, 2005, s.821).

Örneğin bir çalışan üzücü bir haber aldığı anda duygularının diğer çalışanları da etkileyerek olumsuz bir atmosfer yaratması mümkündür. Bu durumda motivasyon düşebilir, dikkat dağılabilir ve örgütün performansı olumsuz etkilenebilir. Aynı şekilde, bir çalışan güzel bir haber aldığı anda ve bunu diğer çalışanlarla paylaştığında diğer çalışanların da bu duyguları yaşamaları mümkündür. Bu durumda çalışanlar daha istekli, dikkatli ve motive bir şekilde çalışabilirler ve bu da örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu nedenle, duyguların pozitif ya da negatif olmasına bakılmaksızın, yöneticiler ve çalışanlar duyguları fark etmeli ve etkili bir

şekilde yönetmelidir (Yıldırım, 2016, s.68).

Duyguların iş hayatında önemli bir etkiye sahip olabileceği gerçeği, yöneticilerin ve çalışanların duygusal farkındalık ve etkili duygusal yönetim becerilerini geliştirmelerini gerektirir.

Bu çalışmada ele alınan duygusal zeka konusunun birinci boyutu olan duygular hakkında bilgi verilmesinin ardından ikinci boyutu olan zekâ konusu devam eden bölümde ele alınacaktır.

2.1.3. Zekâ Kavramı

Zekâ kavramı, insanlık tarihi boyunca uzmanlar, bilim insanları ve filozoflar tarafından büyük ilgi gören ve araştırılan bir konudur (Yelkikalan, 2006, s.40). Zekâ ile ilgili çalışmalar 1800'lü yıllarda başlamıştır. Bu dönemde zekâ, gerçek hayattan soyutlanarak ve değişmeyen bir kavram olarak ele alınmıştır (Petrides, 2017, s.2). Zekâ kavramı farklı şekillerde tanımlanabilir ve sosyal bilimlerdeki diğer kavramlar gibi tek bir tanım yapmak zordur. Zekâ ile ilgili çalışmalar yapan farklı araştırmacılar, zekâyı farklı yönleriyle ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır (Güneş, 2016, s.2).

Descartes, ilk zekâ tanımlarından birini yapmıştır. Descartes'a göre zekâ, doğru ile yanlış ayırabilme yeteneğini ifade eder (Salovey ve Mayer, 1990, s.186).

TDK'ye göre ise zekâ şöyle açıklanmıştır: “*insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlayış, dirayet, zeyreklik, feraset*” (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2023).

Canlıların davranışlarını yönlendiren bir güç veya kuvvete “zekâ” denir (Konakay, 2010, s.12).

Gardner ve Hatch (1989, s.5)'e göre zekâ; yeni ve farklı durumlarda karşılaşılan sorunları çözebilme, bir kültürel ortamda değer verilen ürünleri şekillendirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

Thorndike zekânın üç ana bileşeni olduğunu düşünmüştür. Mekanik zekâ, nesnelere işleyişini anlama ve yönetme

yeteneğiyle ilgilidir. Soyut zekâ, semboller ve soyut düşüncelerle çalışabilme yeteneğini ifade eder. Sosyal zekâ ise diğer insanlarla etkileşimde bulunma, empati kurma, iletişim kurma ve liderlik yapabilme yeteneğini kapsar (Newsome, Day ve Catano, 2000, s.1006).

Zekâ insanların mantık yürütebilmesine, neden-sonuç ilişkileri kurabilmesine ve genellemeler yapabilmesine olanak sağlayan bir kavramdır. Ayrıca zekâ, insanların farklı ortamlara ve çevresel faktörlere uyum sağlamasına yardımcı olur. Zekâ, birçok farklı faktörün bir araya gelerek oluşturduğu bir özelliktir. Bu faktörler arasında genetik yatkınlık, çevresel etkenler, öğrenme ve deneyimler gibi birçok etken yer alabilir (Hicks, 1979, s.162).

Zekâ seviyesi yüksek olan bir bireyin başarıya ulaşacağı yönünde bir beklenti bulunsa da zekânın başarıda tek başına yeterli olmadığı gerçeği görülmüştür. Eğitim hayatında çok başarılı olan bazı bireylerin ikili ilişkilerinde, özel yaşamlarında ve iş hayatlarında başarı gösteremedikleri belirlenmiştir (Uyar Kurt, 2016, s.7).

Bu kısma kadar duygusal zekanın iki boyutu olan duygu ve zeka kavramları ele alınmış olup, devam eden bölümde duygusal zekâ kavramı hakkında bilgi verilecektir.

2.2. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygu ve zekâ arasındaki ilişki, birçok araştırmada incelenmiştir ve bu iki kavramın birbirleriyle ilişkili olduğu ve bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği gösterilmiştir. Duygusal zekâ kavramı ortaya çıkmadan önce zekâ, genellikle mantık, akıl yürütme ve hafıza gibi iç içe geçmiş faaliyetlerle ilişkilendirilirken duyguların ise zihinsel süreçleri içerdiği düşünülmüştür. Ancak insan beyninin mantık ve zihinsel süreç alanları düşünüldüğünde çok daha fazla ilişki içerisindedir (İsmen, 2004, s. 56).

Bireylerin özel hayatlarında ve iş hayatlarında başarılı olmaları için zeki olmak tek başına yeterli değildir. Zekâ ile

birlikte başka yetkinliklere de sahip olmak gerekir. Örneğin, kişilerin özgüveni, kendini kontrol etme becerisi, etkili iletişim kurabilme yeteneği, ahlaki değerlere sahip olma, empati yapabilme gibi becerileri de özel hayatında ve iş hayatında başarılı olmak için oldukça önemlidir (Yavuz, 2013: 30).

2.2.1. Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ kavramını ilk kez Peter Salovey ve John Mayer tanımlamıştır. Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı, bireyin kendisinin duygularını tanıma, anlama ve yönetme becerilerine sahip olması ile başlayan, daha sonra diğer insanların duygularını da fark etme ve anlama yeteneğini içeren bir kavram olarak ifade etmiştir. Bu süreçte edinilen bilginin, bireyin düşüncelerini ve davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi önemli bir bileşendir (Özdevecioğlu, Akın, Karaca ve İştahlı, 2014, s. 6).

Duygusal zekâ, zihinsel bir beceri olarak tanımlanır. Bu beceri, kişinin duygularını fark edebilme, anlama, yönetme ve duygusal deneyimlerini etkili bir şekilde ifade edebilme yeteneği ile ilişkilidir. Duygular yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayabilir ve kişileri düşünmeye sevk edebilir (Epstein, 1999).

Duygusal zekâ, kişinin duygusal yaşamını yönetme becerisini ifade eder ve bu beceriler, kişinin hayatın zorluklarıyla başa çıkabilmesine, stresi yönetebilmesine, kendini motive edebilmesine ve başkalarının duygularını anlayabilmesine yardımcı olur. Duygusal zekâ aynı zamanda kişinin kendine güvenini artırır, hayal kırıklığı ve başarısızlıklar karşısında daha dirençli olmasına olanak tanır ve umutlu olmasını sağlar (Goleman, 1995, 12).

Duygusal zekâ kavramı, kişinin kendi duygularının yanı sıra başkalarının duygularını anlamak ve empati kurmak gibi sosyal becerileri de içerir. Bu beceriler, kişinin başkalarının duygularını fark etmesine, onları anlamasına ve uygun şekilde tepki vermesine olanak tanır (Tuğrul, 1999, 12-20).

Bilim insanlarına göre duygusal zekâ, tek bir beceri veya özellik değil, bir dizi duygusal düşünme becerisi ve yeteneğin bütünleşmiş bir şeklidir. Bu beceriler arasında duyguları tanıma, duyguları yönetme, başkalarının duygularını anlama ve etkileşimde bulunma, duygusal açıdan uygun kararlar alma gibi yetenekler yer alır (Cumming, 2005, s.3). Duygusal zekâ, akıl ile duygu arasındaki bağı sağlar ve insanların zihinsel performansını artırabilir (Yeşilyaprak, 2001, s.142).

Duygusal zekâ, bireylerin duygusal durumlarını tanıma, yönetme ve duygusal deneyimlerini etkili bir şekilde kullanma yeteneğini ifade eder. Duygusal zekâ, bireylerin hem özel hayatlarında hem de iş yaşamlarında duygusal dengeyi sağlamalarına ve olumsuzluklarla başa çıkmalarına yardımcı olur (Aysel, 2006, s.83).

Duygusal zekâ, sadece duyguları tanımlamak ve hissetmekle sınırlı değildir. Aynı zamanda, duyguları yönetme, kontrol etme ve etkili bir şekilde kullanma becerisini de içerir. Duygusal zekâ, genellikle iki ana beceri kategorisinden oluşur: kişisel beceriler ve sosyal beceriler. Bu becerilerin birleşimi, bir kişinin duygusal zekâsını artırarak, iş ve özel hayatında daha başarılı ve mutlu bir yaşam sürmesine yardımcı olabilir (Baltaş, 1999).

Duygusal zekâ iş hayatında da çok önemli bir role sahiptir. İş yerinde duygusal zekâ, çalışanların daha iyi iletişim kurmasına, takım çalışmasına katkı sağlamasına ve problemleri daha etkin bir şekilde çözmesine yardımcı olabilir. Bilişsel zekâ ve duygusal zekâ farklı kavramlar olsa da bir kişinin duygusal zekâsını kullanabilmesi için az da olsa bilişsel zekâsının farkında olması gerekir (Chrusciel, 2006, 647).

Duygusal zekâ, insanların hayatındaki zorluklarla başa çıkmasına ve olumlu bir ruh halini sürdürmesine yardımcı olur. Duygusal zekâ dengesi, kişilerin kendilerini geliştirmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar. Ayrıca, duygusal zekâ, insanların kendilerini ve başkalarını daha iyi anlamalarına

yardımcı olur, dolayısıyla sosyal ilişkileri daha olumlu ve sağlıklı hale getirir (Harrod, 2005).

Duygusal zekâ, bireyin hayatındaki başarıyı sadece akademik veya mesleki kriterlerle sınırlamaz, aynı zamanda bireysel ve sosyal başarıyı da dikkate alır. Duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını anlaması, yönetmesi ve başkalarının duygularını anlaması ve empati yapabilmesi, iyi iletişim kurabilmesi ve doğru kararlar alabilmesi gibi becerileri içerir. Bu beceriler, bireyin hem iş hem de özel hayatta daha başarılı ve mutlu olmasına yardımcı olur (Açıkel, 2004, s. 20).

Duygusal zekâ kavramı ve tanımına dair açıklamalar ele alınmış olup bu doğrultuda devam eden bölümde duygusal zekânın gelişim süreci ele alınacaktır.

2.2.2. Duygusal Zekânın Gelişim Süreci

Eskiden duygular ve zekâ genellikle birbirine zıt kavramlar olarak algılanıyordu. Ancak, 1920'lerden itibaren bu algı değişmeye başlamış ve duygular zekâ literatürüne dahil edilmiştir (Mayer vd., 2000: 399).

Duyguların insan davranışlarını ve düşüncelerini etkilediği, bireyin dikkatini problem çözmeye üzerinde yoğunlaştırabileceği konusunda birçok araştırmacı fikir birliği yapmıştır (Mayer ve Salovey, 1997: 6).

Duygusal zekâ alanında çalışan araştırmacılar, duygusal zekâyı sosyal zekâ ile karşılaştırmış ve bu iki yapı arasında ilişkileri incelemiştir. Bazı çalışmalarda, duygusal zekâ ve sosyal zekâ terimleri birbirinin yerine kullanılmıştır. Ayrıca, duygusal zekâ sosyal zekânın bir türü olarak da kabul edilmiştir (Salovey ve Mayer, 1990: 187).

Duygusal zekâ ilk kez 1920'lerde Thorndike tarafından sosyal zekâ kavramının içerisinde incelenmiştir. Thorndike, zekâ kavramını ele alırken, soyut zekâ, mekanik zekâ ve sosyal zekâ olmak üzere üç ayrı zekâ türü olduğunu ifade etmiştir. Soyut zekâ, düşünme ve anlama yeteneklerini, mekanik zekâ somut nesnelere yönetme becerilerini, sosyal zekâ ise

diğer insanları yönetme ve ilişkiler kurma becerilerini ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar duygusal zekânın sosyal zekâ ile aynı işlevi gördüğünü savunsa da duygusal zekâ, bireylerin hem kendi duygusal durumlarını hem de diğer insanların duygusal durumlarını anlama yeteneğini ifade eder (Doğan ve Şahin, 2007, s. 234).

Zekâ konusunda yapılan tanımlar incelendiğinde 1930’lu yıllarda, Edward L. Thorndike sosyal zekâyı tanımlarken, başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneği olarak kendinin ve başkalarının duygularını, davranışlarını ve motivasyonlarını anlama olarak ifade etmiştir (Thorndike ve Stein , 1937).

Sonraki yıllarda Howard Gardner tarafından 1983 yılında ortaya atılan çoklu zekâ kuramı içerisinde yer bulan duygusal zekâ kavramı gelişimini sürdürmüştür (Akçay ve Çoruk, 2012, s. 7).

Duygular insanların yaşamlarında önemli bir rol oynar. Aynı zamanda duygular diğer insanların düşünce ve eylemlerine anlam verme konusunda yol göstericidir. Duygularla ilgili birçok çalışma yapılmış ve birçok farklı görüş ortaya atılmıştır. Duygusal zekâ kavramını, duyguları anlama, ifade etme ve yönetme yeteneği olarak kullanan ilk araştırmacılar 1990’larda Peter Salovey ve John D. Mayer olmuştur (1990, s.186; Tuğrul, 1999, s.12).

Daniel Goleman, duygusal zekâ üzerine yaptığı araştırmalarla tanınan bir psikolog ve yazardır. 1995 yılında “Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” adlı kitabını yayınlamış ve bu kitap aracılığıyla duygusal zekâ kavramını uluslararası düzeyde popüler hale getirmiştir. Goleman, kitabında duygusal zekânın bilişsel zekâ kadar, hatta bazı durumlarda daha da önemli olduğunu savunmaktadır. Goleman ayrıca, duygusal zekâsı düşük olan bireylerin özel yaşamlarından sosyal ilişkilerine olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceğini belirtmektedir (Doğan ve Şahin, 2007, s.232).

Daniel Goleman’ın “Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?” kitabının yayınlanması, duygusal zekâ konusuna

büyük bir ilgi çekmiş ve bu alanda yapılan araştırmaların ve yayınların sayısının hızla artmasına katkıda bulunmuştur. Uzmanlar, duygusal zekâyı bireyin duygularını akıllıca, duyarlı, faydalı ve bilgece kullanabilme kapasitesi olarak anlatmaktadır (Weisinger, 1998; Cooper ve Sawaf, 2000; Yeşilyaprak, 2001, s.140).

Duygusal zekâ teriminin gelişimine katkı sağlayan bir diğer çalışma da Ayman Sawaf'ın duygusal zekânın “Dört Köşe Taşı Modeli” dir. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf'ın “Liderlikte Duygusal Zekâ” isimli kitaplarında bu model üzerinde odaklanılmış ve duygusal zekânın liderlik alanında nasıl uygulanabileceği açıklanmıştır. Bu model, Sawaf tarafından geliştirilmiş ve duygusal zekâyı klasik psikolojik yaklaşımlardan çıkararak daha bilimsel, anlamlı ve pratik bir perspektife yönlendirmeyi amaçlamıştır (Cooper ve Sawaf, 2003, s. 18).

Reuven Bar-On'un “Duygusal Zekâ El Kitabı” adlı eseri, duygusal zekâ teriminin tanıtımına ve geniş kitleler tarafından araştırılmasına katkı sağlamıştır (Goleman, 2019a, s. 12). Reuven Bar-On, duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri (EQ-i) adlı bir ölçek de geliştirmiştir (Doğan ve Şahin, 2007, s. 234-235).

1920'lerde sosyal zekâ kavramı ile literatüre giren ve günümüzde de gelişimini sürdürmekte olan duygusal zekâ kavramının gelişim sürecine genel perspektiften bakılmış olup bu doğrultuda devam eden bölümde duygusal zekânın unsurları ele alınacaktır.

2.3. Duygusal Zekânın Unsurları

Bu bölümde duygusal zekâyı oluşturan unsurlar olan öz bilinç (kendini tanıma), duyguları idare edebilmek (öz denetim), kendini harekete geçirmek (motivasyon), empati (başkalarının duygularını anlayabilme) ve ilişkileri yürütebilmek (sosyal yetenekler) kavramları açıklanacaktır.

2.3.1. Öz Bilinç (Kendini Tanıma)

Öz bilinç, bir bireyin kendi ruh hali, duygusal durumları ve bu durumlar hakkındaki düşüncelerinin farkında olma yeteneğidir (Mayer ve Stevens, 1994: 351). Öz bilinç, duygusal zekâ yetenekleri içinde en önemlisidir ve bireyin diğer insanlar, fırsatlar ve olaylara nasıl tepki vermesi gerektiğini anlaması için kendi duygularının farkında olması gerekmektedir (Marshall, 2001: 93). Öz bilinç, bir kişinin kendi duygularının farkında olması, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması, ihtiyaçlarını ve motivasyon kaynaklarını bilmesi, iç dünyasını fark etmesi anlamına gelir.

Öz bilinç, duygusal deneyimlerin yoğunluğuyla dağılabilen veya algılananı abartabilen, tepkilere açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, öz bilinçli bir durumda birey, duygusal fırtınalar içinde bile kendine yönelik olmayı sürdürebilen, tarafsız bir hale sahip olur (Goleman, 1995: 66).

Öz bilinci yüksek olan bir kişi, kendini gözlemleyebilme becerisine sahiptir. Bu durum, kişinin kendi düşüncelerinin, duygularının ve davranışlarının farkında olabilmesi anlamına gelir. Öz bilinçli bir kişi, içinde bulunduğu duygusal durumu fark eder ve bu duyguların olası olumsuz etkilerini önlemek için gerekli tedbirleri alabilir. Bir kişi duygularının bilincinde değilse, olayların akışına kapılarak tepki verme eğiliminde olur. Bu durumda, kişi duygusal tepkilerini kontrol etmekte zorlanabilir (Akın ve Koparal, 2021, s.67).

Öz bilincin temelinde kişisel bütünlük kavramı yer almaktadır. Kişisel bütünlük, bir bireyin düşünceleri, söylemleri ve eylemleri arasında tutarlılık sağlaması anlamına gelir. Bu durum, kişinin söylediği şeylerin, yaptığı eylemlerle uyumlu olması demektir. Kişisel bütünlük aynı zamanda bireyin değerleri ve ilkeleri ile uyumlu bir şekilde hareket etmesini ifade eder. Kişisel bütünlük, bireyin yaşamının her evresinde kendisiyle tutarlı bir şekilde davranmasını gerektirir (Doğan ve Demiral, 2007, s. 215).

Kendini değerlendirebilen yani öz bilinci yüksek olan kişi, kendisini sürekli olarak gözlemleyerek deneyimlerinden ders çıkarır. Bu kişi, kendi davranışlarının sebeplerini anlamak için içsel bir farkındalığa sahiptir. Bu sayede, olumlu davranışları sürdürmek ve geliştirmek, olumsuz davranışları ise yönetmek için gereken adımları atabilir. Kendini değerlendirebilen kişi, sürekli olarak yeni şeyler öğrenmeye ve kendini geliştirmeye odaklanır (Köknel, 1997, s.343).

2.3.2. Duyguları İdare Edebilmek (Öz Denetim)

Öz denetim, bir bireyin duygularını, dürtülerini ve sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğini ifade eder (Poskey, 2006: 1). Öz denetim, bireylerin duygularını bastırmak ya da duygularının kölesi olmak yerine, duygularını dengeli ve uyumlu bir biçimde ifade edebilmesini sağlar (Dogan, 2005: 117). Öz denetimde amaç, duyguları bastırmak değil, dengeli bir şekilde yönetmektir. Her duygunun kendine has bir değeri ve önemi vardır. Duyguların tamamen bastırılması, bireyin donukluk, uzaklık ve duygusal kopukluk yaşamasına neden olabilir. Öte yandan, duyguların kontrolünün kaybedilmesi, aşırı ve ısrarlı bir hale gelmesine yol açabilir (Goleman, 1995: 77).

Öz denetim duyguları yönetme ve kontrol etme becerisini içerir. Öz denetim, duygusal tepkilerinizi engellemek yerine, onları daha etkili ve yapıcı bir şekilde yönlendirmeyi sağlar. Öz denetim sahibi olmak, bir kişinin isteklerini veya duygusal tatminlerini geçici olarak erteleyebilme yeteneğini içerir. Bu beceri, hedeflere ulaşma ve uzun vadeli başarılar elde etme amacıyla geçici zevk veya tatminlerden vazgeçebilme yeteneğini ifade eder (Dogan, 2005: 117).

Duyguların kontrol edilmesi, olumsuz duyguların denetim altına alınması ve olumlu duyguların teşvik edilmesini içerir. Bireyler, günlük yaşamın her anında karşılaşılabilecekleri olumsuz duyguları etkili bir şekilde yönetmeyi öğrenerek iletişim sorunlarını azaltabilir. Duyguların kontrol edilmesi

olumsuz duyguları olumlu duygularla değiştirmeyi sağlar. Bu, daha sağlıklı bir iletişim ve daha iyi ilişkiler kurmamızı sağlar (Ural, 2011, s. 211).

Öz denetim duygusal zekânın önemli bir unsuru olarak kabul edilir. Öz denetim, kişinin duygusal tepkilerini kontrol edebilme, sakinleşebilme ve stresli durumlarla başa çıkabilme yeteneğidir. Öz denetim sahibi olanlar, duygusal tepkilerini daha iyi yönetebilir ve zorlu durumlarda daha soğukkanlı kalabilirler. Öz denetim eksikliği olan bireyler ise genellikle duygusal dalgalanmalara daha fazla maruz kalır ve stresli durumlar karşısında daha huzursuz ve kontrolsüz olur (Tuğrul, 1999).

2.3.3. Kendini Harekete Geçirmek (Motivasyon)

Motivasyon, kişinin amaçlarını gerçekleştirmek, isteklerini yerine getirmek için harekete geçmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005). Duyguları tanımak ve bir amaca odaklanmak, bireyin kendini motive etmesi için önemli bir faktördür. Kendini motive edebilen bireyler, genellikle daha verimli olur (Tuğrul, 1999, s.15). Duygusal zekâ bağlamında motivasyon, kişinin duygularını bir aracı olarak kullanmak suretiyle bir işe başlama, sürdürme ve tamamlama yeteneğini ifade eder (Doğan, 2005).

Bireyin kendini motive edebilmesi, dışarıdan gelen etkilerden ziyade içsel bir süreçtir. Bireyin kendi içinde yarattığı doğal bir güdü ve istektir. İçsel motivasyon, bireyin kendi inançlarına, yeteneklerine ve başarıma isteğine dayanır. Bir birey, başarılı olma isteğiyle, kendi hedeflerine ulaşmak için kendini harekete geçirebilir. Bu durum bireyin kendi içinde ortaya çıkan güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Kendine olan inanç, olumlu düşünme, inisiyatif ve sorumluluk alma gibi faktörler, bireyin öz motivasyonunu sağlamak için önemli rol oynar (Kotelnikov, 2006: 1).

Kendini motive edebilen bireyler, hedeflerine ulaşmak için istekli ve kararlı bir şekilde çaba gösterirler. Bu bireyler,

zorluklarla karşılaştıklarında bile pes etmek yerine daha fazla çaba sarf ederler. İşlerin istenilenin dışında geliştiği durumlarda bile, motivasyonlarını yitirmeden yollarına devam edebilirler. Kendini motive edebilen bireyler, başarıya giden yolda daha dirençli ve dayanıklı olurlar. Zorluklar karşısında yılmadan devam etme gücüne sahiptirler ve hedeflerine ulaşma isteğiyle hareket ederler. Kendini motive etme yeteneği, bireyin performansını artırır, daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlar ve genel olarak daha başarılı olmasına katkıda bulunur (Becerem, 2002: 1).

Yapılan işin olumlu duygu ve düşüncelerle beslenmesi, kişinin daha yüksek bir motivasyonla hedefe odaklanmasını sağlar. Bu yüzden duygusal zekâ, kişinin sahip olması gereken önemli bir beceridir ve diğer tüm becerilerin ortaya çıkmasına sebep olan itici bir güçtür (Goleman, 1998).

2.3.4. Empati (Başkalarının Duygularını Anlayabilme)

Empati, bir bireyin kendini başkalarının yerine koyabilme yeteneği olarak ifade edilir (Ashforth ve Humphrey, 1995). Roger'a (1970) göre empati, başkalarının duygularını anlama ve paylaşma yeteneğidir. Kendinizi başka bir kişinin yerine koyarak, onun düşüncelerini, duygularını ve deneyimlerini anlamaya çalışmaktır. Empati, başkalarının bakış açısını anlamak için empatik bir tutum ve anlayış geliştirmeyi gerektirir (Tuğrul, 1999).

Empatinin üç temel unsurunu aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Birinci unsur; kişi kendini karşısındaki bireyin yerine koymalıdır.
- İkinci unsur; Empati kurmaya çalışan birey, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlamalıdır.
- Üçüncü unsur; Empati süreci, karşısındaki kişiye geri bildirimde bulunmayı içerir.

Empati kurmaya çalışan birey, karşısındaki kişinin hislerini anladığını ve paylaştığını ona iletmelidir. Geri bildirimde bulunma, empatinin tam olarak gerçekleşmesi için önemli bir adımdır (Doğan ve Demiral, 2007, s.217).

Öz bilinç empati sürecinde önemli bir rol oynar. Kendi duygularının farkında olmak, empati kurma yeteneğini etkileyebilir. İnsanlar, kendi duygusal deneyimlerini anladıkça ve tanıdıkça, başkalarının duygusal durumlarını daha iyi anlama ve empati gösterme eğilimindedirler. Kendi duygusal deneyimlerine dikkat eden ve duygusal farkındalığı gelişmiş olan bireyler, karşısındaki kişinin duygusal ifadelerini ve işaretlerini daha hassas bir şekilde algılayabilirler. Ses tonu, mimikler, vücut dili gibi sözsüz iletişim unsurları üzerinden karşısındaki kişinin duygusal durumunu daha iyi anlamak için duyarlıdırlar. 19 ülkede yedi bine yakın kişiyle yapılan bir araştırmada sözsüz iletişim unsurları üzerinden karşısındaki insanın duygularını anlayabilen kişilerin genellikle duygusal dengeye sahip, başkalarıyla daha dışa dönük bir şekilde etkileşime girebilen ve daha duyarlı kişiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Goleman, 2014, s.138).

Empati yeteneğine sahip olmak, kişinin karşısındaki insanın ne istediğini veya neye ihtiyaç duyduğunu tahmin etme konusunda daha başarılı olmasını sağlar. Bu durum, öğretmenlik, yöneticilik ve doğrudan satış gibi mesleklerde önemli bir avantaj sağlayabilir (Goleman, 2014, s. 74).

Empati kurma konusunda benzerliklerin etkisi olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır. Özellikle yaş grubu, ırk, cinsiyet ve sosyal ortak paydalar gibi faktörler, insanların birbirlerini daha kolay anlamalarını sağlayabilir. Bir birey, kendini karşısındaki kişinin yerine koyarak empati kurmaya çalıştığında, benzer deneyimlere veya ortak paydalara sahip olmanın empati sürecini kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Ortak yaşantılar, benzer duygusal deneyimler ve paylaşılan sosyal bağlar, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına ve duygusal olarak bağ kurmalarına yardımcı olabilir. Düşük empati

seviyesine sahip bireylerin soğukkanlı, saldırgan, temkinli veya bağımsız bir kişilik yapısına sahip olduğu söylenebilir. Benzer şekilde yüksek empati seviyesine sahip bireylerin de sıcakkanlı, uysal veya saldırgan olmayan kişilik yapısına sahip olduğu söylenebilir (Karagüven, 2015, s. 189).

2.3.5. İlişkileri Yürütebilmek (Sosyal Beceriler)

İnsan ilişkileri, karşılıklı etkileşim içinde olan bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya geldiği süreçleri ifade eder (Basaran, 2004: 17). Sosyal yetenekler, bireylerin etkili ve sağlam ilişkiler kurabilme, sürdürebilme ve yönetebilme becerisini ifade etmektedir.

Bireyin kişilerarası ilişkilerde duygularını kontrol edebilme, sorunlara çözüm üretebilme veya uzlaşma sağlayabilme yeteneği, iyi ilişkiler yürütebilmenin önemli koşullarından biridir (Doğan ve Şahin, 2007, s. 241).

İlişkileri yürütmek için sosyal becerilere sahip olmak oldukça önemlidir. Sosyal beceriler, bireyin başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurabilmesini ve bu iletişimi yönetebilmesini sağlar. Bununla birlikte, duygusal zekâ da sosyal becerilerde önemli bir faktördür. Duygusal zekâyâ sahip olan bireyler, duygusal tepkilerini kontrol edebilir. Stresli veya zor durumlarda sakin kalmayı başarabilir ve duygusal olarak dengeli bir şekilde iletişim kurabilir. Aynı zamanda, karşıdaki kişinin duygusal durumunu anlama yetenekleri sayesinde empati kurabilir. Bu durum, başkalarının duygularını anlayışla karşılamalarına ve onlara destek olmalarına yardımcı olur (Doğan ve Demiral, 2007, s. 217).

Sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle kolayca bağlantı kurabilir. İletişim becerileri gelişmiş olduğu için karşılarındaki kişilerin hislerini ve tepkilerini anlama konusunda başarılıdır. Sosyal becerileri yüksek bireyler, ortaya çıkan tartışmaları etkili bir şekilde yönetebilir, etkili iletişim yetenekleri sayesinde doğal liderler olarak da öne

çıkabilir, topluluk içinde ortak hedeflere ulaşma konusunda etkin bir rol oynayabilir (Goleman, 1995: 154).

Sonuç olarak duygusal zekânın unsurları, bireylerin duygusal farkındalıklarını artırarak daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilir.

Bu bağlamda devam eden bölümde duygusal zekâ modelleri hakkında bilgi verilecektir.

2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte araştırmacılar tarafından birçok model önerilmiştir. Bu modeller, duygusal zekâ kapsamındaki yetenekleri, becerileri ve boyutları kapsar. Duygusal zekâ modelleri genellikle karma model ve yetenek modeli olarak ikiye ayrılır. Karma model, Reuven Bar-On, Robert Cooper, Ayman Sawaf ve Daniel Goleman tarafından geliştirilmiştir. Yetenek modeli ise John Mayer ve Peter Salovey tarafından geliştirilmiştir (Yıldırım, 2012:22). Yetenek tabanlı model, duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan bir zekâ türü olarak tanımlar. Öte yandan, karma duygusal zekâ modeli yetenek faktörlerini ve kişisel özellikleri birbirine bağlar (Mayer vd.,2000: 401).

Yetenek tabanlı model ve karma model, duygusal zekâ kavramını farklı şekillerde ele alırken, çıkış noktaları aynıdır. Her ikisi de duygusal zekâyı anlamak ve açıklamak için geliştirilmiş modellerdir. Ancak, aralarında bazı temel farklılıklar vardır. Karma model duygusal zekâyı daha geniş bir perspektiften ele alır. Bu modelde, duygusal zekâ sadece yetenekleri değil, aynı zamanda kişilik özelliklerini, sosyal becerileri ve ilişkileri de kapsar (Mayer vd., 2000: 402).

Duygusal zekâ modellerine ve ele aldıkları yaklaşım tarzlarına aşağıdaki bölümde değinilecektir.

2.4.1. Mayer ve Salovey Yetkinlik Modeli

John D. Mayer ve Peter Salovey, 1993 yılında duygusal zekâ kavramını tanıtan ve duygusal yeterlilik olarak adlandırdıkları modeli geliştirmiştir. Daha sonra, Mayer ve Salovey 1997

yılında modeli zenginleştirmiştir (Süslü, 2016). Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen duygusal yeterlilik modeli, diğer duygusal zekâ modellerinin temelini oluşturmuştur (Çakar ve Arbak, 2004, s.37).

Peter Salovey ve John Mayer, duygusal zekâyı duyguları tanıma ve yönetme yeteneği olarak tanımlayan bir model geliştirmiştir. Onların modeline göre, duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve diğer insanların duygularını gözlemleyebilme, anlayabilme ve yönetebilme yeteneğini kapsar (Salovey ve Grewal, 2005:281). Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı yetenek veya yetkinlik temelli bir kavram olarak tanımlarlar ve kişilik özelliklerinden ayrı tutar. Duygusal zekâ, bireyin duygusal bilgileri işleme kapasitesini ifade eder ve duygusal durumlar hakkında akıl yürütme yeteneğini içerir (Brackett ve Salovey, 2006:35).

Mayer ve Salovey tarafından duygusal zekâ, temel seviyeden üst seviyelere doğru dört ana boyutta düzenlenmiştir. Bu dört boyut duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme, duyguların kullanımı, duyguları anlama ve muhakeme etme ve duyguyu yönetme/düzenlemedir.

• **Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme:**

Hem kişinin kendi duygularını doğru bir şekilde anlayıp ifade etmesini hem de başkalarının duygusal durumlarını anlayıp ifade etmesini içerir. Duygusal ifadelerin doğru bir şekilde ifade edilmesi, kişinin duygusal ihtiyaçlarını diğer insanlara iletebilmesini sağlar. Duygusal ihtiyaçların açık ve etkili bir şekilde iletilmesi, sağlıklı iletişim ve ilişkilerin temelini oluşturur. Ayrıca, bireyin farklı duygusal ifadeleri ayırt etme yeteneği, başkalarının duygusal durumlarını daha iyi anlamasına ve doğru tepkiler göstermesine yardımcı olur (Mayer ve Salovey, 1997, s.11). Duyguları doğru algılamak duygusal sinyalleri doğru bir şekilde algılama yeteneğini içerir. Duygusal algı, çevremizdeki duygusal sinyallere dikkat etme, yüz ifadelerini, ses tonunu ve

beden dilini doğru bir şekilde okuma ve bu sinyalleri doğru bir şekilde çözümleme sürecini kapsar (Mayer ve Salovey, 2007:7).

- **Duyguların Kullanımı:** Duyguları kullanma becerisi, düşünce süreçlerini kolaylaştırmak ve daha mantıklı, yenilikçi ve yaratıcı bir şekilde düşünmek için duyguları etkili bir şekilde kullanabilme yeteneğini ifade eder. Duygular kullanılarak, akıl yürütme, problem çözme, karar verme ve kişilerarası iletişim gibi bilişsel süreçlerde etkili olunabilir (Brackett ve Salovey, 35:2006). Duygular, kişinin dikkatini yönetme ve düşünme becerisini etkiler. Kişinin içinde bulunduğu ruh hali, algılamasını ve düşüncelerini farklılaştırabilir, perspektif değişikliği yapabilmesini sağlar (Mayer ve Salovey, 1997, s.11).
- **Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme:** Kişinin duygusal deneyimlerini anlamlandırma ve içerdikleri bilgilere dayanarak çeşitli yargılar çıkarabilme yeteneğini ifade eder. Bu yetenek, duygusal deneyimlerin içeriğini anlamak, farklı duygular arasındaki ilişkileri tanımlamak ve duygusal deneyimlerin bir araya gelerek karmaşık duyguları oluşturmasını yorumlayabilmek üzerine odaklanır. Ayrıca, farklı duygular arasındaki geçişleri ve ilişkileri anlamayı içerir (Mayer ve Salovey, 1997, s.11).
- **Duyguyu Yönetme ve Düzenleme:** Bireyin kendi duygusal deneyimlerini düzenleme ve kontrol etme yeteneğiyle birlikte başkalarının duygusal durumlarını anlama, etkili bir şekilde yanıt verme ve yönlendirme yeteneğini içerir. Duygusal deneyimleri yönetmek aynı zamanda duyguları değiştirebilmek için stratejiler kullanmayı içerir ve kullanılan bu stratejilerin etkinliğini değerlendirmeyi de gerektirir (Brackett ve Salovey, 2006:35).

2.4.2. Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Bar-On, duygusal zekâyı kişinin çevresindeki baskıları ve talepleri başarılı bir şekilde yönetebilmek için gereken duygusal, sosyal ve kişisel becerilerin toplamı olarak tanımlamıştır (Sudak ve Zehir, 2013, s.146). Bar-On'un duygusal zekâ modeli, duygusal becerilerin, kişinin günlük yaşamda karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmesi için bilişsel yeteneklerden daha fazla önem taşıdığını vurgular. Model, bireyin duygusal, sosyal ve hayatta kalma becerilerine odaklanırken, bilişsel becerileri de içeren bir karma yapı sunar (Çakar ve Arbak, 2004, s. 37-38).

Bar-On'un duygusal zekâ modelinde, insanın yaşamındaki başarısına katkı sağlayan beş ana boyut tespit edilmiştir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.401): Kişisel işlev, kişilerarası yetenek, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali (Bar-On, 2005: 18–19). Bu beş boyutu şu şekilde açıklayabiliriz:

- **Kişisel İşlev:** Bireyin duygularını, hislerini ve düşüncelerini anlama ve farkındalık sahibi olma yeteneğini ifade eder (Bar-On, 2005: 18–19). Kişisel işlev, bireyin duygusal deneyimlerini ifade etme, kendi iç dünyasını tanıma ve tercihlerini özgürce yapma becerisini kapsar (Yüksel, 2006, s.25).
- **Kişilerarası Yetenek:** Bireyin diğer insanlarla iletişim kurarken onların duygularını anlama, empati kurma ve farkında olma yeteneğini ifade eder. Kişiler arası beceriler, bir bireyin başkalarıyla ne kadar iyi anlaşabildiğini ve etkili bir şekilde iletişim kurabildiğini gösterir. (Bar-On, 2005, s.18-19).
- **Uyumluluk:** Değişen şartlara esnek bir şekilde uyum sağlayabilme ve duygularını değiştirebilme yeteneğini ifade eder (Bar-On, 2005: 18–19).
- **Stres Yönetimi:** Birey, stresli durumlarla etkili bir şekilde mücadele edebiliyor ve duygularını kontrol edebiliyorsa stres yönetiminde başarılı olduğu söylenebilir. Stres

yönetimi, yaşanan stresin etkilerini en düşük seviyeye indirebilme ve onu yönlendirebilme yeteneğini ifade eder (Bar-On, 2005, s.18-19).

- **Genel Ruh Hali:** Genel ruh hali, bir bireyin genel olarak yaşadığı duygusal durumu, olumlu duyguları ifade etme ve hissetme yeteneğini ve iyimserlik düzeyini ifade eder (Bar-On, 2005, s.18-19). Kişinin sürekli olumlu olabilme, yaşamın iyi tarafına odaklanabilme ve kendinden, diğer bireylerden ve genel olarak hayattan memnuniyet duyabilme yeteneğini ifade eder (Bar-On vd., 2003, s. 1800).

2.4.3. Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Daniel Goleman'ın “Duygusal Zekâ” ve “İş Yaşamında Duygusal Zekâ” gibi kitapları, duygusal zekâ kavramının geliştirilmesinde ve öneminin anlaşılmasında önemli bir rol oynamıştır. Goleman, duygusal zekânın kişisel ve iş hayatındaki başarı üzerinde büyük bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlayabilme, kendini motive edebilme ve duygularını yönetebilme yeteneğine dayanır. Goleman'a göre duygusal zekâ beş ana boyuttan oluşur: öz bilinç (benlik bilinci), duyguların yönetimi (kontrolü), motivasyon, empati ve sosyal beceriler (ilişkileri yürütebilmek) (Goleman, 2015b, s.51; Goleman, 2015a).

- **Öz Bilinç (Benlik Bilinci):** Öz bilinç, bireyin içinde bulunduğu anda neler hissettiğinin farkında olmasıdır. Öz bilinç, aynı zamanda kişinin kendi yeteneklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirebilme ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olabilme yeteneğini ifade eder (Doğan ve Şahin, 2007, s. 241). Öz bilinç, bireyin kendi becerileri konusunda kendine güvenmesini sağlar. Öz bilinçli bir birey, duygularının farkına varır ve bunların diğer insanlar üzerindeki etkisini anlar. Kendi değerlerini, hedeflerini ve yeteneklerini

bilen bir kişi, kendine güvenle hareket eder ve kararlarını daha sağlam bir temele dayandırır. Öz bilinçli bir kişi, ne için ve nerede olduğunun bilincindedir. Ayrıca, öz bilinçli olmak, kişinin üstün ve zayıf yönlerinin farkında olmasını sağlar (Doğan ve Demiral, 2007, s.215). Öz bilinç, bireyin kendi duygularının farkında olmasını ve onları doğru bir şekilde tanımlayabilmesini içerir. Öz bilinç eksikliği durumunda, kişi kendi duygularını tanımlayamaz ve bu da duygusal zekâsını olumsuz etkiler. Özbilinç, duygusal zekâ becerilerinin temelidir çünkü diğer beceriler bu temele dayanır. (Çakar ve Arbak, 2003, s.88).

- **Duyguların Yönetimi (Kontrolü):** Duyguların Yönetimi, duygularımızı engellemek veya bastırmak değil, istediğimiz yönde şekillenmesini sağlamaktır. İşimizi kolaylaştıracak bir şekilde duygularımızı kontrol altına almayı, vicdanlı olmayı ve hedeflere ulaşmak için anlık zevkleri ertelemeyi ifade eder. Aynı zamanda duygusal sıkıntıdan kurtulma ve kendini toplama yeteneğiyle de ilişkilidir (Doğan ve Şahin, 2007, s. 241). Duyguların bastırılması uzun vadede sağlıklı bir yaklaşım değildir. Duygusal tepkilerimizi bastırmak, duyguların daha da güçlenmesine ve sağlıksız bir şekilde ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle duyguları kabul etmek ve onlarla başa çıkmanın sağlıklı yollarını bulmak önemlidir. (Çakar ve Arbak, 2003, s.88). Duygularını sağlıklı bir şekilde yönetmeyi öğrenen bireyler stres, endişe, öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duygularla karşılaştıklarında bu durumları yönlendirmenin ve olumlu bir yöne çevirmenin yolunu bulabilir. (Somuncuoğlu, 2005, s.275).
- **Motivasyon:** Motivasyon, bireyin hedeflerine yönelmesini, ilerlemesini sağlayan, inisiyatif kullanmasını teşvik eden ve kişisel gelişim için çaba harcamasını sağlayan bir güçtür. Aynı zamanda,

motivasyon bireyin yenilgilere ve engellenmişlik hissine karşı kararlılıkla ve sabırla mücadele etmesine yardımcı olur (Doğan ve Şahin, 2007, s. 241). Kişinin yaşadığı tüm kayıplara, başarısızlıklara, eziyetlere ve hayal kırıklıklarına rağmen pes etmeyip kararlılıkla devam edebilmesidir (Çakar ve Arbak, 2003, s.88).

- **Empati:** Empati, insanların duygusal deneyimlerini anlamak, başkalarının bakış açısından olayları görebilmek ve farklı insanlarla bağ kurup uyum sağlayabilmek için önemli bir yetenektir (Doğan ve Şahin, 2007, s. 241). Empati, bir kişinin kendini karşısındaki insanın yerine koyarak düşünebilme ve onu anlayabilme becerisidir. Empati, sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesi için oldukça önemlidir. Empatinin temelinde öz bilinç vardır. Kendi duygularımızı, düşüncelerimizi ve deneyimlerimizi anlamak ve algılamak, başkalarının duygularını ve düşüncelerini daha iyi anlamamıza yardımcı olur. (Goleman, 2015b, s.51; Goleman, 2015a).
- **Sosyal Beceriler (İlişkileri Yürütebilmek):** Sosyal beceriler, kişiler arası iletişimi etkili bir şekilde kurabilme ve sürdürülebilirlik yeteneklerini ifade eder. Daniel Goleman'ın da bahsettiği gibi, bu beceriler sosyal sanatlar veya ilişki sanatı olarak adlandırılabilir. Bu becerileri kullanabilmek için duyguları yönetme ve empati kurma yeteneklerinin gelişmiş olması önemlidir. Sosyal yetenekler, kişinin ilişkilerini kontrol etme ve yönetme, diğer insanları harekete geçirmek için cesaretlendirme, içten iletişimler sürdürme, insanları motive edip olumlu bir ortam oluşturma ve rahatlama gibi faydalar sağlar (Goleman, 2015a, s.157).

2.4.4. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf'ın görüşüne göre, duygularımız bize bir rehberlik sağlayarak takip etmemiz gereken yolu gösterir. Duygular, içsel bir rehberlik sistemidir ve bize neyin önemli olduğunu, nasıl tepki vermemiz gerektiğini ve hangi yolu

izlememiz gerektiğini gösteren işaretlerdir. Bu bakış açısına göre, duygularımızın bilgeliği ve rehberliği, insanları robotlardan ayıran en önemli özelliktir (Beltekin, 2015).

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâ üzerine yaptıkları araştırmada kurum bazında liderlik sürecinde duygusal zekânın önemine odaklanmıştır. Duygusal zekâ modelini oluştururken liderlik boyutunu ön plana çıkarmıştır. Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli dört boyuttan ("Dört Köşe Taşlı Model") oluşmaktadır. Bu boyutlar ise Duygusal Okuryazarlık, duygusal canlılık, duygusal yoğunluk ve duygusal simyadır (Cooper ve Sawaf, 1998).

- **Duygusal Okuryazarlık:** Kişinin duygusal kapasitesinin farkında olması ve bunu sosyal ilişkilerinde değerlendirebilmesini ifade eder. Duygusal geribildirim, duygusal dürüstlük sezgi ve duygusal enerji gibi kavramları içerir. Duygusal geribildirim, bir duygunun hissedilmesini, anlamını düşünmeyi ve uygun bir şekilde tepki verme becerisini ifade eder. Duygusal dürüstlük, bir kişinin duygusal ifadelerinde gerçekçi ve güvenilir olmasıdır. Pratik sezgi, deneyime dayalı bilgiyi kullanarak hızlı ve doğru kararlar verme yeteneğidir. Duygusal enerji, bir kişinin günlük yaşamda sahip olduğu enerji seviyesini ve duygusal gerilimi anlama ve yönetme yeteneğini ifade eder (Cooper ve Sawaf, 2000, s.3-65).
- **Duygusal Canlılık:** Güven ve inanılabilirliğin gelişmesini sağlayarak duyguları tanımlama ve anlama becerisini pratikte uygulamayı ifade eder. Bu beceri aynı zamanda esneklik ve çaba gerektirir. Karşılaşılan değişikliklere ve zorluklara rağmen yapıcı bir güç oluşturarak dayanıklılığın artmasına katkıda bulunur. Duygusal canlılık, yeniliklere açık olmayı ve değişen durumlara esnek bir şekilde uyum sağlamayı gerektirir. Karşılaşılan değişikliklere uyum sağlamak ve esnek bir zihniyetle yaklaşmak, kişinin duygusal sağlamlığını korumasına ve

etkin bir şekilde hareket etmesine yardımcı olur (Cooper ve Sawaf, 2000, s.85-164).

- **Duygusal Yoğunluk:** Duygusal yoğunluk, duygusal deneyimlerin derinliğini ve yoğunluğunu ifade eder. Duygusal yoğunluk, duygusal gelişim yeteneğiyle de ilişkilidir. Bu durum, duygusal deneyimlerden öğrenme ve gelişme sürecini ifade eder (Ardahan, 2012, s.21). Duygusal yoğunluk, sadece yüzeydeki veya açıkça görülen duygusal ifadelerle yetinmeyi değil, olayların altında yatan, görünmeyen yönlerini inceleyip anlayarak hareket etmeyi içerir (Cooper ve Sawaf, 2000, s.183-249).
- **Duygusal Simya:** Duygusal simya, duyguların, yaratıcılığı harekete geçirmek için kullanılabilme potansiyelini ifade eder (Ardahan, 2012, s.21). Duygusal simya, değeri düşük veya önemsiz olarak görülen duyguların daha değerli hale dönüştürülmesi sürecidir. Bu süreçte birey, duygusal deneyimlerinin farkında olmalı ve onları daha kıymetli bir şekilde değerlendirebilmelidir. Duygusal simya sürecinde birey, geçmişteki duygularının, içinde bulunduğu zamandaki duygularının ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel duygularının farkında olmalı ve buna hazırlıklı olup uygun adımlar atmaya çalışmalıdır (Cooper ve Sawaf, 2000).

Bu kısma kadar duygusal zekâ modelleri değerlendirilmiş olup devam eden bölümde duygusal zekânın bilişsel zekâdan farkı incelenecektir.

2.5. Duygusal Zekânın Bilişsel Zekâdan Farkı

Uzun süredir insanların başarısıyla IQ ((Intelligent Quotient) diğer adıyla Bilişsel Zekâ, arasında doğrudan bir ilişki olduğu düşünülüyordu. Ancak son yıllarda, duygusal zekânın da başarıda önemli bir rol oynadığına dair bir farkındalık ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ, EQ (Emotional

Quotient) olarak sembolize edilmektedir. IQ kişinin bilişsel yeteneklerini ölçmek için kullanılan bir ölçüttür ve bireyin bilişsel zekâ fonksiyonlarını değerlendirir. EQ, bireyin duygusal farkındalığı, duygusal ifade becerisi, empati, ilişki kurma ve duyguların yönetimi gibi alanlardaki yeteneklerini ölçmeye yönelik bir kavramdır (Dogan, 2005: 111). IQ (bilişsel zekâ) ve EQ (duygusal zekâ) birbirine karşıt değildir ve birbirinden ayrı yetileri temsil eder. Her bireyde, zihinsel ve duygusal hassasiyetler karışıktır. IQ ve duygusal zeka arasında bazı yönlerden bağlantı olabilir ancak bu bağlantı çok küçüktür ve bu da IQ ile duygusal zekâ kavramlarının bağımsız kavramlar olduğunu açıkça ortaya koyar (Goleman, 1995: 62). Geleneksel IQ testleri, bilişsel yetenekleri ölçmek için kullanılan araçlardır ve sınırlı bir şekilde insan zekâsını değerlendirebilir. Bu nedenle, insan zekâsının tamamını kapsayan ve duygusal yönleri de içeren farklı zekâ türleri ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ (EQ) bunlardan biridir (Ulaş, 2004:30). Gardner, insanların farklı yeteneklere ve potansiyellere sahip olduğunu ve bu yeteneklerin geleneksel IQ testleri gibi tek bir ölçüt kullanılarak tam olarak ölçülemeyeceğini savunur (Aktaran Talu, 1999:169).

Duygusal zekâ düzeyi, genetik faktörlerden ziyade çevresel etkileşimler ve öğrenme yoluyla şekillenir. Duygusal zekâ, çocukluk döneminde gelişmeye başlar ve genetik olarak sabit IQ'nun aksine yaşam boyu süren bir öğrenme süreci gerektirir (Yüksel, 2006: 19). Birçok araştırma, IQ'nun genellikle erken yaşlarda belirlendiğini ve sonraki dönemlerde önemli ölçüde değişmediğini göstermektedir. Diğer yandan, duygusal zekâ yetenekleri yaşla birlikte gelişim gösterebilir. Yapılan araştırmalar, duygusal becerilerin iş başarısı ve performansı üzerinde IQ'ya göre dört kat daha fazla etkili olduğunu ortaya koymuştur (Avşar ve Kaşıkçı, 2009, s. 2).

Goleman da IQ'nun yaşam başarısına olan katkısının sınırlı olduğunu ve en iyi ihtimalle %20 civarında olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, duygusal zekânın yaşam başarısına

etkisinin %80 civarında olduğunu öne sürmüştür (Mayer, Salovey ve Caruso, 2011:534).

Mayer, Salovey ve Caruso'nun çalışmaları, IQ ve EQ nun birbirini desteklediğini göstermektedir (Aktaran Demirali ve Özgürol, 2011). IQ ve EQ'nun bir bütün olması hem bilişsel hem de duygusal becerilerin birleşiminde yatar. İyi bir denge, kişinin zekâsını (IQ) akıllıca kullanmasına ve duygusal durumlarla başa çıkmasına (EQ) yardımcı olur (Erdoğan, 2008, s. 64).

Jack Block tarafından yapılan araştırma, IQ ile duygusal zekâ arasındaki farklılıkları incelemekte ve bu konuda ilginç bulgular sunmaktadır. Block'un araştırması, "Benliğin Dayanıklılığı" olarak adlandırdığı bir ölçüt kullanarak yüksek IQ'lu bireyleri ve gelişmiş duygusal yeteneklere sahip bireyleri karşılaştırmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, yüksek IQ'lu bireyler zihinsel dünyada uzman gibi görünebilirken, bireysel dünyada daha yetersiz bir entelektüel görünüm sergilemektedir. Ayrıca, araştırmada erkekler ve kadınlar arasında da bazı farklılıklar bulunmuştur (Goleman, 1995: 63). IQ seviyesi yüksek olan erkekler hırslarını kullanarak harekete geçebilen, özgüveni yüksek, diğer insanlarla kurduğu ilişkilerde mesafeli durabilen, duygularını kolay kolay belli etmeyen bir yapıya sahipken duygusal zekâ seviyesi yüksek olan erkekler ise sosyal ortamlarda aktif, coşkulu, inisiyatif alabilen, kendini başkalarının yerine koyabilen bir yapıya sahiptir. Benzer şekilde IQ seviyesi yüksek olan kadınlar kendine güveni yüksek, fikirlerini açıkça ifade edebilen, suçluluk hissi yaşayabilen, kendi kendilerini tahlil edebilme yeteneğine sahip, kaygı, derin düşünme eğilimi, suçluluk duyma ve öfke ifadesinden kaçınma gibi özelliklere sahipken duygusal zekâsı yüksek kadınlar ise duygularını sağlıklı bir şekilde yönetebilen, kendilerini ve çevrelerindeki olayları olumlu bir şekilde değerlendiren bir yapıya sahiptir (Goleman, 2014, s. 75-76).

Sonuç olarak, duygular ve düşünceler birbirinden ayrılamaz ve birlikte çalışır. Bilişsel zekâ ve duygusal zekâ kavramları

birbirini tamamlayan ve destekleyen kavramlardır. Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ arasında bir zıtlık değil, bir paralellik ve bir denge durumu vardır. Lam ve Kirby'nin araştırmalarına göre, duygusal zekâ bilişsel zekânın gelişimine yardımcı olur. Duygularımız yaratıcı olmayı, inisiyatif alabilmeyi, değişimi ve iş birliğini teşvik ederken Bilişsel zekâmız maceraya atılmamız konusunda daha temkinli olmaya, hedeflerimize yönelik düşünmeye ve planlama yapmaya teşvik eder. Bu sayede iki zekâ türü arasında bir denge söz konusu olmaktadır (Çakar, Arbak, 2004:27).

Bu bağlamda devam eden bölümde duygusal zekâsı yüksek bireylerin genel özellikleri ele alınacaktır.

2.6. Duygusal Zekâsı Yüksek Bireylerin Genel Özellikleri

Duygusal zekâsı yüksek bireylerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Empati Yeteneği:** Duygusal zekâsı yüksek bireyler, başkalarının duygularını anlama ve kendilerini onların yerine koyabilme yeteneklerine sahiptir. Empati, diğer insanların duygularını anlayarak onlara destek olma ve sosyal ilişkilerde daha derin bir bağ kurma becerisini içerir.
- **Öz Farkındalık:** Duygusal zekâsı yüksek bireyler, duygularını ve düşüncelerini tanıma ve anlama konusunda güçlü bir farkındalığa sahiptirler. Kendilerini ve duygusal tepkilerini değerlendirme yeteneği, duygusal zekâsı yüksek bireylerin duygusal dengeyi korumalarına ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.
- **Duygusal Denge:** Duygusal zekâsı yüksek bireyler, stresli veya zorlayıcı durumlarla başa çıkma yeteneklerine sahiptirler. Duygusal dengeyi koruma ve sakin kalma yetenekleri, onların zorlu durumlarda daha etkili bir şekilde karar vermelerini sağlar.

- **İyi İletişim Yetenekleri:** Duygusal zekâsı yüksek bireyler, etkili iletişim kurma yeteneklerine sahiptir. Hem sözlü hem de sözsüz iletişim yoluyla duygularını açıkça ifade edebilirler ve diğer insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilirler.
- **İlişki Becerileri:** Duygusal zekâsı yüksek bireyler, ilişki kurma ve sürdürme konusunda beceriklidir. Empati, anlayış ve çözüm odaklılık gibi becerileri kullanarak, ilişkilerini güçlendirirler ve olumlu etkileşimler oluştururlar.
- **Problem Çözme Yeteneği:** Duygusal zekâsı yüksek bireyler, karşılaştıkları sorunları çözme konusunda esnek ve yaratıcıdır. Duygusal zekâlarını kullanarak, çeşitli bakış açılarını göz önünde bulundururlar ve etkili çözümler bulurlar.
- **Liderlik Yetenekleri:** Duygusal zekâsı yüksek bireyler, liderlik rollerinde başarılı olma eğilimindedir. Empati, iletişim becerileri ve duygusal denge, liderlik pozisyonlarında etkili bir şekilde yönetme ve başkalarını motive etme yeteneklerini destekler.

Duygusal zekâsı yüksek bireyler kendi duygularının farkında olmakla beraber başkalarının duygularını da anlama yeteneğine sahiptir. Duygusal zekâsı gelişmiş bireyler, eşzamanlı olarak meydana gelen ve birbirine karışan çoklu duyguları ayırt etme yeteneğine sahiptir. Bunun yanı sıra, değişen durumlar ve koşullar karşısında duyguların da değişeceğinin farkındadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip bireyler, empati kurabilme yetenekleri sayesinde başkalarının ruh halini anlama ve duygularını tahmin etme konusunda da başarılıdır (Doğan ve Şahin, 2007, s.240-241).

Duygusal zekâsı gelişmiş bireylerin genellikle performansı ve verimliliği, duygusal zekâsı düşük bireylere göre daha yüksektir. Bu sebeplerden dolayı, duygusal zekâsı yüksek çalışanların örgütlerde bulunması, kurumsal kültürün gelişimi

ve olumlu iş ilişkilerinin oluşmasına katkıda bulunur. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar, sorunlara daha etkili çözümler üretebilir, değişen koşullara uyum sağlayabilir ve fikirlerini açıkça ifade edebilir. Bu da örgütün başarısını artırır ve çalışanların motivasyonunu yükseltir (Gözükara, Gül ve İnce, 2015, s. 232).

Duygusal zekâsı yüksek bireyler yaratıcı düşünmeye sahip olma eğilimindedir ve bu durum girişimcilik alanında önemli bir avantaj sağlar (Gül, İnce ve Korkmaz, 2014, s. 34).

Kendi beden dilini yönetebilme ve başkalarının beden dilini anlayabilme yetenekleri, duygusal zekâsı yüksek bireylerde yaygın olarak görülür. Bunun yanı sıra, uzlaşma odaklı olma, empati yeteneğinin gelişmiş olması, insanlarla olumlu ilişkiler kurabilme ve stresle başa çıkabilme gibi özellikler, duygusal zekâsı yüksek bireylerin karakteristikleri arasındadır. Duygusal zekâsı yüksek bireyler, olumsuz durumları yönetme, zorluklar karşısında esneklik gösterme, değişim ve yeniliğe açık olma ve kararlılık gösterme konularında başarılıdır (Somuncuoğlu, 2005, s.277).

Duygusal zekâsı yüksek bireyler, duygularını tanıma, anlama, yönetme ve başkalarıyla etkileşime girme konusunda daha yeteneklidir. Bu yetenekler belli başlı yöntemlerle geliştirilebilir. Bu bağlamda sonraki bölümde duygusal zekânın geliştirilmesi kavramı ele alınacaktır.

2.7. Duygusal Zekânın Geliştirilmesi

Duygusal zekânın doğuştan sahip olunan bir özellik mi yoksa sonradan geliştirilebilecek bir beceri mi olduğu konusu üzerine farklı fikirler ileri sürülmüş olsa da duygusal zekâ geliştirilebilir niteliktedir (Erkmen, 2019,169-170). Bu ifadeden de anlaşılabilceği gibi duygusal zekâ, entelektüel zekâdan farklı olarak, kaderimizde belirli bir şekilde kodlanmış bir özellik değildir. Duygusal zekâ, hayatımızın herhangi bir döneminde geliştirilebilir ve geliştirilebilir bir beceridir (Acar, 2001, s.28).

Yaş ilerledikçe, bireylerin duygusal zekâ becerileri gelişebilir. Bu gelişme ile birlikte bireyler toplumsal ilişkilerini ve çevrelerindeki olayları daha dengeli bir şekilde değerlendirebilir. Ayrıca etkili iletişim becerilerine sahip olacakları için daha uyumlu ve kontrollü olabilirler (Gürsoy, 2005: 59).

Duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik atılması önerilen adımlar şunlardır:

- **Kendi Duygularını Tanıma:** Duygusal zekâyı geliştirmenin ilk adımı, kendi duygularını tanımak ve anlamaktır.
- **Empati Geliştirme:** Empati, başkalarının duygularını anlama becerisidir. Empati yeteneğini geliştirmek için başkalarının bakış açısını anlamaya çalışmak gerekir.
- **Stres Yönetimi Becerilerini Geliştirme:** Stresle başa çıkma becerileri, duygusal zekâ ile doğrudan ilişkilidir. Stresi azaltmak ve yönetmek için nefes alma egzersizleri, meditasyon ve gevşeme teknikleri gibi yöntemler kullanılabilir.
- **İletişim Becerilerini Güçlendirme:** İletişim becerileri, duygusal zekâyı geliştirmenin önemli bir parçasıdır. İletişim becerilerini geliştirmek için açık ve etkili iletişim kurma teknikleri öğrenilmeli, iletişim içerisinde olunan kişiyi dinlemeye önem verilmeli ve hissedilen duygular açıkça ifade edilmelidir.
- **Empatik Dinleme:** Empatik dinleme, karşıdaki kişinin duygularını anlamak için aktif dinleme sürecini içerir. Karşıdaki kişinin duygularını ve ihtiyaçlarını önemsemek ve destek olmak bu sürecin bir parçasıdır.
- **Kişisel Gelişim:** Kendini tanıma ve geliştirme sürecini ifade eder. Kişisel gelişime kitap okumak, seminerlere katılmak veya bir danışmandan faydalanmak katkı sağlayabilir.

- **Empati Egzersizleri:** Empatiyi geliştirmek için farklı perspektiflerden bakma alıştırmaları yapma sürecidir. Başkalarının yerine kendini koyarak, onların duygularını ve deneyimlerini anlamaya çalışmak bu sürecin parçasıdır.
- **Duygusal Zekâ Eğitimleri ve Çalışmaları:** Duygusal zekâ üzerine eğitim almak veya duygusal zekâ konusunda çalışmalar yapmak, duygusal zekâyı geliştirmeye yardımcı olabilir. Bu tür eğitimler, duygusal farkındalığını artırabilir ve duyguları daha etkili bir şekilde yönetmeye yardımcı olabilir.

Duygusal zekânın geliştirilmesine yönelik gerekli adımlar yukarıda anlatılmıştır. Özetle duygusal zekânın geliştirilmesi için bireyin kendi duygu ve düşüncelerinin farkında olması, empati yeteneğini kullanması, hoşgörülülük ve esnek olması, diğer insanlarla başarılı bir şekilde iletişim kurması gerekir (Aslan, 2004, s.117).

Bu kısımda duygusal zekânın geliştirilmesi için yapılabilecekler anlatılmış olup devam eden bölümde duygusal zekânın örgütler açısından önemi ele alınacaktır.

2.8. Duygusal Zekânın Örgütler Açısından Önemi

Yirminci yüzyıla kadar, örgütlerde duyguların önemi ve etkisi genellikle göz ardı edilmiş veya bastırılmıştır. Bu dönemde, örgütlerde çalışanlar genellikle makine veya robot gibi görülmüştür. İnsanlar, duygusal varlıklar olarak değil, sadece işlerini yerine getiren birer araç olarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşımın bazı olumsuz sonuçları olmuştur (Bodtker, 2001). Duygular uzun bir süre boyunca insanın zayıf yanı olarak görülmüş ve duygusal ifadelerin gücü tam anlamıyla anlaşılabilmiştir (Atabek, 1999). Günümüzde ise örgütlerde sadece bilişsel zekâyâ sahip olmanın yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Çalışanların, örgüt amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmesi için bilişsel zekânın yanında duygusal zekâyâ da ihtiyaçları vardır. Örgütler, müşteri isteklerine

uyum sağlayabilen duygusal zekâsı yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Doğan ve Demiral, 2007, s.209). Günümüzde birçok örgüt, çalışanlarının gelişimine odaklanırken, duygusal zekâ becerilerini de içeren programlara önem vermektedir. Ayrıca, bazı üniversiteler de müfredatlarında duygusal zekâ becerilerine odaklanan eğitimleri dâhil etmektedir. Bu da konunun önemini gözler önüne sermektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.175).

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, duygularını daha iyi kontrol edebilir ve örgütsel yaşamlarında daha sağlıklı kararlar verebilir. Bu kişiler, stresli durumlarla başa çıkmak konusunda daha yeteneklidir ve genellikle umut dolu ve iyimser bir tutum sergilerler. Yüksek duygusal zekâya sahip bireyler, çevrelerindeki insanlarla empati kurabilme ve onların duygularını anlama yeteneklerine sahiptir. Tüm bu faktörler bireylerin özel yaşamlarında ve iş yaşamlarında daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Büyüközer, 2008, s.6). Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, örgüt içinde etkili bir şekilde iletişim kurabilir, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir ve ekip çalışmalarında empatiye önem verirler. Başarıya ulaşmalarının nedeni, kişinin iş birliği ve karşılıklı ilişkilerde iyi iletişim kurma gibi becerilerini geliştirmesidir. Bu becerilerin geliştirilmesi, kişinin öz farkındalığının yani kendi duygularını ve hislerini iyi gözlemleyip tanınmasıyla mümkün olur. Duygusal zekâ, kişinin kendisiyle ve diğerleriyle olan ilişkilerini daha iyi anlamasına ve yönetmesine yardımcı olur, böylece başarıya ulaşma şansını artırır (Ural, 2001).

Yapılan araştırmalara göre, duygusal zekâ çalışma hayatının kalitesini artırarak iş performansını olumlu yönde etkiler (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.175). Duygusal zekâ, örgütlerdeki çatışmaların azalmasına yardımcı olur ve çalışanların uyumlu bir şekilde birlikte çalışmasını sağlar. Ayrıca, çalışanların duygusal zekâlarının yüksek olduğu ortamlarda örgüt kültürü gelişir, öğrenme düzeyi desteklenir ve çalışanların karar alma yetenekleri güçlenir. Sonuç olarak, duygusal zekâ örgütlerin

uzun süre var olabilmesine olanak sağlar (Gül, İnce ve Korkmaz, 2014, s.31-32).

Duygusal zekâ, duyguların kontrol edilebilmesi ve örgüt amaçlarına katkı sağlanabilmesi durumunda işletmelere fayda sağlar. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, duygusal durumlarını yönetebilir ve duygularını örgüt hedefleri doğrultusunda kullanabilir. Bu durum, çalışanlar arasındaki dayanışma bilincini güçlendirir ve örgütsel amaçlara ulaşmada katkı sağlar (Fineman, 1994).

Duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerde iletişim ve ilişkiler daha etkin bir şekilde gerçekleşir. Bu durum takım ruhunun gelişmesine ve örgüt performansının artmasına katkı sağlar. Ayrıca, daha huzurlu ve mutlu bir iş ortamı oluşur. Tüm bu etkilerin bir sonucu olarak kurumun elde ettiği kazanç da artar (Doğan ve Demiral, 2007, s.210).

Günümüzde örgütler, duygusal zekâsı yüksek çalışanlara odaklanmaktadır. Örgütlerin başarısı, pay sahipleri, müşteriler ve çalışanlar arasındaki etkin iletişime ve uyumluluğa bağlıdır. Örgütlerde, müşteriyi iyi anlayabilen, ekip çalışmalarında uyum içinde hareket edebilen, hızla değişen rekabet koşullarına kolayca uyum sağlayabilen ve kendi kendini motive edebilen duygusal zekâsı yüksek çalışanların işe alınmasına özen göstermektedir (Duman, 2002).

Örneğin, L'Oreal satış görevlisi seçiminde işe alınacak elemanların bir kısmını duygusal zekâ becerilerine dayalı olarak seçmiş bir kısmını ise normal işe alım yöntemlerine göre seçmiştir. Duygusal yetkinliklere dayalı olarak seçilen satış elemanlarının, diğerlerine kıyasla daha yüksek satış performansı gösterdikleri ve buna bağlı olarak 2,5 milyon dolar daha fazla gelir elde edildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte duygusal zekâları yüksek olan satış elemanlarının birinci yıl içindeki personel devir oranının diğer satış elemanlarına göre %63 daha düşük olduğu gözlemlenmiştir (Goleman, 1998: 52)

Bar-On'un Amerikan Hava Kuvvetleri üzerinde yürüttüğü çalışma, duygusal zekânın mesleki performans

ve personel seçimi üzerindeki etkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Amerikan Hava Kuvvetleri'nin önceden aday toplama ve seçim süreçlerinde yüksek mali kayıplar yaşadığı bir dönemde yapılmıştır. Yılda ortalama 100 yanlış karar nedeniyle yaklaşık 3 milyon dolarlık bir masraf ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bulguları, duygusal zekâ ölçümleri sonucunda, doğru adayların belirlenmesi konusunda güçlü bir öngörü sistemi kurulmuş ve başarılı ve başarısız adayları doğru bir şekilde belirleme konusunda %81'lik bir başarı oranına ulaşılmıştır. Bu başarı, finansal kayıpların ciddi düzeyde (%92) azaltılmasını sağlamıştır. Bu çalışma, diğer araştırmalar için bir yol haritası niteliği taşımaktadır (Bar-On 2006: 15).

Dünya çapında 200 şirkette gerçekleştirilen bir çalışmada, başarılı kabul edilen çalışanların diğer çalışanlara göre günlük işlerde ortalama %127 daha yetkin oldukları ortaya çıkmıştır. Bu farkın üçte biri mekanik becerilerden kaynaklanırken, üçte ikisi duygusal becerilerden kaynaklanmaktadır (Baltaş, 2002, s. 9).

Bu bölümde duygusal zekâ kavramı genel hatlarıyla anlatılmış olup çalışmanın sonraki bölümünde kendi kendine liderlik kavramı hakkında bilgi verilecektir.

3. KENDİ KENDİNE LİDERLİK

Bu bölümde kendi kendine liderlik kavramının tanımı, kendi kendine liderlik kavramına benzer kavramlar, kendi kendine liderlik stratejileri, kendi kendine liderlik davranışının örgütler açısından önemi hakkında bilgi verilecektir.

3.1. Kendi Kendine Liderlik Kavramı ve Tanımı

Kendi kendine liderlik kavramı, bireysel özellikler ve liderlik çalışmaları üzerine odaklanılan bir dönemde Charles C. Manz tarafından geliştirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. Manz, 1983 yılında yayımladığı “The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work” adlı kitabında kendi kendine liderlik kavramını tanımlamış ve açıklamıştır. Manz’ın “Kendi Kendine Liderlik Sanatı” kitabı, kendi kendine liderlik kavramını literatüre kazandırmasıyla birlikte bu alanda yapılacak çalışmalara da ivme kazandırmıştır. Manz, kendi kendine liderlik kavramını öz yeterlilik duygusuyla ilişkilendirerek geliştirmiştir. Örgütlerde öz yeterliliğin, örgüt başarısını nasıl etkilediğini incelemiş ve bu düşünce üzerinden kendi kendine liderlik kavramını ortaya koymuştur. Ona göre, bir liderin öncelikle kendisini etkili bir şekilde yönetebilmesi ve ardından takımını doğru bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Tam anlamıyla öz motivasyona sahip bir lider, bu motivasyonu dış etkilere karşı koruyarak takımını geliştirmek

amacıyla kullanmalıdır. Bu nedenle kendi kendine liderlik yapabilme yeteneği, bir liderin takıma liderlik yapabilmesinin vazgeçilmez şartıdır (D'Intino vd., 2007, s. 105).

Kendi kendine liderlik kavramına ilişkin yapılan ilk çalışmalar, kendi kendine liderlik kavramının daha çok liderlerin astlarını yönetme ve grup bilinci oluşturma amaçlarına yönelik olduğunu göstermektedir. Liderler, bu nitelikleriyle birlikte grup içinde takipçi oluşturmayı başararak doğal olarak otorite kurmaktaydılar. Bu şekilde öz yeterliliği yüksek olan bireyler gruplarda doğrudan öne çıkarak kabul görüyorlardı. Bu düşünce, modern yönetim anlayışının temelini oluştururken zamanla psikoloji ve sosyolojiye de dahil olan örgütsel davranış kalıplarının bir parçası haline gelmiş ve akademik çalışmalarda da değerlendirilen bir kavram olmuştur (Shek vd., 2015, s. 343).

Örgütlerde yöneticilerin çalışanları örgütsel hedeflere yönlendirme ve davranışlarını şekillendirme konularına odaklanılırken, kendi kendine liderlik (KKL) kavramı ihmal edilen bir konu olarak görülmektedir. Ancak örgütler çalışanlara kendi kendilerini yönetebilme fırsatı sunmadıklarında, ihtiyaç duydukları kontrol ve sorumluluk duygusu eksik kalabilir. İnsan faktörünün değeri anlaşıldıkça, bireylerde kontrol ve sorumluluk duygusunun ne kadar önemli olduğu görülebilir (Doğan ve Şahin, 2008: 81).

Kendi kendine liderlik, bireyin kendi davranışlarını etkileme sürecini temsil eder. Bireyin, kendi motivasyonunu sağlama, eylemlerini düzenleme ve bu eylemlerin sonuçlarına katlanma konusunda öncülük etme sorumluluğunu üstlendiği bir süreçtir (Norris, 2008, s. 43-44).

Kişilere özgürlük ve kendi kendini kontrol etme imkânı tanınması, bireylerin kendi kendilerine liderlik etme yeteneği kazanmalarına olanak sağlar (Hauschildt and Konradt, 2012). Ancak kendi kendine liderlik sadece yöneticilere özgü bir süreç değildir. Herkes, belirli bir düzeyde kendi kendine liderlik yapar ve bu, tüm çalışanları ilgilendiren bir olgudur (Manz and Sims, 1980).

KKL (Kendi Kendine Liderlik), bireylerin kendi kendini yönetmenin yanı sıra, yönetimde yapılan faaliyetlerin sürekli sorgulanmasını da teşvik eden bir yaklaşımdır. Bununla birlikte çalışanların iş verimliliği için önemli olan bilgiyi etkin bir şekilde kullanmalarının ne kadar önemli olduğunu da vurgular (Türköz, Arılı ve Tabak, 2012: 309).

Literatürde öz liderlik olarak da adlandırılan kendi kendine liderlik, örgütler için en etkili liderliğin kendi kendine liderlik yapabilen kişiler tarafından gerçekleştirildiği şeklinde ifade edilmektedir (Manz ve Sims,1991).

Kendi kendine liderlik, öğrenilebilir bir yetenek olarak kabul edilir. Kendilerine liderlik yapan insanlar, amaçları doğrultusunda kendilerini bilinçli bir şekilde etkiler. Kendi kendine liderlik, bireyin, takımın, organizasyonun ve stratejinin temelini oluşturan bir faktördür. Başarılı kendi kendine liderler, güçlü yönlerini bilerek hedeflerine en etkili şekilde ulaşır (Bryant ve Kazan, 2013).

Kendi kendine liderlik, kişinin özünü anlama ve kendi davranışlarını mükemmelleştirme sürecini ifade eder (Sharma, 2013: 214).

Kendi kendine liderlik kavramı ve tanımından bahsedilmiş olup bu bağlamda devam eden bölümde kendi kendine liderlik kavramına benzer kavramlar ele alınacaktır.

3.2. Kendi Kendine Liderlik Kavramına Benzer Kavramlar

Kendi kendine liderlik literatürünü incelendiğinde kendi kendine liderlik kavramına benzer kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar arasında kendi kendine yönetim, kendi kendini kontrol etme, kendi kendini etkileme, kendini düzene koyma (öz düzenleme) ve öz motivasyon gibi kavramlar bulunmaktadır. Aşağıda bu kavramlara kısaca değinilecektir.

3.2.1. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, çalışanların örgüt içinde kendi kendilerini kontrol edebilme yeteneklerini ve bu yetenek sayesinde kendi kendilerini yönetebilmelerini ifade eden bir kavramdır (Tabak, Sıgır ve Türköz, 2013: 215). Araştırmalar, kendi kendine liderlik yapabilen bireylerin en önemli ortak noktasının kendilerini yönetme becerisine sahip olmaları olduğunu göstermiştir. Bu bireyler, hedeflerine odaklanırken zihinlerinde başarıyı hayal ederek ona doğru ilerler. Bu nedenle, ilerleme sürecinde kendilerini ve eylemlerini yönetme becerisine sahiptir. Kendi yönetim süreçlerinde sürekli olarak düşünme kalıplarını yenileyen, kendilerine özgü stratejiler geliştiren ve risk unsuru barındıran olgulara karşı dikkatli olan kişiler, kendilerini yönetmek adına bir organizasyonu yönetir gibi hareket eder (Norris,2008, s.43-44).

3.2.2. Kendi Kendini Kontrol Etme

Lider, kendi kendini kontrol etme yeteneği sayesinde bir öz-nüfuz sahibi olabilir. Bu durum, liderin düşünceleri ve işleriyle ilgili olarak kendisini yönlendirmesini ve eylemlerini sürekli olarak denetlemesini ifade eder. Bu kontrol mekanizması, liderin davranışları ve düşünceleri arasında gerçekleşen hem bilişsel hem de davranışsal bir süreci temsil eder. Lider, ne yapması ve nasıl yapması gerektiğini sürekli olarak kendi akıl süzgecinden geçirir ve gelecekteki eylemleri için bir rehber oluşturur (Khan vd., 2015, s. 4).

3.2.3. Kendi Kendini Etkileme

Bir birey, öz yeterlilik inancını geliştirmek için kendi içindeki liderlik sürecinde performans deneyimleriyle, geçmişte yaşanan dolaylı deneyimlerle, hayal gücünü kullanarak yarattığı deneyimlerle, başkalarını ikna etme ve duygusal-fizyolojik durumları üzerinde çalışarak kendini etkiler. Bu süreçte, birey, kendi içsel liderliğini gözlemleyerek ve kaynak olarak kendi içindeki potansiyeli açığa çıkararak ilerler. Her aşama, kişinin kendini etkileme şeklini ve öz yeterlilik inancını güçlendirme yolunda attığı adımdır (Proios vd. ,2020, s. 531).

3.2.4. Kendini Düzene Koyma (Öz Düzenleme)

Örgüt üyeleri, kendi yeteneklerini ve performanslarını doğru bir biçimde değerlendirmede zorluk yaşayabilir. Performanslarını etkili bir şekilde geliştirmeleri, gelişimlerini düzenli olarak değerlendirmeleriyle mümkündür. Bu şekilde, insanlar mevcut performanslarını yeni performanslarıyla karşılaştırarak gelişimlerini görebilir. Liderler, izleyenlerin eylemlerine bakarak düzeltici geri bildirimler sağlayarak bu sürece katkıda bulunurlar. İzleyenler, geri bildirimleri içselleştirmek için daha fazla pratik yaparak ve öz düzenleme stratejilerini gözden geçirerek bu bilgileri benimser. Kendini düzene koyma, izleyenlerin performanslarını gözlemlemelerini, öğrenme ve gelişimlerini değerlendirmelerini ve daha yetenekli hale gelmelerini destekler. Bu süreç, bireylerin kendilerini daha yetenekli hissetmelerine ve öz yeterliliklerini artırmalarına yardımcı olarak öğrenme çabalarında öz düzenleme stratejilerini geliştirmelerine olanak sağlar (Eker, 2014: 472).

Kendi kendine liderlik, bir bireyin içsel bir yapı inşa etme sürecidir ve bu süreçte odaklanılan temel unsur bireyin kendi kişiliğidir. Bir lider, kendi kendine liderlik yaparken özünde kendisini, sahip olduğu yetenekleri, inançlarını, hayallerini ve yeterliliklerini sürekli olarak gözden geçirir ve düzenlemeye çalışır. Bu süreçte kişinin bilişsel yapısı ve davranışları temel yapı taşı olarak kabul edilir. Bu temel malzemeler doğru şekilde kullanıldığında, bireyde öz düzenleme sürecini başlatır (Proios vd.,2020, s.531).

Öz-düzenleme yeteneğine sahip bireyler, öğrenme süreçlerinin her safhasında planlama yapabilme, düzenleyebilme, uygulama gerçekleştirebilme, gözlem yapabilme, değerlendirme yapabilme, motive olabilme ve öğrenme için en uygun ortamı oluşturabilme yeteneğine sahiptir (Çiltaş, 2011: 2).

3.2.5. Öz Motivasyon

Öz motivasyon, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak için içlerinden gelen teşvikleri kullanarak harekete geçmesini ifade eder. Motivasyon, davranışları yönlendiren güç olarak kişisel ihtiyaçlar, arzular ve içsel dürtülerden kaynaklanır. Öz motivasyon, bireylere bir eylem gerçekleştirme isteği verir ve onları hedefe veya ödüle yönlendirir (Temiz, 2012: 14).

Öz motivasyon, bireylerin kendi içlerinden gelen kaynaklarla motive olmasıdır. Kişilerin kendi hedeflerini belirleme ve yüksek performans gösterdiklerini hayal etme gibi yönlendirmeleri öz motivasyonun bir parçasıdır. Örnek verecek olursak; işi sevme, öğrenme arzusu, kişisel gelişim arzusu, kendi içindeki potansiyeli gerçekleştirme isteği, işleri daha iyi yapma hırısı gibi kaynaklar öz motivasyonun temelini oluşturur. Dışsal motivasyon ise bireylerin harekete geçmeleri için çevresel destek ve teşviklerin kullanılması anlamına gelir. Bu durumda bireyler, motivasyonlarını artırmak için ödüller, takdir ve onay alma gibi dış etmenlere ihtiyaç duyarlar (Cüceloğlu, 1990: 249).

Kendi kendine liderlik kavramına benzer kavramlara kısaca değinilmiş olup bu doğrultuda devam eden bölümde kendi kendine liderlik stratejileri ele alınacaktır.

3.3. Kendi Kendine Liderlik Stratejileri

Kendi kendine liderlik, bireyin kendi kendini etkileme sürecini ifade eder ve kişisel etkinliği artırmaya yönelik stratejiler içerir. Bu stratejiler davranış odaklı, doğal ödül odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere üç ana kategoride bulunur (Houghton ve Neck, 2002).

3.3.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Bireyin kendi davranışlarını yönetmek ve etkili davranışlar sergilemek için izlediği stratejiler, davranış odaklı stratejiler olarak adlandırılır (Manz ve Sims, 1991: 23). Davranış odaklı stratejiler, bireyin kendi kendini yönetmesine yardımcı olmak için arzu edilen davranışları ödüllendirerek pekiştirmeyi,

başarısızlık sonrası cezalandırma yapmayı ve istenmeyen davranışların ortadan kaldırılmasını hedefleyen stratejilerdir (Houghton ve Neck, 2002: 673).

Davranış odaklı stratejiler, beş ana bölümden oluşur: kendi kendini gözlemlenme, kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve kendi kendine ipucu verme stratejileri.

3.3.1.1. Kendi Kendini Gözlemlenme Stratejisi

Davranış odaklı stratejilerin ilk ayağını oluşturan kendi kendini gözlemlenme stratejisi literatürde genellikle “kişinin kendini gözlemlenmesi” olarak da adlandırılır. Bu strateji, kişinin düşüncelerini, duygularını, ruh halini gözlemlenmesini ve kendini tanımasını sağlayarak farkındalık geliştirmesine yardımcı olur. İnsan zihni, kendiyile, çevresiyile, yaşamla evrende var olan pek çok konuyla sürekli uğraşır. Bu konular, yalnızca kişinin içsel durumuyla sınırlı kalmaz, aynı anda kişinin bu durumlara verdiği tepkilere, duygu ve düşüncelerine de yansır. Bu perspektif, bir bireyin hareketlerini şekillendiren ve liderlik becerilerinin köklerini oluşturan önemli bir etken olarak kabul edilir. Duygular ve düşünceler her zaman olumlu olmayabilir. Negatif duygular, çevresel baskılar ve toplumsal bakış açısı da insanın duygularını, düşüncelerini ve eylemlerini etkileyebilir. Etkili bir lider, kendi davranışlarını doğru bir şekilde değerlendirebilmeli, olası olumsuz duygulara karşı sakinliğini koruyabilmeli ve potansiyel başarısızlıklar ve zorluklarla başa çıkabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Houghton,2000).

Kendini gözlemlenme stratejisi, bireyin belirli bir davranışı neden, nasıl, ne sıklıkta, ne zaman ve hangi koşullar altında gerçekleştirdiğine dair değerlendirmeleri içerir. Bu değerlendirmeler, bireyin farkındalık düzeyini artırarak gereksiz ve verimsiz davranışların ortadan kaldırılması veya düzeltilmesinde önemli bir rol oynar (Doğan ve Şahin, 2008: 83).

Kısaca kendini gözlemlene stratejisi, bireye yüksek düzeyde öz kontrol sağlayarak davranışların olumlu yönde gelişmesini, benlik algısının güçlenmesini, iç ve dış etkenlere karşı farkındalığın artmasını ve kişinin kendi yaşamını yönlendirebilmesini sağlayan davranış biçimlerini içerir (Alves vd., 2006: 340).

3.3.1.2. Kendine Hedef Belirleme Stratejisi

Kendine hedef belirleme stratejisi, kişinin kendi düşünce, duygu ve davranışlarını gözden geçirerek, kendine odaklanarak ve kendisini daha iyi anlayarak hedeflerini saptama sürecini içerir. Hedefler, bireyin kendi yeteneklerine duyduğu güveni artırmak için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu düşünce, bireyin sürekli olarak ilerlemeyi amaçlamasına ve gelecekteki başarılar için motivasyonunu artırmasına yardımcı olur. Bu düşünce, bir liderin ekibine veya organizasyonuna getireceği başarıları da destekler. Bir lider, öz yeterlilik sağlamak için kendine hedefler belirlemeli, bu hedeflere ulaşmak için gereken becerileri geliştirmeye çalışmalı ve bu süreçte kendi çabası ve disipliniyle kendini yönünü belirlemelidir (D'Intino vd.,2007, s.109).

Çok sayıda araştırma göstermektedir ki, bireylerin zor ve yüksek hedefler belirlemesi, performanslarını artırıcı etki yaratmakta ve motivasyonlarını yükseltmektedir (Neck ve Houghton, 2006). Önemli bir nokta, hedeflerin gerçekçilikten sapmaması gerektiridir. Hedefler yüksek olabilir, ancak gerçekçilikle uyumlu olduğunda, motivasyon ve başarıda aynı ölçüde yüksek sonuçlar ortaya çıkabilir. Artan motivasyon ve başarı, bireyi etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgüt içinde de olumlu bir etki oluşturur (Manz ve Hery, 1992).

3.3.1.3. Kendini Ödüllendirme Stratejisi

Bir birey, istenen bir davranışı gerçekleştirmek veya pekiştirmek için, eylem sonrasında hoşuna giden somut veya soyut bir ödülle kendisini ödüllendirebilir (Manz ve Sims, 1980). Bu ödüller, zaman zaman sadece kendi takdirini ifade etmek

gibi soyut ödüller olabileceği gibi, bazen başarılı bir görevin tamamlanmasının ardından kendisine kahve molası gibi somut bir ödül vermesi şeklinde de olabilir (Manz ve Sims, 1980: 364). Bu durumda, bir birey belirli bir davranışı gerçekleştirdikten sonra kendi değerlendirmesini yaparak kendisini ödüllendirir veya bu davranışı terk eder. Ödüllendirilen bir davranış, kişinin daha da motive olmasına yardımcı olabilir (Houghton ve Neck, 2002: 673).

Bireyin kendini ödüllendirmesi, belirlenen hedefleri başarmak için gereken performansa destek sağladığından dolayı büyük önem taşır (Doğan ve Şahin, 2008a: 142).

3.3.1.4. Kendini Cezalandırma Stratejisi

Bireyin istenmeyen davranışlarını azaltmak veya düzeltmek için kendi kendisini cezalandırması, olumlu bir yaklaşım olarak kendi kendine liderliğin kendi kendini cezalandırma stratejisi olarak adlandırılmaktadır (Neck vd., 2006: 274). Bu strateji ile amaçlanan, istenmeyen davranışa neden olan durumların değerlendirilmesi, hataların tespit edilmesi ve bu durumun tekrar yaşanmamasını sağlamaktır (Tabak vd., 2013: 216). Etkin ve dengeli bir şekilde gerçekleştirildiğinde öz eleştiri yapmanın performansı artırıcı etkisi olduğu, ancak aşırıya kaçıldığında ve aşırı yüklenildiğinde negatif etkiler yarattığı ifade edilmektedir (Manz ve Sims, 1991: 24).

Kendini cezalandırma süreci beş adımdan oluşur. İlk olarak, kişinin suçluluk duygusu yaratan bir davranışı belirlenir. Ardından, bu davranış detaylı bir şekilde değerlendirilir ve öz eleştiri yapılır. Üçüncü adımda, kişi kendini cezalandırmayı gerektiren davranışla ve bu davranışın yarattığı yıkıcı düşünceyle yüzleşir. Dördüncü adımda, yıkıcı düşünceyi yaratan davranışın azaltılması veya ortadan kaldırılması için bir eylem planı oluşturulur. Son olarak, beşinci adımda bu eylem planı uygulanır veya alternatif stratejiler belirlenir (Manz, 1992; 81).

Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; birey, kendi kişisel sınırlarının dışına çıktığında, örneğin dosya işlemlerine yeterli

zaman ayırmadığında, bu durumu düzeltmek veya kendini cezalandırmak için fazla mesai yapmak gibi uygulamalara başvurabilir (Davis ve Luthans, 1980: 288).

3.3.1.5. Kendi Kendine İpucu Verme Stratejisi

Bazı kaynaklarda, liderin kendi kendine hatırlatıcılar belirlemesi olarak da adlandırılan bu strateji, liderin çalışma sistemini daha iyi anlayabilmesi için kendi kendine hatırlatmalar yapmasını içerir. Bu strateji, lideri sürekli olarak amaca yönelik olarak motive eden bir hatırlatıcı sistem oluşturmayı amaçlar. Lider, bu hatırlatıcıları sürekli olarak aklında tutarak amaç ve hedeflerini hatırlar. Bu sayede daha büyük bir motivasyonla ilerlemeye devam eder (D'Intino vd., 2007, s. 109).

Hatırlatıcıların seçiminde hangi nesnelere kullanılacağı önemli bir faktördür ve bu seçim kişinin daha çok motive olacağı nesnelere odaklanmalıdır (Neck ve Houghton, 2006). Örnek vermek gerekirse, listelerin oluşturulması, hatırlatıcı notların tutulması, motivasyon sağlayıcı posterler veya bilgisayar ekran koruyucuları gibi uyarıcılar, kişinin çabasını ve dikkatini hedeflere yönlendirmesine yardımcı olabilir. Kişi, bu hatırlatıcıları her gördüğünde yapması gereken davranışları hatırlayacak ve daha fazla motive olacaktır (Manz C.C., 1992).

Başka bir örnek verecek olursak; bir çalışan, örgüt içinde kişisel konuşmalara daha az katılmak istediğinde, bulunduğu birimin kapısını kapalı tutarak, diğer çalışanların geçişini görmeme gibi bir tutum sergileyerek istenmeyen tutumlarını en aza indirmeye çalışabilir (Manz ve Sims, 1980:364).

3.3.2. Doğal Ödül Odaklı Stratejiler

Doğal ödül stratejileri bir bireyin yapılması gereken bir görevi başarıyla tamamladıktan sonra doğal olarak ödüllendirildiği ve motive edildiği olay ve durumları içeren stratejileri kapsar. Bu stratejiler, görevin yerine getirilmesini daha keyifli hale getirmek ve olumlu yanlarına odaklanarak görevin hoşlanılmayan yönlerini görmezden gelmek gibi iki şekilde uygulanabilir. Her iki durumda da görevin tamamlanmasından sonra doğal olarak

ortaya çıkan öz motivasyon, bireyin eylemlerine süreklilik kazandırır. Bir lider, görevin devam etmesi gerektiğinde dahi bunu bir zorunluluk olarak görmek yerine, görevi daha keyifli ve başarılı hale getiren bir unsur olarak değerlendirebilir. Bu şekilde, görev can sıkıcı bir uğraş olmaktan çıkar ve keyif verici bir unsura dönüşür (Houghton, 200, s.5)

Doğal ödüller, motivasyon teorilerinde içsel ödüllerle ilişkilendirilmekte ve kişiye zihinsel motivasyon kaynakları olarak sunulmaktadır. Bir birey doğal ödüllere odaklandığında, doğrudan işe odaklanmış olur. Doğal ödül, zihinsel düzeyde kodlanarak işin tamamlanmasıyla birlikte kişiye memnuniyet, başarı, saygınlık, tamamlanma hissi gibi duygusal mesajlar iletilmesini sağlar. Bu noktada, liderin doğal ödüllere odaklanarak öz-yeterlik sağlamaya çalışması, zamanla zihnin işi bir yük olarak görmek yerine ödül elde etmek için yapılması gereken bir eylem olarak algılamasına yardımcı olur (D'Intino vd., 2007, s. 109).

Doğal ödül stratejisi, kişinin sevdiği ve hoşlandığı davranışları daha sık tekrar etmesini ve sevmediği, hoşlanmadığı davranışlardan kaçınmasını sağlayan bir yaklaşıma dayanır. Bu stratejinin, davranış odaklı ödüllendirme stratejisinden ayrıldığı nokta, sürece odaklanmasıdır (Tabak, Sığırı, ve Türköz, 2013). Daha detaylı bir açıklama yapmak gerekirse; doğal ödül stratejilerinde, kişi süreci gerçekleştirmekten hoşlanır ve ödül sürecin içerisinde uygulanır. Bu durumda, süreç devam ettiği sürece kişi memnuniyetini sürdürecektir. Öte yandan, kendini ödüllendirme stratejisi sonuç odaklıdır. Kişi, belirlediği hedefleri başarıyla tamamladığında kendisini ödüllendirme yoluna gider (Manz, 1992: 41).

Örnek verecek olursak; kişi severek dinlediği bir müzik eşliğinde veya çalıştığı ortama çok sevdiği bir fotoğraf ya da resmi asarak çok daha keyifli bir çalışma ortamı yaratabilir. Farklı bir örnekte ise ofis ortamında çalışmaktan hoşlanmayan bir kişinin ofisi bırakıp açık havada çalışması ona büyük bir keyif verecektir. Bu şekilde kişi, işini keyifli hale getirerek daha

verimli çalışabilir ve yaratıcılığını ortaya koyabilir. (Houghton ve Neck, 2002).

Netice itibariyle, doğal ödül stratejisi, bireylerin kendi kendine karar verme yeteneklerini geliştirerek ve yeterlilik duygularını güçlendirerek, görevlerle ilgili davranışlarında performanslarını artırmayı hedefleyen bir stratejidir (Neck ve Houghton, 2006).

3.3.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Kendi kendine liderlik çalışmalarının esasını oluşturan yapıcı düşünce modeli, bireyin kendi zihnini etkin bir şekilde yönlendirebilmesi olarak da ifade edilen bir diğer kendi kendine liderlik değişkeninin alt boyutudur (Manz, 1992).

Yapıcı düşünme stratejileri, bireylerin günlük yaşamlarında yapıcı bir şekilde düşünebilmelerini ve sorunları çözebilmelerini sağlayarak öz yeterliliklerini geliştirme amacını taşır. Bu stratejiler aynı zamanda liderlik performansının önemli olduğu bir ortamda liderin bilişsel yollarla motive olmasını sağlar. Lider, kendisini başarılı bir biçimde gözünde canlandırır, düşünce ve eylemlerini değerlendirir ve kendi kendine motivasyon konuşmaları yaparak kendi kendini yönlendirmeyi öğrenir (Houghton ve Jinkerson, 2007, s. 46). Bu stratejiler aynı zamanda, bireylerin mevcut düşünce kalıplarını istenilen şekilde oluşturarak veya değiştirerek geliştirme amacını taşır (Anderson ve Prussia, 1997).

Yapıcı düşünme stratejileri, zihinsel öğrenmeyi alışkanlıklarla desteklemeyi hedefler ve bu stratejiler kendi içinde kendi kendine konuşma, zihinsel imgeleme, inanç-düşünce kalıpları ve psikolojik kodlar gibi kategorilere ayrılır (Houghton ve Jinkerson, 2007, s. 46)

3.3.3.1. Kendi Kendine Konuşma

Bu strateji, bireyin kendi kendine yapıcı telkinlerde bulunarak sözlü veya sözsüz olarak kendisine hatırlatmalar yapması, uygun davranışları hatırlatarak stres seviyesini azaltması, kendisini düzene sokması ve sonuç olarak

performansını artırması şeklinde özetlenebilir (Houghton vd. 2007: 49).

Bireylerin kendi içlerinde yaptığı bu konuşmalar, gözlemlenemeyen bir düzeyde gerçekleşir çünkü zihinsel bir süreçtir. Bu içsel konuşmalar, bireyin kendi kendini yönlendirmesi, öğrenmesi, deneyimlerden ders çıkarması, değerlendirmeler yapması ve zihinsel tepkiler oluşturması için kullanılır. Bununla birlikte, daha fazla fayda sağlamak için bireyler olumsuz konuşmalar yerine yapıcı ve olumlu içsel konuşma yöntemlerini benimsemelidir. Araştırmalar, olumlu bir şekilde kendi kendine konuşmayı kullanabilen bireylerin stresle başa çıkmada ve kişisel problemlerini çözmede daha başarılı sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir (Türköz, 2010: 88).

İnsanlar genellikle kendi kendileriyle konuşur ve bir faaliyetin ardından kendilerini değerlendirirler. Örneğin, “Neyi yanlış yaptım?” şeklindeki bir değerlendirme, kişinin hatalarını veya zayıf yönlerini tespit etmeye çalıştığını gösterirken, “Aslında daha iyi yapabiliyordim” ifadesi ise kişinin kendisini geliştirme potansiyeline inandığını gösterir. “Hiçbir şeyi doğru yapamayacak mıyım?” şeklindeki bir düşünce ise hayal kırıklığı veya umutsuzluk duygularını yansıtabilirken, “Daha iyisini başarabilirim” ifadesi ise kişinin motivasyonunu ve başarıya yönelik inancını yansıtabilir. (Çırpan, 1997).

3.3.3.2. Zihinsel İmgeleme (Yüksek Performansı Hayal Etme)

Bu strateji, bireyin geleceğe yönelik deneyimleri hayal etmesi, zihinsel betimlemeler yapması ve imgesel egzersizler gerçekleştirmesi veya bir aktiviteye başlamadan önce zihinsel olarak hazırlık yapması şeklinde tanımlanabilir (Houghton vd. 2002: 676). Diğer bir deyişle bu yaklaşım, kişinin bir eylemi gerçekleştirmeden önce o eylemi zihinsel dünyasında denemesi olarak tanımlanabilir. Bu yöntem, başarı şansını artırma potansiyeline sahiptir çünkü kişi zihinsel olarak pratik yaparak

görevi gerçekleştirme sürecini önceden deneyimleyebilir (Manz ve Neck, 2004).

Bu yaklaşımda, bireyin düşünce dünyasındaki fikirleri algılayabilmesi ve olumsuz olanları tespit ederek, onların yerine daha pozitif, yapıcı ve etkili olanları yerleştirebilmesi önemlidir (Çakmak, 2018). Başka bir ifadeyle, bu yöntem, bireyin kendini keşfederek işlevsiz fikirleri, inançları ve hayali senaryoları tespit edebileceği ve daha etkili bir şekilde işlevsel fikirler geliştirebileceği temeline dayanmaktadır (Neck, 1996).

Kendi kendine liderlik, bireyin zihinsel hayal gücünü geliştirme konusunda önemli bir rol oynar çünkü öz motivasyonu artırma, kişinin kendi gelişimine odaklanabilmesi için yalnızlık sağlama ve hayal kurma yeteneğini destekleme gibi önemli fırsatlar sunar. Bu açıdan bakıldığında, kendi kendine liderlik, hayal gücünü en üst düzeye çıkarabilen bir yapıya sahiptir (Eseryel, 2014, s. 95).

3.3.3.3. İnanç, Düşünce Kalıpları ve Psikolojik Kodlar

Bu yaklaşım, işlevsel olmayan fikir ve düşüncelerin tanımlanması ve onların yerine daha etkili ve yapıcı olanların benimsenmesi yoluyla bireysel performansı artırmayı hedefler. Diğer taraftan, işlevsel olmayan fikirlerin devam etmesi psikolojik sıkıntılara yol açabilir ve bu da iş verimliliğinde azalmaya neden olabilir (D'Intino vd., 2007: 115)

Rutin olarak tekrarlanan benzer davranışlar, bireyin zihinsel kalıplarının oluşmasına neden olur. Bu düşünce kalıpları, kişinin geçmiş deneyimlerinden, inanç sisteminden ve içsel diyaloglarından büyük ölçüde etkilenir (Manz, 1992: 81). Bu faktörlerin hepsi, her bireydeki farklı etkileşimlerle düşünce kalıplarının oluşmasına katkıda bulunur. Özellikle zorlu koşullar ve negatif duygular, yapıcı olmayan, işlevsiz inanç ve varsayımların ortaya çıkmasına ve zamanla bu düşünce kalıplarının yerleşmesine neden olabilir. (Neck ve Milliman, 1994).

Bu süreçte, bireylerin ilk olarak alışlagelmiş düşünce kalıplarını analiz etmeleri, gerçekçi olmayan ve fayda sağlamayan inançlarla yüzleşmeleri ve onları yapıcı düşünce kalıplarıyla değiştirmeleri önemlidir (Manz ve Neck, 2004; Neck ve Manz, 1992). Bu strateji, bireylerin fayda sağlamayan inanç ve varsayımlarını düzeltmelerini ve yapıcı düşünce kalıpları geliştirmelerini içerdiği için, kişilerin durumlara ve olaylara karşı daha hassas olmalarını, genel bakış açılarının pozitif yönde şekillenmesini, sabit fikirlerin değişmesini ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar. Aynı zamanda, bireysel düzeyde gerçekleşen bu gelişme, performansın önemli ölçüde artmasına da yardımcı olur (Neck ve Houghton, 2006).

Bu kısımda kendi kendine liderlik stratejileri kapsamlı bir şekilde ele alınmış olup devam eden bölümde, kendi kendine liderlik davranışının örgütler açısından önemine değinilecektir.

3.4. Kendi Kendine Liderlik Davranışının Örgütler Açısından Önemi

Kendi kendine liderlik, bireylerin görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyaç duydukları motivasyonu artırmanın yanı sıra kişinin kendi davranışlarını düzenleyerek hem organizasyona hem de kişisel başarısına katkıda bulunduğu bir liderlik yaklaşımını temsil eder. Bu liderlik yaklaşımı, stratejiler, iç disiplin, bireysel farkındalık ve yeterlilik gibi faktörlerle desteklenir ve öz denetim mekanizmasıyla etrafında bir etki ağı oluşturarak örgütü ve çevresini de kapsar (Howel ve Costley, 2006, s.61).

Kendi kendine lider olan bireyler, işe olan bağlılıklarını geliştirerek işi sahiplenir, başarılarından dolayı kendilerini sorumlu hisseder ve bu nedenle işten ayrılmaz, zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca sürekli olarak performansını artırmayı hedefler. Bu kişiler, örgütte bulunmayı bir mecburiyet değil tam tersine bir amaca yönelik gereklilik olarak görür ve bu nedenle örgüt içinde anlamlı bir varlığa sahip olurlar (Houghton ve Neck, 2002, s. 674).

Kendi kendine liderlik davranışının bireysel etkileri arasında, kişinin kendi potansiyelini keşfetmesi, bu potansiyeli etkili bir biçimde kullanabilmesi için kendini anlaması ve bu sayede liderlik desteklerine ihtiyaç duymadan kendi iç disipliniyle çalışabilmesi bulunmaktadır. Örgütler genellikle yönlendirici bir liderin varlığına ihtiyaç duyar. Lider, örgütün vizyonunu ve geleceğe yönelik stratejilerini belirleyerek kişileri yönlendirirken, bireylerin kendi başlarına bu motivasyonu sağlamalarını, bireysel potansiyellerini kullanabilmelerini ve lider olmadan da süreç yönetimi yapabilmelerini mümkün kılar. (Kaya,1993, s. 270).

Kendi kendine liderlik davranışının bireysel etkileri arasında iş tatmininin artması da bulunmaktadır. Bireyler kendi iç disiplin standartlarına uygun bir şekilde faaliyet göstererek kendi güçlerini etkili bir şekilde yönlendirebilir, bireysel beceri ve motivasyonlarıyla işlerine katkıda bulunabilir ve bu sayede gerçekleştirdikleri işten büyük ölçüde tatmin elde edebilir. Araştırmaların sonuçlarına göre, kendi kendine liderlik stratejilerini uygulayarak öz motivasyonlarını artıran bireyler, örgüt içinde daha yüksek verimlilik elde eder çünkü bu bireyler işlerine yönelik kontrol duygusunu geliştirir bu da mükemmeliyetçilik hislerini tatmin eder ve sonuç olarak iş tatmini seviyelerini yükseltir (Howel ve Costley, 2006, s. 61).

Kendi kendine liderlik davranışı, sadece bireysel etkilerle sınırlı kalmayıp aynı zamanda örgütsel etkileri de içinde barındıran bir kavramdır. Bireyler, kendi kendine liderlik prensiplerini benimseyerek, kendi başarılarını artırmakla kalmazlar; aynı zamanda örgütlerini de göz önünde bulundurarak doğru yerde, zamanda ve konuda doğru davranışları sergileyebilir. Özellikle kriz anlarında hızlı kararlar alabilme, problem çözme yetenekleri, çevreyi sakinleştirme becerileri, yaratıcılıkları ve en yüksek performanslarını ortaya koyma kabiliyetine sahip bireyler, kendi kendine liderliklerini etkili bir şekilde kullanarak bu özelliklerini hem kendilerine hem de çevrelerine yansıtarak örgüt başarısını artırabilir. Ancak

her davranışın tutarlılık seviyesine dikkat edilmesi gerektiği düşünüldüğünde, örgüt içinde kendi kendine liderlik davranışı sergileyen birden fazla bireyin bu davranışı kullanarak daha fazla söz hakkı veya yüksek bir konuma gelmek için rekabet etmeleri veya aşırıya kaçmaları durumunda kaos oluşturma potansiyelini göz önünde bulundurarak dikkatli olunmalıdır (Howel ve Costley, 2006, s. 61).

Kendi kendine liderlik yaklaşımı, personel güçlendirmenin temelini oluşturur. Personel güçlendirme odaklı örgütler, çalışanların kendi kendilerini yönetebilme ve liderlik edebilme yeteneklerine güvenmelerinin önemini fark etmişlerdir. Kendi kendine liderlik, sadece bireyin kişisel performansının değil aynı zamanda takım veya grup başarısının önemli bir bileşenidir. Çalışanlar, bir grup içinde faaliyet gösterirken kendi yeteneklerine ve becerilerine ulaşabilmek için kendi kendilerini yönetme ve liderlik etme yeteneğine sahip olmalıdır (Doğan ve Şahin, 2008b: 91).

Kendi kendine liderlik yaklaşımının ilk olarak 1980’li yıllarda ortaya çıkmış olup 1990’lı yıllardan sonra konu ile ilgili Araştırma ve çalışmalar yoğunlaşmıştır. Kendi kendine liderlik kapsamındaki bilişsel ve davranışsal stratejilerin bireylerin performansını artırdığı bilinmektedir (Neck vd.,1995: 297; Prussia vd., 1998: 535). Ayrıca, bu yaklaşımın örgütlerde farklılıkların yönetimi ve örgütsel değişimi kolaylaştırıcı bir rol oynadığı da gözlemlenmiştir (Neck, 199: 200). Bu yaklaşımın kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda çalışanların verimliliğini artırabileceği (Neck vd.,1998: 539) ve girişimci bireylerin performanslarını artırma potansiyeline sahip olduğu (Neck vd., 1999: 496) da vurgulanmıştır. Ayrıca çalışanın etik olmayan davranışlarını önlemede etkili bir strateji olabileceği, (Craig ve Neck, 2003: 382) bireyin ve örgütün katılımcı amaç belirleme sürecine olumlu etki sağladığı (Neck vd.,2003:703), çalışanların yenilikçilik becerilerini ve yaratıcı potansiyellerini geliştirilmesiyle örgütün performansına olumlu katkı sağladığı (DiLiello ve Houghton, 2006: 332; Carmeli vd., 2006: 85)

ve toplam kalite yönetimi uygulamalarında başarılı sonuçlar elde edilmesine katkı sağladığı (Neck ve Houghton, 2006: 273) belirtilmiştir. Son olarak, bu liderlik yaklaşımının takım performansını artırma ve iş tatmini sağlama potansiyeli olduğu da tespit edilmiştir (Politis, 2006: 212).

Kendi kendine liderlik yaklaşımı, genellikle takım oluşturma ve personel güçlendirme stratejilerinde vurgulanır ve iş tatmini, çalışan verimliliği ve organizasyon performansının artırılması amacına sahiptir. Günümüzde, çalışanların bu niteliklere sahip olması gerektiği kabul edilmektedir. Örgütlerde, çalışanların kendi kendilerini yönetebilen ve liderlik yapabilecek şekilde yetiştirilmesine ve eğitilmesine önem verilmelidir. Bu nedenle örgütlerde insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılabilmesi için kendi kendine liderliğin yönetim politikalarıyla bütünleştirilmesi son derece önemlidir (Doğan ve Şahin, 2008b: 92).

Kendi kendine liderlik davranışı, örgütler açısından önemli bir stratejik avantaj sağlayabilir. Bu tür liderlik, çalışanların motivasyonunu artırabilir, inisiyatif almayı teşvik edebilir ve ekip içinde daha büyük bir sorumluluk duygusu oluşturabilir. Bu da örgütlerin daha yenilikçi ve rekabetçi olmalarına katkıda bulunabilir. Sonuç olarak kendi kendine liderlik, örgütlerin hızlı değişen pazar koşullarına uyum sağlamalarına ve sürdürülebilir başarı elde etmelerine yardımcı olabilir.

Bu bölümde kendi kendine liderlik kavramı genel hatlarıyla anlatılmış olup çalışmanın sonraki bölümünde yaratıcı düşünme eğilimleri hakkında bilgi verilecektir.

4. YARATICI DÜŞÜNME EĞİMLERİ

Bu bölümde yaratıcılığın tanımı, yaratıcı düşünme, yaratıcı düşünen bireylerin özellikleri, yaratıcılık kuramları, yaratıcı düşünmeyi engelleyen faktörler, yaratıcı düşünme yeteneğini geliştirme, yaratıcı düşünme eğilimlerinin örgütler açısından önemi kavramları ele alınacaktır.

4.1.Yaratıcılık Tanımı

Yaratıcılık sözcüğünün etimolojik incelemesini yaptığımızda bu sözcüğün Fransızca bir sözcük olan *créatif* “yaratıcı” sözcüğünden alıntı olduğunu görmekteyiz. Fransızca bu sözcük Latince aynı anlama gelen *creativus* sözcüğünden alıntıdır. Bu sözcük Latince *creare*, *creat-* “yaratmak” fiilinden türetilmiştir (etimolojiturkce, 2023). Türk Dil Kurumu ise yaratıcılığı şu şekilde tanımlamıştır; yaratıcı olma durumu, yaratma yeteneği ve her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık (TDK, 2023).

Yaratıcılıkla ilgili ilk düşünceler M.Ö. 347-427 yıllarında Plato ve M.Ö. 322-384 yıllarına Aristo’ya kadar dayanmaktadır. Plato, yaratıcılığın sezgilere dayandırılarak açıklanabilir bir kavram olmadığını ifade etmiş, Aristo ise yaratıcı süreçlerin doğa yasalarıyla uyumlu olduğunu savunmuştur. Dünyanın doğusu ile batısı da yaratıcılığa farklı anlamlar yüklemiştir. Doğu toplumları, insanın yeni bir ürün yaratamayacağını

ve sadece var olanı taklit edebileceğini savunurken; Batı toplumları ise insanın Tanrı gibi yaratıcı yeteneği olduğuna ve istediği takdirde bu yeteneği kullanabileceğine inanmaktadır (Özaşkın ve Bacanak, 2016, s. 214).

Düşünme insanı diğer canlılardan ayıran en temel ve özel yetenektir. Bu yetenek sayesinde insanlık avcı toplayıcı toplumdaki bilim toplumuna geçiş yaparak sürekli kendini yenileyip geliştirebilmiştir. Yaratıcılık ise bilinmeyen merak etme, keşfetme arzusu, olaylara farklı perspektiflerden bakabilme kabiliyeti ve alternatifler geliştirebilme yeteneği sağlar (Özerbaş, 2011, s. 678)

Yaratıcılığın tarihine bakıldığında, yaratıcılık hakkındaki araştırmaların az sayıda olmakla birlikte, yaratıcılık ve yaratıcı bireylerle ilgili fikirlerin günümüzdeki anlamlarından oldukça farklı kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun temel sebebi yıllar boyunca yaratıcılığın nadir bir yetenek olarak kabul edilmesi ve bu yeteneğin kutsal bir armağan olarak görülmesidir (Guilford, 1962, s. 380). Aslında yaratıcılık terimi “var edebilme yeteneği” anlamına gelen kelime anlamından türetilmiştir bu nedenle bazı insanlar yaratıcılığı insana özgü bir özellik olarak algılayabilir. Burada bahsedilen yaratıcılık var olanı yeniden şekillendirebilen ve orijinal fikirler ile ürünler ortaya koyabilen bir yetenek olarak anlaşılmalıdır. Yani yoktan bir şey oluşturma veya tanrısal bir özellik değildir. Yaratıcılık terimi etrafındaki ön yargılar kelimenin taşıdığı anlamlarla yakından ilgilidir. Ancak zaman içinde bilim, tıp ve psikoloji gibi alanlardaki gelişmeler sonucunda, yaratıcılık bilimsel olarak 20. yüzyılın başlarında daha fazla incelenmeye başlanmıştır (Özgenel ve Çetin, 2017, s. 114). Böylece yaratıcılık disiplinler arası bir kavram olarak birçok alanda kendine yer bulmuştur. Hatta bazı bilim insanları yaratıcılığı insanlığın gelişmesi için en gizemli insan özelliği olarak tanımlamıştır (Kerr ve Gagliardi, 2003).

Yaratıcılık, bireylerin bir aktivite sırasında hayal güçlerini kullanarak yenilikler keşfedebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Yıldız ve diğerleri, 2011). Bu tanımdan da

anlaşılacağı üzere yaratıcılık özelliği karar verme, problem çözme ve kendini ifade etme becerileri ile sıkı bir ilişki içindedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009). Yaratıcılık aynı zamanda değişimi ve yeniliği kabul etme, olasılıklar ve düşüncelerle oynama eğilimi, esneklik, mevcut durumu geliştirmeye yönelik eğilimleri içeren bir özelliktir (Doğanay, 2013).

Bu perspektife göre yaratıcılık kendiliğinden ortaya çıkmayan, her aşamada farklı türde fikirler ve çözüm önerilerinin gerektiği bir olgudur. Dolayısıyla yaratıcılığın her aşamasında mantıklı ve akılcı düşünmenin yanı sıra imgesel ve sezgisel düşünmenin de etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu bakış açısına göre yaratıcılık, bireyi sonuca ulaştıran bir olgu olarak değerlendirilir çünkü orijinal fikirlerin üretilmesine katkıda bulunur (Demirci, 2007).

Yaratıcılığın etkin olduğu durumlarda bilgi ve deneyimlerden faydalanılarak sentezleme yapılır ve bu süreç sonunda yeni ürünler ortaya konulur. Başka bir deyişle farklı ve birbiriyle ilişkilendirilmemiş unsurları bir araya getirerek yeni bir şeyler oluşturmak yaratıcılığın varlığını gösterir. Yaratıcılığın ilk aşamasını “görme” oluşturur. Yenilik ve icatlarla öne çıkan yaratıcılık, duyguların, imgelemenin ve düşünme süreçlerinin bir arada etkili bir şekilde çalıştığı bir zihinsel yetenekler bütünüdür (Yenilmez ve Yolcu, 2007).

Yaratıcılık konusu tarih boyunca insanların büyük ilgisini çeken konular arasında yer almıştır. İlk insanlardan günümüze kadar yaşamın var olduğu tüm alanlarda yaratıcı düşünmenin izlerine rastlamak mümkündür. Ateşi bulan, farklı coğrafyaları keşfetmek için yola çıkan, yazıyı icat eden, aya ilk adımı atan ve sayısız teknolojik yeniliklere imza atan insanları güdüleyen temel itici gücün merak duygusu ve yaratıcı düşünme olduğu vurgulanmaktadır (Kuru Turaşlı, 2012).

Yukarıda belirtilen yaratıcılık tanımları ve yaklaşımları farklılık gösterse de yaratıcılık kavramına dair bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Geniş bir perspektifle ele alındığında yaratıcılık var olan kalıpları yıkmaya, alışılmış düşüncelerin

ve kuralların ötesine geçme, farklı insanların deneyimlerine açık olma, hayatı farklı bakış açılarıyla keşfetme, dayatılan düşünceleri reddetme ve yeni bir düşünce yolunu geliştirme sürecini içerir. Ayrıca yaratıcılık, bilinmeyenleri merak etmeyi, mevcut sorunlara alternatif çözümler sunmayı, yeni icatlar ve buluşlar yaparak farklı sonuçlar elde etmeyi, mevcut düşünceler arasında yeni ilişkiler kurmayı, bilinmeyen teknikler veya yöntemlerle ürünler tasarlamayı içeren farklı ve yenilikçi fikirlerin ifade edilmesi için kullanılan bir kavramdır (Özërbaş, 2011).

Yaratıcılık, yeni ve özgün fikirlerin üretilmesi ve mevcut sorunların farklı ve etkili şekillerde çözülmesi sürecini ifade eder. Yaratıcı düşünme ise bu yaratıcı sürecin temelini oluşturur. Bu doğrultuda devam eden bölümde yaratıcı düşünme kavramı hakkında bilgi verilecektir.

4.2.Yaratıcı Düşünme Kavramı

Yaratıcı düşünme, farklı kavramları veya olayları bir araya getirerek anlamlı bağlantılar oluşturmayı ve bu bağlantılardan çıkarımlar yapmayı içeren zihinsel bir süreçtir (Yıldırım, 1998, s. 6-7). Akarsu'nun (2018) "Yaratıcı Düşünme Sanatı" isimli eserinde düşünme sürecinin özellikleri vurgulanmış; bu sürecin soyut, zihinsel etkinlik, bilişsel ve psikolojik özelliklere sahip olduğu, problem çözüme ve karar verme sürecini içerdiği, fikirlerin ve sembollerin yer aldığı bir davranış biçimi olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda düşünme sürecinin en önemli özelliği olarak eylem içermemesi yani "harekete geçmeden önce yapılan bir aktivite" olarak nitelendirilmiştir (s. 10).

Literatürde mevcut bazı yaratıcı düşünme tanımları Çiçek (2011) tarafından belirlenerek özetlenmiş ve Tablo 4.1'de sunulmuştur (s. 79).

Tablo 4.1. Yaratıcı Düşünme Tanımları

YAZARLAR	TANIMLAR
Barker (2002)	Bilgi ve deneyimlerimizi yeni ve farklı bileşenlerle birleştirme yeteneği olarak tanımlanabilir.
Sternberg ve Lubart (2002)	Yeni bilimsel keşifler, icraatlar ve akımların ortaya çıkmasına olanak tanıyan hem yeni hem de uygun ve faydalı bir şeyi üretme sürecini içerir.
Pope (2006)	Sıradışı, özgün, tatmin edici, yeniden keşfedici ve hatta bilinçsizce gerçekleşebilen bir eylem olarak tanımlanabilir.
Martin (2007)	Yepyeni ve değerli ürünleri keşfetme veya uygulama sürecini ifade eder.
Bilton (2007)	Süreç boyunca ortaya çıkan yeni ve değerli ürünler veya fikirlerin üretildiği oldukça farklı bir düşünme biçimini ifade eder.
Kim (2007)	Olasılıkları gerçeğe dönüştürmeyi amaçlayan bireysel ve kültürel bir eylemdir. İnsanlar yeni bir şey keşfettiğinde veya ürettiğinde eğer üretilenler başkaları tarafından kabullenilir ise bu bireyler kültürel geleneğin bir parçası olurlar, kaydedilirler ve gelecek nesillere aktarılırlar.

Kaynak: Çiçek, 2011: 79

Yaratıcı düşünmenin temelinde orijinallik bulunur. Yeni ve özgün fikirler oluşturmak yaratıcı düşünmenin anahtarıdır (Sur, 2020, s. 33). Bireyin yaratıcı düşünme kapasitesi, zekâsı, hayata bakış açısı, algıladıkları, gördükleri veya hissettikleri gibi faktörlerle ilişkilidir (Değirmenci Taracı, 2022).

Stenberg (2003, s. 333) yaratıcı düşünmeyi tanımlarken, yaratıcı düşünmenin temelinde yatan 12 önemli karara değinmektedir.

- Problemlerin yeniden tanımlanması,
- Fikirlerin detaylı incelenmesi,
- Fikirlerin pazarlanabilirliği,
- Çift yönlü bilgi,
- Engellerin üstesinden gelme,
- Mantıklı riskler alma,
- Büyümeye yönelik isteklilik,
- Özgüven,

- Belirsizliğin kabulü,
- Tutkuyla yapılan işler,
- Zamanı verimli kullanma
- Hatalardan ders alma

Yaratıcı düşünme, karşılaşılan bir problemle başlar ve bu problemi yeni bir perspektifle ele almak yeni fikirlerin ortaya çıkması açısından büyük öneme sahiptir. Yaratıcı düşünme sürecinde engellerle başa çıkabilmek için gereken zamanı ayırmak ve olası hatalara fırsat olarak bakmak önemlidir; böylece sürecin sonunda probleme çözümler getirilebilir. Bilgi çağı, yaratıcı düşünmenin gelişimine hiç olmadığı kadar olanak sağlamıştır çünkü teknolojik ilerlemelerle farklı görüşlerin paylaşılması ve karşılıklı istişarelerin yapılması daha kolay hale gelmiştir (Değirmenci Tarakcı, 2022).

Yaratıcı birey, yenilikleri araştırır, yeni gözlemlerle yeni tahminler ve çıkarımlar yapar. Bu bağlamda yaratıcı düşünme; birey için yeni, daha önce akla gelmemiş, farklı ve zekice bir düşünme sürecini ifade eder (Güney, 2020, s.537).

Yaratıcı düşünme, geleneksel düşünme kalıplarının dışına çıkarak yeni ve özgün fikirler üretmeyi ifade eden bir kavramdır. Yaratıcı düşünme süreci, mevcut sorunlara alternatif bakış açıları getirme, yaratıcı çözümler bulma ve farklı perspektiflerden hareketle yenilikçi yaklaşımlar geliştirme üzerine odaklanır.

Yaratıcı düşünme kavramı genel hatlarıyla incelenmiş olup bu bağlamda sonraki bölümde yaratıcı düşünen bireylerin özellikleri hakkında bilgi verilecektir.

4.3. Yaratıcı Düşünen Bireylerin Özellikleri

Yaratıcı düşünme, hayal gücünü kullanarak olasılıkları somut gerçekliklere dönüştürmeye yönelik bireysel ve kültürel bir harekettir (Kim, 2007). Geleneksel bakış açısına göre bu eylemi gerçekleştirecek kişinin yaratıcı olabilmesi için kişisel karakteristik özelliklere sahip olması gerektiği ileri sürülmüştür (Guilford, 1950). Yıllar boyunca yaratıcı bireylerin özellikleri

detaylı bir şekilde incelenmiş ve bu konuda büyük yanılgılar yaşanmıştır. Örneğin, yaratıcılık ile zekâ düzeyini ifade eden IQ puanı arasında bir ilişki olduğu iddia edilmiştir. Ancak IQ puanı yüksek olan bireylerin daha yaratıcı olduğu fikri bilimsel çalışmalarla geçerliliğini kaybetmiştir. IQ seviyesi 140 ve üzerinde olan 1000 kişiyle yapılan araştırma sonucunda bu kişilerin dikkat çeken bir yaratıcılık yeteneğine sahip olmadığı görülmüştür (Özaşkın ve Bacanak, 2016, s. 216). Modern düşünceye göre yaratıcılık artık sadece doğuştan gelen bir özellik değildir. Yapılan araştırmalar yaratıcı düşünmenin sonradan geliştirilebilen bir yetenek olduğunu göstermiştir (Kuratko, 2009).

Yaratıcı bireyler her iki beyin lobunu etkili bir şekilde kullanabilme, zihinlerinde haritalar oluşturabilme, mantıklı, esnek ve orijinal düşünme yeteneğine sahip olmaları sayesinde fikirlerini genişletebilme ve ilişkilendirebilme kabiliyetine sahiptir (Buzan, 2004). Bu nedenle yaratıcı bireyler diğer insanlara karşı daha esnek olabilir, yeni durumlara daha hızlı uyum sağlayabilir, daha dikkatli olabilir, diğerlerinin önemseydiği şeyleri fark edebilir ve bu değerlere saygı duyabilir (Erdoğan, 2006).

Yaratıcı insanlar iç motivasyonla hareket eder (Stevens, 1995). Yaratıcı bireyler fikirleri tekrar değerlendirme ve büyük resmi görebilme yeteneğine sahiptir (Taylor, 2008). Bu süreçte yeni şeyler keşfetmekten ve bilinen eski şeyleri yeni yöntemlerle yapmaktan mutlu olurlar bu nedenle daha önce çözülmemiş sorunları çözmeyi tercih ederler (Bloyd, 2003).

Yaratıcılık yeteneği yüksek olan bireylerin özellikleri hakkında detaylı bir değerlendirme Yıldırım (2007) tarafından sunulmuş olup yaratıcı bireylerin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

· Yaratıcı bireyler bilgiye açık ve meraklıdır. Herhangi bir problemin çözümü için yeterli bilgiye sahip olmadıklarını fark ederlerse tahminlerde bulunurlar. Bu durum yaratıcı bireylerin hata yapma olasılığını artırır.

- Yaratıcı bireyler esnek düşünme yeteneğine sahip oldukları için uyum sağlama konusunda beceriklidir ve farklı öneriler sunma eğilimleri yüksektir.
- Yaratıcılığı yüksek insanların mizah anlayışları oldukça gelişmiştir; hatta zaman zaman kendi hatalarına bile gülerler.
- Yaratıcı yeteneklere sahip bireyler genellikle toplum içinde sağlam sosyal ilişkilere sahiptir. Bu nedenle yaratıcı bireylerin toplumla ilişkileri genelde olumlu yönde gelişir.
- Yaratıcı yeteneklere sahip bireyler genellikle diğer insanların eleştirilerini ve önerilerini dikkate almakla birlikte kendi kararlarını bağımsız bir şekilde verme eğilimindedir. Aynı zamanda otoriteden korkmadıkları gibi otoriteye karşı da olumsuz bir tavır sergilemezler.
- Yaratıcı bireylerin genellikle güçlü bir belleğe sahip oldukları ve merak yapısının gelişmiş olduğu bilinir. Öğrenmeye olan istekleri ve kavrama yetenekleri yüksektir. İstekli bir kişilik yapısına sahip olmalarının yanı sıra seçicidirler ve aynı zamanda sezgi yetenekleri de gelişmiştir.
- Yaratıcı bireyler duygularını açıkça ifade eder. Gerçeklere olan ilgilerinin yanı sıra hayal güçlerini kullanma ve hayal kurma yetenekleri de oldukça gelişmiştir.
- Yaratıcı bireyler aynı zaman dilimi içerisinde birçok konuyla ilgilenebilme kapasitesine sahiptir ve genellikle enerji seviyeleri oldukça yüksektir. Mükemmel olma konusunda kendilerine yüksek standartlar koyarlar ve rekabetten asla kaçmazlar (Yıldırım, 2007, s. 112-113).

Yaratıcı bireylerin belirgin özelliklerine dikkat edildiğinde; başarılı, meraklı, gelenekselliğe az ilgi gösteren, bağımsız ve eleştirel düşünme eğilimli kişiler oldukları göze çarpar. Yaratıcı bireyler ayrıca geniş bir bilgi ve ilgi yelpazesine sahiptir (Çekmecelioğlu ve Eren, 2007). Yaratıcı bireyler

belirsizlikle başa çıkma kabiliyetine sahiptir ve bir sorunun çözümü için farklı çözüm önerileri getirebilir. Fikirlerini açıkça ifade edebilme yetenekleri yüksektir ve toplum baskısından etkilenmeyip kendi yollarını bulma gücüne sahiptir (Yavuzer, 1994)

Temizkan (2010), yaratıcı düşünme yeteneği yüksek olan insanların diğerlerinden farklı olan beş temel özelliğinin bulunduğunu belirtmiştir. Bu özellikleri aşağıda sıralamıştır.

- **Diğer insanlardan farklı düşünme:** Yaratıcı düşünme kabiliyeti yüksek bireylerin belirgin özelliklerinden biri herkesin düşündüğünden farklı bir şekilde düşündürmektir. Bu da özgüvenlerinin yüksek olmasına sebep olur.
- **Yargıyı geciktirme:** İnsanlar genellikle düşüncelerini hızlıca değerlendirir ve yargılama safhasına geçer. Ancak yaratıcı düşünme yeteneği yüksek olan bireyler düşüncelerini sistematik bir şekilde düzenledikten ve sınıflandırdıktan sonra bir yargıya varma eğilimindedir.
- **Esnek düşünme:** Sınırlar, kurallar ve prensipler olmadan düşünme eğilimindedirler. Hayatlarında mutlak siyah veya beyazları kabul etmezler. Bu nedenle gri tonları hayatın her alanında kullanan esnek düşünce yapısına sahip bireylerdir.
- **Spontanlık:** Hızlı düşünerek, mantık süzgecinden geçirmeden birden fazla fikrin anında ortaya çıkmasına olanak tanırırlar.
- **Sentez yapmak:** Hayal gücünü kullanarak belirli kavramları, düşünceleri ve sembolleri bir araya getirmek suretiyle daha fazla yaratıcı fikir oluşturulabilir. Ne kadar fazla sentez yapılırsa o kadar çeşitli ve yenilikçi sonuçlar elde edilebilir (Temizkan, 2010, s.624-625).

Yaratıcılık içinde birçok zıt kavramı barındıran, çelişkili durumlarla başa çıkarak ortaya çıkan hem zorlu hem de keyifli bir süreçtir. Örneğin, Leonardo Da Vinci, Mahatma Gandhi, Mark Zuckerberg, Mozart ve Stephen Hawking gibi isimler

yaratıcılık seviyeleri yüksek, uçlarda yaşayan ve orijinal ürünler ortaya koyan bireylerdir (Bhasin, 2011, s. 22).

Yaratıcı düşünen bireyler, adaptasyon kabiliyetleri yüksek olan ve risk alma konusunda tereddüt etmeyen bireylerdir. Ayrıca hayal güçlerini kullanarak alternatif senaryoları görebilme ve karmaşık problemleri çözebilme yeteneklerine sahiptir.

Yaratıcı düşünen bireylerin özelliklerinden bahsedilmiş olup devam eden bölümde yaratıcılık kuramlarından bahsedilecektir.

4.4. Yaratıcılık Kuramları

Yaratıcılık kavramını sadece sezgilere, duygulara, görünmeyenin görülmesine veya düşünülmemenin düşünülmesine indirgemek, bilimsellikten uzak bir yaklaşım olduğu için yaratıcılığı açıklamak ve anlamak için kuramların kullanılması büyük bir öneme sahiptir (Değirmenci Tarakcı, 2022). Bu bağlamda ele alınan bazı kuramlar şunlardır:

- Dört Evre Kuramı (Graham Wallas, 1926),
- Abraham Maslow'un Kuramı (Maslow, 1968),
- Çağrışımsal Düşünme Kuramı (Mednick, 1962),
- Janusyan Düşünme Kuramı (Rothenberg, 1971),
- 4P Kuramı (Rhodes, 1950).

4.4.1. Dört Evre Kuramı

Yaratıcılığın zihinsel bir süreç olarak ele alındığı teorilerden biri olan Dört Evre Teorisi, Graham Wallas tarafından 1926 yılında yazılan "Düşünme Sanatı" adlı kitapta ortaya atılmıştır (Sadler-Smith, 2015).

Graham Wallas'a göre bu evreler sırasıyla hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama evrelerini içermektedir. Bu teoride ele alınan sürecin aşamalarında, "Hazırlık" evresinde kişi yoğun bir şekilde bir sorunla ilgilenir, bilgi toplar, fikirler üretir ve sorunu çözmeye çalışır. Ancak bu çabalar genellikle istenilen çözümü getirmez veya düşünmeyi tetiklemez. "Kuluçka" aşaması olarak adlandırılan ikinci aşamada kişi bilinçli

düşünmeyi bırakır ve başka işlerle ilgilenir. “Aydınlanma” olarak bilinen üçüncü aşamada kişinin kuluçka evresinde bilinçaltında üretilen çözüm aniden zihnine gelir. “Doğrulama” olarak adlandırılan dördüncü ve son aşamada kişi bulduğu çözümü değerlendirir, uygunluğunu ve etkililiğini kontrol eder, gerekirse düzenler ve ayrıntılandırarak süreci tamamlar (Sak, 2014).

Bu kurama göre hazırlık aşaması mantık ve matematiğin yanı sıra deneysel gözlemleri de içerir. Aynı şekilde doğrulama aşamasını da ilk aşamaya benzeten bu kuram her iki aşamanın aynı matematiksel kurallara dayandığını savunur (Sadler-Smith, 2015).

Kuramın ikinci evresi kuluçka evresidir. Bu aşamada soruna yaklaşmak ve zihni düşünmeye başlatmak için özgürleşmek gereklidir. Örneğin bulaşık yıkarken veya yürüyüş yaparken akla gelen fikirlere açık olmak gibi bilinçaltı düşünce süreci desteklenir. Tüm fikirlere hatta çılgın olanlara bile zihin açılır (Foundation, 2023).

Aydınlanma bu kuramın üçüncü evresidir. Bu evre temelde klasik “aha buldum” anıyla ilişkilendirilen bir içgörü anını tanımlar. Ancak aydınlanmanın bir tam aşama olarak kabul edilmesi bu durumun sadece hızlı bir içgörü anı olmadığını gösterir ve bu aşamaya ulaşmak için çaba gösterebileceğimizi hatta çaba göstermemiz gerektiğini anlamamıza yardımcı olur. Üçüncü aşama birçok insanın yaratıcı bir kişinin klasik özelliği olarak gördüğü bir aşamadır. Ayrıca yaratıcılık hayal gücü olmayan insanların bile yönetmeyi ve geliştirmeyi öğrenebileceği bir süreçtir (Foundation, 2023).

4.4.2. Abraham Maslow’un Kuramı

Hümanist kuramın önde gelen isimlerinden olan Maslow yaratıcılığa bakış açısını ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenerek şekillendirmiştir. Maslow’a göre yaratıcılık ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst seviyesinde yer alır ve bu süreç kendiliğinden gerçekleşir, hiçbir çaba gerektirmez (Onur, 2018,

s. 149). Kuram iki farklı yaratıcılık türünden bahsetmektedir. Birincisi “özel yetenek yaratıcılığı” olarak adlandırılırken diğer tür “kendini gerçekleştiren yaratıcılık” olarak tanımlanır. Özel yetenek yaratıcılığı genellikle üstün zekâlı bireylerde bulunurken, kendini gerçekleştiren yaratıcılık, kişinin kendi yeteneklerini sanat veya mutfak gibi alanlarda ifade ederek kişiliği ile uyumlu bir şekilde kendini gerçekleştirmesidir (Sak, 2014).

4.4.3. Çağrışımsal Düşünme Kuramı

Çağrışımsal Düşünme Teorisine göre yaratıcılık, tüm düşüncelerde mevcut olan çağrışımlar aracılığıyla anlatılır (Yavuz, 1989, s. 78).

Mednick (1962), yaratıcılığı tanımlarken çağrışımsal düşünme kavramına vurgu yapmıştır. İlişkili gibi görünmeyen ancak uzaktan bağlantılı unsurların bir araya gelerek yeni ve değerli bir oluşum meydana getirmesini yaratıcılık olarak açıklamıştır. Genel olarak bir durumun yaratıcı bir çözüme ulaşma olasılığını artırmanın anahtarı insanların ilişkilendirilebilir unsurları fikrinsel olarak bir araya getirmeleridir. Dolayısıyla yaratıcı çözümler elde etmek için kullanılan üç temel yöntem ilişkilendirilebilir öğeleri bir araya getirmek için tasarlanmıştır. Mednick (1962) tarafından yaratıcı fikirlerin üretilmesi için önerilen bu üç yol şunlardır:

- *Tesadüf*: Gerekli çağrışım öğeleri kazara yakın çevrede bulunabilir veya beklenmedik bir şekilde ortaya çıkabilir. Örneğin, röntgen ışınlarının veya penisilin keşfi bu tür tesadüfi yaratıcılığa örnek olabilir.
- *Benzerlik*: İlişkilendirilebilir öğeler, bu öğelerin benzerliği veya uyaranların benzerliği sonucu birbirleriyle bitişik olarak çağırılabilir. Bu tür yaratıcı çözümlere örnek olarak yazarların şiirlerde kelimelerin yapısal benzerlikleri, ritimleri veya nesnelere arasındaki benzerlikler gibi unsurlardan faydalanmaları verilebilir.

- *Aracılık*: Gerekli çağrışım unsurları genellikle doğal bir şekilde akla gelebilir. Bu tür yaratıcı çözümler özellikle sayısal, sözel veya kimyasal semboller gibi alanlarda bu sembollerin kullanımının zorunlu olduğu durumlarda bu unsurların yakınlaştırılması ile ortaya çıkabilir (s. 221-222).

4.4.4. Janusyan Düşünme Kuramı

“Janusyan” terimi iki yüzlü bir Roma Tanrısı olan Janus Pater’den gelir. Bu Tanrı aynı anda bir binanın içini ve dışını, tüm binaların giriş ve çıkışlarını gözleyebilme yeteneğine sahiptir. Janus’un gidiş ve dönüş Tanrısı olarak işlev görmesi aynı zamanda tüm iletişimin tanrısı olarak kabul edilmesi “Janusyan” düşüncenin bu şekilde ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur. Bu yaratıcı düşünme modelinde “eş-zamanlılık” önemli bir öğedir; Janusyan düşünme, fikirlerin veya tezlerin zıtlarını, bir kavramı veya olguyu aynı anda ve eşit derecede doğru bir şekilde açıkladığı bir yaklaşımı temsil eder. Bu nedenle bazı olguların paradokslarla açıklanması gerekebilir (Rothenberg,1971).

Albert Rothenberg (1996), farklı bilim alanlarında Nobel Ödülü kazanan yirmi iki bilim insanı ile yaptığı bireysel görüşmeleri ve bu bilim insanlarının on ikisiyle gerçekleştirdiği kontrol edilmiş kelime çağrışım deneylerini içeren araştırmalarının yanı sıra geçmişte olağanüstü başarılarıyla tanınan bilim insanları olan Bohr, Darwin, Einstein, Planck gibi isimlerin otobiyografilerini ve araştırma kayıtlarını incelemiştir. Hatta Einstein’ın genel görecelik teorisini geliştirirken yaşadığı zihinsel kırılmaların ayrıntılarını da incelemiştir. Araştırmasında yaşayan veya ölmüş olağanüstü bilim insanlarının yaratıcılıklarındaki Janusyan süreçlerin (çeşitli farklılıklar ve çelişkilerin birbiriyle etkileşerek yeni sentezin ortaya çıkmasına neden olan süreçler) etkisini incelemiş ve Janusyan Düşünme Teorisi’ni geliştirmiştir (s. 207).

Janusyan düşünme süreci şu prensiplere dayanır:

- Mevcut fikirler ve bilgiler kabul edilir ve doğru olarak değerlendirilir.
- Yeni zıt fikirler oluşturulduğunda, bu yeni fikirler de mevcut fikirler kadar doğru kabul edilir.
- Yeni fikirler ve bu yeni fikirlerin zıtları aynı anda var olurlar.
- Zıtlıklar simetrik ve yüksek düzeyde özgüllüğe sahiptir.
- Zıtlar, yeni oluşturulan bir kavramı tamamen kapsar (Rothenberg, 1996).

Rothenberg'e (1996) göre, bilimsel çalışmaların Janusyan düşünme süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama olan "Motivasyon" evresinde birey soruna yoğun bir şekilde odaklanır. Ardından, "Sapma" olarak adlandırılan ikinci aşamada kişi mevcut düşünce ve bilgilerden saparak aykırı düşüncelere yönelir ve mevcut fikirleri ayrıştırır. Üçüncü aşama "Eşzamanlı Zıtlaştırma" adını taşır ve bu evrede kişi ayrıştırdığı fikirlerin zıtlarını bulur, bu zıtları geliştirir ve sonrasında bu zıtların senteziyle yeni düşünceler geliştirir. Son aşama ise "Yapılandırma" evresidir bu aşamada kişi yeni düşünceleri veya buluşları daha da derinleştirir, düzenler, çelişkilerin doğruluğunu kanıtlar ve fikri daha basit bir hale getirir (s. 210-220).

4.4.5. 4P Kuramı

Rhodes (1961), yaratıcılığı yeni bir kavram veya ürünün ifade ettiği olay olarak açıklamıştır (s. 305-310).

Yaratıcılıkta 4 unsur ön plana çıkmaktadır:

- *Person (Kişi)*: Kişiyle ilgilidir ve insanın kendisiyle bağlantılıdır.
- *Process (Süreç)*: Zihinsel süreçlerle ilgilidir ve yeni fikirlerin oluşturulmasında rol oynar.
- *Press (Baskı)*: Kişinin zihinsel süreçleri üzerindeki

ekolojik baskının etkisini temsil eder

- **Product (Ürün):** Fikirlerle ilgilidir ve genellikle dil veya sanat gibi ifade edilen ürünleri içerir (Rhodes, 1961).
- **Kişi (Person):** Kişiliği, zekâyı, fiziksel özellikleri, karakter yapısını, alışkanlıkları ve davranışları kapsayan bir dizi faktörü içerir. Bu bağlamda, bazı önemli soruların sorulması gerekmektedir. Örneğin kişinin zekâ seviyesi ile yaratıcılığı arasındaki ilişki nedir? Her bireyde belli bir düzeyde yaratıcılık bulunur mu? Fiziksel veya fizyolojik özellikler yaratıcılık üzerinde etkili olabilir mi? Nevrotik kişilik yaratıcılığa zarar verebilir mi? Bu sorular yaratıcılıkta kişisel faktörlerin ve yaratıcılığın kişiselliğinin anlaşılmasında önemlidir. Ayrıca Torrance, Guilford, Maslow ve Getzels gibi araştırmacılar yaratıcılığın kişilik yönünü inceleyerek bu konuya ışık tutmuşlardır (Onur ve Zorlu, 2017, s. 1538).
- **Süreç (Process):** Bu bağlamda önemli olan kavramlar motivasyon, algı, öğrenme ve iletişimdir. Süreçle ilgili merak edilmesi gereken temel sorular ise şunlar olabilir: Bazı bireyler geleneksel cevapları kabul ederken diğerleri neden özgün cevaplar ararlar? Düşünme süreci hangi aşamalardan geçer? Yaratıcı düşünme öğretiler mi? (Değirmenci Tarakcı, 2022).
- **Çevre (Press):** Topluluk içinde yaşayan insanlar için çevre faktörü son derece kritiktir. Bireyler, zaman içinde çevrelerini etkiler ve aynı zamanda çevreleri tarafından etkilenirler. Bireyin büyüdüğü çevre hayal gücünü, algılarını, yaşama bakış açısını, ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılama derecesini etkileyebilir (Değirmenci Tarakcı, 2022).
- **Ürün (Product):** Fikirlerin somut bir şekilde ifade edildiği kısım olarak kabul edilir. Yeni bir ürün oluşturulduğunda bu ürün genellikle orijinal fikirlerin sonucu olarak hayata geçer ve bu süreçte yaratıcı kişinin zihni büyük bir rol oynar (Değirmenci Tarakcı, 2022).

Yaratıcılık kuramları genel hatlarıyla anlatılmış olup devam eden bölümde yaratıcı düşünmeyi engelleyen faktörler ele alınacaktır.

4.5. Yaratıcı Düşünmeyi Engelleyen Faktörler

Yaratıcılık; kişilik özellikleri, zekâ, öğrenme, çevre gibi birçok faktörden etkilenebilir. Benzer şekilde bireylerin yaratıcılığını engelleyen faktörlerin tanımlanması toplumun daha yaratıcı, vizyon sahibi ve yenilikçi bireyler yetiştirmesi açısından son derece önemlidir. Bireylerin yaratıcılık özelliklerinin önündeki engeller onların hayatlarının her aşamasında karşılıklarına çıkabilir. Hatta toplumun değerleri, kültürel özellikleri, yenilikçilik düzeyi, farklı fikirlere olan toleransı, dini inançları gibi dışsal etmenler birey dünyaya gelmeden bile yaratıcılıklarını engelleyebilir (Değirmenci Tarakçı, 2022).

Yaratıcılığı engelleyen kişisel faktörleri sıralamak gerekirse; (Şen, Yılmaz ve Gürdoğan, 2013)

- Bireyin rahat yaşama düşkünlüğü,
- İçsel özgürlük eksikliği,
- Çalıştığı alan veya konu hakkında yetersiz bilgiye sahip olması,
- Korku, şüphe ve belirsizliklerin yaşamını yönlendirmesi,
- Hata yapma, kaybetme, eleştirilme, alay edilme ve dışlanma korkusu,
- Hırsı olumlu bir şekilde kullanamama,
- Belirli bir otoriteye aşırı bağımlılık,
- Aşırı mükemmeliyetçilik,
- Akıl ve mantık odaklı bir eğitim ve öğretim sisteminin etkisinde yetişmek,
- Utangaçlık,
- Fikirlerini savunmada inatçılık,
- Cesaretli olmama.

Coon ise yaratıcılığı engelleyen faktörleri şu şekilde sınıflandırır (1983, aktaran, Rıza, 2004):

- **Duygusal Engeller:** Özellikle yetiştirilme tarzı, çocukluk döneminde yaratıcılığın teşvik edilmemesi, kişinin içe dönük olması veya özgüven eksikliği gibi durumları içeren engellerdir (Işık ve Saygılı, 2015, s. 134).
- **Kültürel ve Toplumsal Engeller:** Toplumsal değerler, alışkanlıklar, normlar, bireylerin düşünme tarzlarını etkileyebilir ve hatta hayal kurma sınırlarını belirleyebilir. Yaratıcı bireyler olaylara farklı bir bakış açısından yaklaştıkları için toplumun genel düşünce kalıplarından ayrılabilirler. Bu bireyler kendi kültürleriyle çelişebilir ve hatta bazen onaylanmayabilirler. Bu durumda bireyin ve kültürün anlaşamaması iki taraf arasında birinin üstün gelip diğerinin kaybetmesine neden olabilir. Ayrıca toplumda yaratıcı ürünlerin ve fikirlerin gereken değeri görmemesi, çocukların oyunlarında yaratıcı unsurların diğer nesillere aktarılmaması, değişime karşı direnç oluşturulması gibi toplumsal engeller de sıralanabilir (Değirmenci Tarakçı, 2022).
- **Program Engelleri:** Eğitim programlarının esnek olmayışı, öğretmenlerin farklı nedenlerle program dışı aktivitelerde bulunamamaları, öğrencilerin belirli kalıplara uyması, yoğun ders saatleri gibi faktörler bireyin yaratıcılığının keşfedilmesini engelleyen unsurlardır (Değirmenci Tarakçı, 2022).
- **Öğrenilmiş Engeller:** Öğrenme, kişinin kalıcı davranış değişiklikleri elde etmesi anlamına gelir. Bu bağlamda bireyler eğitim, aile içi ilişkiler, toplumsal olaylar gibi birçok faktörle etkileşime girerek kalıcı davranışlar geliştirirler. Öğrenilmiş kalıplar, dar bir bakış açısıyla olaylara yaklaşma, büyük resmi görememe gibi değiştirilmesi zor ve zaman alan faktörler bireyin

yaratıcılığını engelleyen unsurlardır (Değirmenci Tarakçı, 2022).

Yaratıcı düşünmeyi engelleyen bireysel ve çevresel faktörler ele alınmış olup devam eden bölümde yaratıcı düşünme yeteneğini geliştirme hakkında bilgi verilecektir.

4.6. Yaratıcı Düşünme Yeteneğini Geliştirme

Bireyler çocukluk döneminde öğrenmeye ve kabullenmeye çok açıkken yetişkinlikte kişilik ve toplumsal etkenler nedeniyle daha seçici hale gelirler. Bu durum yaratıcı düşünme yeteneklerini engelleyebilir. Bireylerin yaratıcılıklarını geliştirmek için öncelikle bu kısıtlamalardan kurtulmalarına yardımcı olunmalıdır. Bu nedenle yaratıcı olmayan bireyler değil yaratıcılıkları kısıtlanmış veya engellenmiş ve eğitime ihtiyacı olan bireyler vardır (Sungur, 1997)

Yaratıcılığın doğuştan gelen bir yetenek olduğu ve sadece belirli bireylere özgü olduğu düşüncesi artık değişmiştir. Bir bireyin sorunlara farklı açılardan yaklaşabilmesi için uygun eğitim altyapısı gereklidir (Shalley ve Gilson, 2004). Bununla birlikte yaratıcılığın kişiden kişiye farklılık gösteren bir düşünme biçimi olduğunu ve zaman içinde geliştirilebileceğini de unutmamak gerekir (Yıldırım, 1998).

İş dünyasında yaratıcılığı artırmaya yönelik eğitim programları düzenlenmektedir. Ayrıca bazı büyük işletmeler çalışanlarından düzenli olarak işletmeyle ilgili fikirler toplamak suretiyle yaratıcılıklarını teşvik etmektedir. (Weisberg, 1999).

Simonton (2000), bireysel yaratıcılığın gelişmesini incelediği çalışmasında konuyu dört ana başlık altında değerlendirmiştir (s. 151-156):

1) Bilişsel süreçler:

a) Karşılaşılan sorunları bilgi ve deneyime dayalı olarak etkili bir şekilde çözmeye,

b) Yaratıcı anlayış geliştirme,

c) Uzmanlık kazanma,

d) Karmaşık sorunları veya senaryoları bilgisayar programları aracılığıyla analiz etme ve modelleme.

2) Bireysel özellikler:

- a) Zekâ,
- b) Kişilik.

3) Hayat boyu gelişme:

- a) Bireyin yaratıcı düşünme yeteneğini oluşturması,
- b) Bireyin mevcut yaratıcı yeteneklerini artırması.

4) Toplumsal bağlam:

- a) Bireyin etkileşimde bulunduğu insanlar ve çevre,
- b) Bireyin belirli bir uzmanlık alanında çalıştığı ortam,
- c) Bireyin sosyal ve kültürel çevresi.

Mark Batey ve Anna Walker (2017), çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarabilme konusunda yaptıkları uzun vadeli bir alan araştırmasında “Fikirlerin uygulanmasına yardımcı olabilecek sekiz ana bileşeni” tespit etmiş ve bunları şu şekilde sıralamışlardır: (1) İş birliği, (2) Takım uyumu, (3) Hedef farkındalığı, (4) Kaynaklara erişim, (5) Akıllı risk alma eğilimi, (6) Yaratıcı problem çözme süreci, (7) Özerklik ve (8) Yaratıcılığı takdir etme (Akt. Card, 2017).

Yaratıcı düşünmenin güçlendiği ortamlarda kişilerin fikirlerine ve çözümlerine her zaman saygı gösterilir. Bu saygının temelinde kişileri önyargısız bir şekilde dinleme ve anlama gelir. Yaratıcı düşünen bireyler farklı bilgiler ve olgular arasında benzersiz ilişkiler kurarak yeni perspektifler geliştirebilen yeteneğine sahiptirler. Bu özelliklerini desteklemek için cesaretlendirilmeleri, fikirlerinin önemsenmesi ve hata yapmalarına izin verilmesi önemlidir. Çünkü toplumların sahip olduğu tüm özgün ve olağanüstü eserler yaratıcı düşünmeye sahip bireylerin katkılarıyla oluşturulmuştur (Ersoy ve Başer, 2009).

Örgütler tarafından sağlanacak eğitim ve gelişim programları, çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini

geliştirmelerine ve farklı perspektifler kazanmalarına olanak tanır.

Yaratıcı düşünme yeteneğini geliştirme kavramı hakkında bilgi verilmiş olup bu doğrultuda devam eden bölümde yaratıcı düşünme eğilimlerinin örgütler açısından önemi anlatılacaktır.

4.7. Yaratıcı Düşünme Eğilimlerinin Örgütler Açısından Önemi

Araştırmacılar örgütlerin gelişiminde yaratıcı düşünmenin temel bir faktör olduğuna dair inançla 1960'ların başında psikoloji alanında çalışılan yaratıcılık kavramını örgütsel bağlamda da incelemeye başlamıştır (Sungur, 1988: 30). Örgütlerin verimliliği yaratıcılığa bağlıdır ve bu nedenle örgütlerde yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturması son derece önemlidir (Yahyagil, 2001: 11). Yaratıcılık ile özgürlük, örgütsel bağlılık ve işbirliği arasında paralellik vardır. Örgütlerde özgürlüğün, bağlılığın ve işbirliğinin geliştirilmesi sağlanabilirse yaratıcılık da artacaktır (Gümüştuyu,2004: 142).

Gerçekleştirilen araştırmalara göre örgütlerin gelişimine katkıda bulunan yaratıcılık sadece bireyin kişisel nitelikleriyle bağlantılı değildir, aynı zamanda bireyin iş çevresinin özellikleriyle de sıkı bir ilişki içindedir (Çekmecelioğlu, 2002). Yaratıcılık, bireylerin kişisel yaratıcılıklarına odaklanmanın ötesinde takım çalışmalarında da gerekli koşulların ve kaynakların sağlanmasıyla birlikte örgütsel düzeyde teşvik edilmelidir (Yahyagil, 2001: 10).

Çekmecelioğlu'nun (2006) araştırmasında örgütlerde bireylerin yaratıcılığını cesaretlendirmenin bireylerin yaratıcılığı üzerinde olumlu etkilere neden olduğu belirlenmiştir. Başarılı bir organizasyon kültürünün oluşturulması için değişikliklere ve yeniliklere destek sağlanmalı, yaratıcılığı teşvik eden ortamlar oluşturulmalıdır (Gümüştuyu, 2004: 3). Örgütlerde genellikle çalışanların özgün fikirleri yeterince önemsenmez ve hayata geçirebilmeleri için gerekli kaynaklar sağlanmaz. Ancak organizasyonların gelişmesi için yeni ve

orijinal fikirlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle organizasyonlarda yaratıcı düşünme yapısının ve yaratıcı kültürün egemen olması gerekmektedir. Mevcut problemlerin çözümü için örgüt üyelerinin yeni fikirleri denemeleri ve yaratıcı çözümler aramaları teşvik edilmelidir. (Sungur, 1997: 280).

Günümüzde örgütler için yenilik kaçınılmaz bir gelişim şartı haline gelmiştir. Bu yenilik sürecinin en kritik bileşeni örgüt çalışanlarının sahip olduğu yaratıcılık yetenekleridir. Ancak yaratıcılığın gelişmesi için belirli unsurlar gereklidir. Bu nedenle örgütlerin yaratıcılığı teşvik edecek ve geliştirecek düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Kurumsal düzeyde yaratıcılığın desteklenmesi ve geliştirilmesi örgüt performansını olumlu bir şekilde etkileyecektir (Çekmecelioğlu, 2006: 295).

Yaratıcılığın işletmelere sağladığı faydalar düşünüldüğünde; işletmelerin pazara daha hızlı ve kolay adaptasyon sağlaması, rekabet ortamında müşterilere özel ürünler sunulması, yeni pazarlarda endüstri standartlarını belirleme, ürünün özgünlüğünden kaynaklanan avantajlarla başlangıç aşamasında kâr marjını artırma, marka tanınırlığını artırarak müşteri memnuniyetini sürdürme, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme, rakip ürünlerden önce çeşitlendirme yapma, altyapıyı geliştirme, maliyetleri düşürme ve ölçek ekonomisi yaratma gibi faydaları bulunmaktadır (Aksüzek, 2008).

Yaratıcı düşünme veya yaratıcılık özellikle kriz dönemlerinde sorunların yenilikçi yaklaşımlarla çözülmesi için kritik bir beceridir (Çelebi, 2009). Bu yetenek günümüzün karmaşık piyasa ortamında rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve sürdürmeyi hedefleyen örgütler için çok önemlidir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün korunması yaratıcı yeteneklerin gelişmiş olmasına bağlıdır (Arshi, 2012).

Yaratıcılık araştırmalarında vurgulanan bir diğer konu ise örgüt liderlerinin özellikle üst düzey yöneticilerin bireylerin ve örgütün yaratıcılığını büyük ölçüde etkileyebildiğidir. Liderlerin yönetim tarzları çalışanların yaratıcılığını şekillendiren önemli bir faktördür. Bu nedenle yöneticilerin

en öncelikli hedeflerinden biri örgüt içinde yaratıcılığı teşvik eden ve geliştiren uygulamalar ve yöntemler benimsemektir. Örneğin, beyin fırtınası yöntemi kuruluşlarda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında oldukça etkili bir araç olarak kullanılabilir (Gümüşşuyu, 2004: 138-139).

Liderler, örgüt üyelerine rehberlik etmek, örgüt üyelerinin iç motivasyonlarını artırmak örgütsel bağlılığı güçlendirmek, örgüt üyelerini bir vizyona yönelik heyecanlandırmak gibi önemli rollere sahiptir. Yalnızca yeniliği ve yaratıcılığı merkeze koyan liderler küresel güçlere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Liderlerin yaratıcılık konusunda bir vizyona sahip olması organizasyonun gelişimi açısından aranan temel bir niteliktir. Yaratıcı liderlik, verimlilik, yenilik, problem çözme, öğrenen organizasyon ve kalitenin geliştirilmesi açısından önemlidir (Uslu, 2011, s. 425).

Aşağıdaki Tablo 4.2.'de örgütlerde yaratıcılığı güçlendiren ve engel olan unsurlar sıralanmıştır.

Tablo 4.2. Örgütlerde Yaratıcılığı Güçlendiren ve Engel Olan Unsurlar

ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞI GÜÇLENDİREN UNSURLAR	ÖRGÜTLERDE YARATICILIĞA ENGEL OLAN UNSURLAR
-Demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı.	-Otokratik yönetim.
-Yöneticinin personeli destekleyici ve cesaretlendirici tutumu.	-Yöneticinin personeli desteklememesi.
-Çalışma gruplarındaki üyelerin farklı yeteneklere sahip olmaları.	-Benzer niteliklere sahip personel kadrosu.
-Çalışanlara verilen bağımsızlık ve bireysel sorumluluk.	-Baskın denetim kültürü ve birçok yönetmelik veya kuralın bulunması.
-Bireylerin ve ekiplerin kendi görevlerine yönelik kontrol yetkileri.	-Merkezi otoriteye dayalı organizasyon yapısı.
-Katılım, ifade özgürlüğü, çalışanlara güven ve saygı.	-Çalışanlara güvensizlik.
-Çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarına hassasiyet gösterilmesi.	-Çalışanların önemsenmemesi.

-Az kademeli yatay örgüt yapısı.	-Çok kademeli dikey örgüt yapıları.
-Kaynakların erişilebilirliği ve bilgi paylaşımı.	-Bilgi, ekipman ve kaynak eksikliği.
-Yapıcı eleştiri.	-Yıkıcı eleştiri.
-Yüksek içsel ve dışsal motivasyon.	-Motivasyon eksikliği.
-Hatalara hoşgörü gösterilmesi.	-Başarısızlık endişesi.
-Ödüllendirme.	-Ceza korkusu.
-Değişimi olumlu bir şekilde karşılama.	-Değişimi olumsuz bir şekilde karşılama.
-Çalışanların adil ve destekleyici bir biçimde değerlendirilmesi.	-Çalışanları korkutan veya rahatsız eden değerlendirme yaklaşımı.
-Kişinin işini sevmesi.	-Kişinin işini sevmemesi.
-Müşteri geri bildirimlerinin önemsenmemesi.	-Müşteri geri bildirimlerinin önemsenmemesi.
-Zamanın yeterli olması.	-Zaman baskısı.
-Çalışanların birbirlerine güvenmeleri ve aralarında etkili iletişimin varlığı.	-Çalışanlar arasındaki gerilimler, çatışmalar ve eksik iletişim.
-Ömür boyu istihdam politikası.	-Yüksek personel devir hızı.
-Pozitif duygusallık.	-Negatif duygusallık.
-Kıyafet tercihi serbestliği.	-Geleneksel kıyafet normları.
-Eleştiriye açık olmak.	-Eleştiriye tepki ile karşılık vermek.
-Risk alma kapasitesi.	-Riskten kaçınma.
-Örgütsel bağlılık.	-Örgütsel aidiyet eksikliği.
-Esnek çalışma saatleri.	-Kati mesai saatleri.

Kaynak: Akın' dan (2010: 219) alınmıştır.

Yaratıcı örgütler değişimi benimseyen ve özgün fikirlerin öne çıktığı örgütlerdir. Yaratıcılık eski hedeflere yeni yaklaşımlarla ulaşma sürecini ifade eder. Bu tür örgütlerde sorunlar farklı bir bakış açısıyla ele alınır ve sorunlar için özgün çözümler aranır (Sungur, 1997: 281).

Yaratıcı düşünme eğilimleri, örgütler açısından önemli bir stratejik avantaj sağlar. Yaratıcı düşünen çalışanlar, yenilikçi fikirler ve çözümler üreterek örgütün rekabetçi avantajını artırabilir. Ayrıca yaratıcı düşünme, örgüt içindeki işbirliğini ve takım ruhunu güçlendirebilir, sorunları daha etkili bir şekilde

çözmeye ve yeni fırsatlar keşfetmeye yardımcı olabilir. Sonuç olarak, yaratıcı düşünme eğilimleri, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir faktör olabilir.

Yaratıcı düşünme eğilimleri kavramı hakkında kapsamlı bir şekilde bilgi verilmiş olup sonraki bölümde saha çalışması sonrası elde edilen verilerin incelendiği özel sektör işletmelerinde bir araştırma bölümü yer almaktadır.

5. İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde özel sektör işletmelerinde yapılan uygulamanın sonuçları incelenmiştir. Anketler aracılığıyla toplanan veriler, güvenilirlik analizi, açıklayıcı faktör analizi, normallik analizi, T testi, Varyans analizi ve regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri de bu analizler kapsamında ele alınarak değerlendirilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

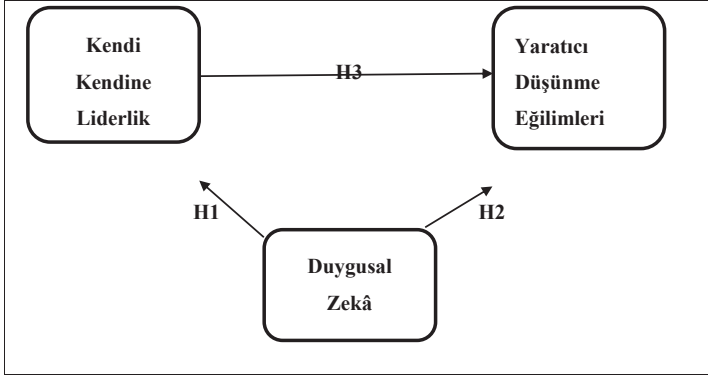
Bu araştırmanın temel amacı, özel sektör işletmelerinde çalışan personelin duygusal zekâ düzeylerinin, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleriyle nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu belirlemektir. Öncelikle duygusal zekâ ile kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkiler detaylı bir şekilde araştırılacaktır. Ayrıca duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de değerlendirilecektir.

Bu araştırmanın hedeflerine uygun olarak belirlenen hipotezler şu şekildedir:

H1: Duygusal zekânın kendi kendine liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Duygusal zekânın yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Kendi kendine liderliğin yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

5.2. Araştırmanın Önemi

İşletmeler günümüzde sadece performansa odaklanmakla kalmayıp çalışanların genel ihtiyaçlarını da dikkate almaktadır. Örgüt performansını artırmak isteyen yöneticiler bu amaca ulaşmak için çalışanların gereksinimlerini göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü çalışanların toplam performansı, örgütün genel performansını etkilemektedir. Bu nedenle çalışanları etkileyebilecek her unsur titizlikle incelenmelidir. Çalışanların ihtiyaçlarına dikkat edilmemesi durumunda çalışanların performansı düşeceği için örgütün genel performansı ve kârlılığı da bundan olumsuz yönde etkilenecektir.

Bu çalışmada duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri konuları ele alınmıştır. Daha önce yapılan araştırmaları incelediğimizde, bu üç konuyu aynı çalışmada bir araya getirip aralarındaki etkileri analiz eden bir çalışmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın önemini açıkça ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu çalışma alanyazında bir

boşluğu doldurarak yeni bir bakış açısı sunabilir ve işletmelerin çalışanlarının performansını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

5.3. Veri Toplama Yöntemi

Örgütlerde çalışanların duygusal zekâları, kendi kendine liderlik davranışları ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Ankette kullanılan ifadeler örgütlerde duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimlerinin incelenmesi ve bu konularla ilgili mevcut literatürün taranmasından sonra belirlenmiş ve uygulanmıştır.

Anket formu toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen “Duygusal Zekâ Ölçeği (WLEIS)”, ikinci bölümde Houghton, J. D., Dawley, D., ve DiLiello, T. C. (2012) tarafından geliştirilen “Kendi Kendine Liderlik Ölçeği”, üçüncü bölümde Özgenel, M., ve Çetin, M. (2017) tarafından geliştirilen “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği” yer almaktadır. Dördüncü ve son bölümde ise demografik değişkenleri ölçmeyi sağlayacak sorular bulunmaktadır. Anket formunda katılımcıların duygusal zekâlarını belirlemeye yönelik 16 ifade, kendi kendine liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 9 ifade, yaratıcı düşünme eğilimlerini belirlemeye yönelik 25 ifade ve demografik değişkenlerle alakalı 6 soru yer almaktadır. Duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri ölçekleri 5’li likert tipi ölçeklerdir (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Saha çalışması Ocak 2024 ile Şubat 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup anket yöntemiyle katılımcılardan veri toplanmıştır. Toplamda 118 kişiye uygulanan ankette eksik, hatalı ya da çelişkili yanıtlar içeren anketler analizden çıkarılarak 115 anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İhtiyaç duyulan verilere erişebilmek için sıkça başvuru anket tekniği tercih edilmiştir. Çalışmanın bilimsel amaçlarla kullanılacağı, katılımcıların cevaplarının gizli kalacağı, kimlik bilgisi istenmeyeceği ve katılımın tamamen gönüllülük esasına dayanacağı katılımcılara iletilmiştir. Araştırmanın evrenini Kayseri’de bulunan Erciyes Teknoparkta faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır. Erciyes Teknoparkta faaliyet göstermekte olan 295 işletme vardır ve bu işletmelerde toplamda 1339 kişi çalışmaktadır. Örneklem ise araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden katılımcılar arasından seçilmiş ve toplamda 118 kişiye anket uygulanmıştır. Ancak eksik veya çelişkili cevaplar içeren anketler analize dahil edilmemiş ve sonuç olarak 115 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tip araştırmalarda katılımcıların anket cevaplama konusundaki önyargıları ve çalışma sonuçlarının onları etkileyebileceğine dair inançları önemli bir kısıt olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yalnızca cevap vermeye istekli olan katılımcılar anketlere dahil edilmiştir. Başka bir kısıt ise ulaşılan örneklem grubunun ana kütlenin tamamını temsil ettiği genellemesidir. Araştırma ile ilgili en önemli kısıtlardan biri ise çalışmanın sadece tek bir ilde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

5.6. Verilerin Çözülmesi

Katılımcılara Duygusal Zekâ Ölçeği, Kendi Kendine Liderlik Ölçeği ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS’e aktarıldıktan sonra, katılımcıların eksik bıraktığı veriler program yardımıyla tamamlanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri toplandıktan sonra, güvenilirlik analizi, açımlayıcı faktör analizi, normallik analizi, T testi, Varyans analizi ve regresyon analizi gibi istatistiksel yöntemler kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

5.7. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma sonucu elden edilen bulgular ve sonuçlarından bahsedilecektir.

5.7.1. Güvenirlik Analizi

Ölçeklerin güvenirlik analizi aşağıdaki Tablo 5.1. de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Ölçek İsmi	N	Cronbach Alpha Değeri
Duygusal Zekâ	16	,884
Kendi Kendine Liderlik	9	,800
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	25	,909

*Güvenirlik Analizi

Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların güvenirlik analizi incelendiğinde ölçek değerlerinin 70'in üzerinde olduğu ve güvenilir bir yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.1).

5.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların Demografik Özellikleri aşağıdaki Tablo 5.2. de gösterilmiştir.

Tablo 5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

N=115	n	%
Cinsiyet		
Kadın	38	33,0
Erkek	77	67,0
Yaş		
24 ve altı	38	33,0
25-34	58	50,4
35-44	16	13,9
45-54	3	2,6
Medeni Durum		
Evli	34	29,6
Bekar	81	70,4

Eğitim Durumu		
Lise	11	9,6
Ön Lisans	21	18,3
Lisans	69	60,0
Lisansüstü	14	12,2
Çalışma Süresi		
0-5	61	53,0
6-10	23	20,0
11-15	17	14,8
16-20	8	7,0
21 ve üstü	6	5,2
Kurumda Çalışma Süresi		
0-5	80	69,6
6-10	19	16,5
11-15	15	13,0
16-20	1	0,9

*Frekans Analizi

Katılımcıların demografik bilgileri değerlendirildiğinde %67,0'sinin erkek ve %33,0'ünün kadın olduğu; %50,4'ünün 25-34 yaş arası, %33,0'ünün 24 ve altı, %13,9'unun 35-44 yaş arası ve %2,6'sının ise 45-54 yaş arası olduğu; %70,4'ünün bekar ve %29,6'sının evli olduğu; %60,0'ünün lisans mezunu, %18,3'ünün ön lisans, %12,2'sinin lisansüstü ve %9,6'sının lise mezunu olduğu; %53,0'ünün 0-5 yıl çalıştığı ve %69,6'sının kurumda 0-5 yıl arası çalıştığı tespit edilmiştir (Tablo 5.2.).

5.7.3. Ölçeklerin Cevap Dağılımı

Duygusal Zekâ, Kendi Kendine Liderlik ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri ölçekleri cevap dağılımı aşağıdaki 5.3., 5.4., 5.5. başlıklı tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.3. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Cevap Dağılımı

	1	2	3	4	5
Bazı duygularımı neden yaşadığımı anlayabilirim.	1(0,9)	9(7,8)	10(8,7)	51(44,3)	44(38,3)
Duygularımı iyi anlayabilirim.	2(1,7)	9(7,8)	11(9,6)	50(43,5)	43(37,4)
Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	2(1,7)	14(12,2)	21(18,3)	44(38,3)	34(29,6)
Mutlu olup olmadığını bilirim.	3(2,6)	7(6,1)	13(11,3)	41(35,7)	51(44,3)
Arkadaşlarımın duygularını, davranışlarından anlarım.	1(0,9)	6(5,2)	23(20,0)	51(44,3)	34(29,6)
Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	2(1,7)	10(8,7)	21(18,3)	54(47,0)	28(24,3)
Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.	4(3,5)	8(7,0)	19(16,3)	62(53,9)	22(19,1)
Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	3(2,6)	4(3,5)	26(22,6)	61(53,0)	21(18,3)
Kendimle ilgili hedefler belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	2(1,7)	8(7,0)	18(15,7)	38(33,0)	49(42,6)
Kendimi, yeterli bir kişi olarak görürüm.	2(1,7)	7(6,1)	19(16,5)	42(36,5)	45(39,1)
Kendini motive edebilen biriyim.	4(3,5)	9(7,8)	19(16,5)	45(39,1)	38(33,0)
En iyisini yapmak için kendimi teşvik ederim.	3(2,6)	6(5,2)	19(16,5)	47(40,9)	40(34,8)
Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.	5(4,3)	17(14,8)	34(29,6)	35(30,4)	24(20,9)
Duygularımı kontrol altında tutmakta oldukça yetenekliyim.	2(1,7)	18(15,7)	38(33,0)	34(29,6)	23(20,0)
Çok sinirlendiğim zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	9(7,8)	24(20,9)	27(23,5)	37(32,2)	18(15,7)
Duygularımı kontrol altında tutmayı iyi bilirim.	2(1,7)	17(14,8)	35(30,4)	39(33,9)	22(19,1)

*1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların duygusal zekâ sorularına verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde %44,3'ünün duyguları neden yaşadığını anlamaya katıldığı; %43,5'inin duygularını daha iyi anlayabilmeye katıldığı; %38,3'ünün ne hissettiğini

gerçekten iyi anlayabildiği; %44,3'ünün mutlu olup olmayı bilmeye kesinlikle katıldığı; %44,3'ünün arkadaşlarının duygularını ve davranışlarını anlamaya katıldığı; %53,9'unun diğer insanların duyguları konusunda hisli olmaya katıldığı; %53,0'ünün etrafındaki insanların duygularını anlama konusunda iyi olmaya katıldığı; %42,6'sının kendisiyle ilgili hedefler belirlemeye kesinlikle katıldığı; %39,1'inin kendini yeterli bir kişi olarak görmeye kesinlikle katıldığı; %39,1'inin kendini motive edebilen biri olarak gördüğü; %40,9'unun en iyisini yapmak için kendisini teşvik etmeye katıldığı; %30,4'ünün sınırlarına hakim olmaya katıldığı; %33,0'ünün duygularını kontrol altında tutmakta kararsız kaldığı; %32,2'sinin çok sınırlendiği zaman kısa sürede sakinleşmeye katıldığı; %33,9'unun ise duyguları kontrol altında tutmayı iyi bilmeye katıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.3.).

Tablo 5.4. Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Cevap Dağılımı

	1	2	3	4	5
Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum.	1(0,9)	6(5,2)	18(15,7)	55(47,8)	35(30,4)
Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.	2(1,7)	5(4,3)	19(16,5)	47(40,9)	42(36,5)
Sıkıntılı durumlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.	8(7,0)	14(12,2)	22(19,1)	31(27,0)	40(34,8)
İşimde ne kadar iyi olduğumu izlemek benim için önemlidir.	0(0,0)	5(4,3)	5(4,3)	56(48,7)	49(42,6)
Gerçekte (fiilen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım.	1(0,9)	3(2,6)	17(14,8)	56(48,7)	38(33,0)
Bir sorun yaşadığımda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm.	0(0,0)	7(6,1)	16(13,9)	53(46,1)	39(33,9)
Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım.	3(2,6)	5(4,3)	13(11,3)	58(50,4)	36(31,3)
Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.	3(2,6)	21(18,3)	23(20,0)	35(30,4)	33(28,7)
Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.	0(0,0)	7(6,1)	21(18,3)	53(46,1)	34(29,6)

*1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların kendi kendine liderlik ölçeğine verdikleri cevapların dağılımı değerlendirildiğinde, kendi performansı için belirgin hedefler oluşturmaya %47,8'inin katıldığı; bir işi yapmadan önce o işi başarılı bir şekilde yerine getirmeyi canlandırmaya %40,9'unun katıldığı; sıkıntılı durumlarda kendisiyle konuşmaya %34,8'inin kesinlikle katıldığı; işte ne kadar iyi olduğunu izlemenin önemli olmasına %48,7'sinin katıldığı; gerçekte bir işi yapmadan önce başarılı olmayı canlandırmaya %48,7'sinin katıldığı; bir sorun yaşandığında düşünceleri doğru değerlendirmeye %46,1'inin katıldığı; kendi için belirlediği hedeflere yönelik çalışmaya %50,4'ünün katıldığı; bir işi başarıyla tamamladıktan sonra kendini ödüllendirmeye %30,4'ünün katıldığı; sıkıntılı durumlarda düşünce ve varsayımlar hakkında düşünmeye %46,1'inin katıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.4.).

Tablo 5.5. Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği Cevap Dağılımı

	1	2	3	4	5
Zorluklar karşısında motivasyonumu korurum.	1(0,9)	14(12,2)	31(27,0)	46(40,0)	23(20,0)
Hayal gücümü kullanarak yeni bir fikir, eser veya çözüm yolu tasarlarım.	1(0,9)	3(2,6)	17(14,8)	53(46,1)	41(35,7)
Ortaya çıkan sorun veya olayla ilgilenme sorumluluğu hissederim.	0(0,0)	4(3,5)	9(7,8)	52(45,2)	50(43,5)
Karşılaştığım bir olay, durum veya soruna yönelik "acaba" sorusunu sorarım.	0(0,0)	5(4,3)	21(18,3)	50(43,5)	39(33,9)
Bir durumu, olayı veya sorunu ayrıntılı ve derinlemesine ele alırım.	1(0,9)	4(3,5)	19(16,5)	40(34,8)	51(44,3)
Bir alanda ihtiyaç duyduğum yetenek ve becerilerimi geliştiririm.	1(0,9)	3(2,6)	12(10,4)	57(49,6)	42(36,5)
Bir fikir veya ürün oluşturmak için disiplinli çalışırım.	2(1,7)	10(8,7)	25(21,7)	47(40,9)	31(27,0)
Sorun veya durumlara ilgili yararlı ve özgün cevaplar veya çözüm yolları üretirim.	0(0,0)	4(3,5)	11(9,6)	65(56,5)	35(30,4)
Başkalarına göre farklı olan duygu ve düşüncelerimi korkmadan ifade ederim.	3(2,6)	12(10,4)	19(16,5)	46(40,0)	35(30,4)

Merak ettiğim veya ilgimi çeken olay, durum veya işlerle uğraşmayı severim.	1(0,9)	2(1,7)	10(8,7)	46(40,0)	56(48,7)
Alışılmışın yerine, yeni ve farklı olanı tercih ederim.	0(0,0)	11(9,6)	19(16,5)	40(34,8)	45(39,1)
İlginç olay, sorun, nesne veya durumları merak ederim.	1(0,9)	5(4,3)	10(8,7)	50(43,5)	49(42,6)
Kendimle ilgili zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim.	0(0,0)	4(3,5)	24(20,9)	51(44,3)	36(31,3)
Otorite, korku ve baskılardan bağımsız düşünürüm.	2(1,7)	15(13,0)	20(17,4)	44(38,3)	34(29,6)
Olayları veya durumları anlamak veya çözmek için sabrederim.	2(1,7)	10(8,7)	28(24,3)	41(35,7)	34(29,6)
Bir olayın veya sorunun birden fazla nedeni olabileceğini kabul ederim.	0(0,0)	6(5,2)	13(11,3)	46(40,0)	50(43,5)
Farklı sorun, durum veya olayla ilgili ipuçları arasında bağlantı kurarım.	0(0,0)	4(3,5)	15(13,0)	49(42,6)	47(40,9)
Yaptığım hataları kabullenirim.	0(0,0)	2(1,7)	13(11,3)	55(47,8)	45(39,1)
Birbiriyle ilgisi olmayan kavram veya fikirleri yeni bir amaç için ilişkilendiririm.	1(0,9)	9(7,8)	25(21,7)	52(45,2)	28(24,3)
Olaylara farklı açılardan bakmaya çalışırım.	2(1,7)	3(2,6)	8(7,0)	62(53,9)	40(34,8)
Çevremde olup bitenleri merak ederim.	5(4,3)	11(9,6)	18(15,7)	49(42,6)	32(27,8)
Fikir geliştirmek için gözlem, deneyim, bilgi ve düşüncelerimi birleştiririm.	1(0,9)	4(3,5)	11(9,6)	65(56,5)	34(29,6)
Sorun veya durumlarla ilgili karar verirken aceleci davranmam.	4(3,5)	11(9,6)	36(31,3)	44(38,3)	20(17,4)
Sorunların çözümünü, durumları veya olayları zihnimde canlandırırım.	0(0,0)	7(6,1)	13(11,3)	57(49,6)	38(33,0)
Hata yapmaktan korkmam.	9(7,8)	25(21,7)	18(15,7)	33(28,7)	30(26,1)

*1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Katılımcıların yaratıcı düşünme eğilimlerine yönelik verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde zorluklar karşısında motivasyonu korumaya %40,0'ının katıldığı; hayal gücünü kullanarak yeni bir fikir üretmeye %46,1'inin katıldığı; ortaya çıkan sorun ve olaylarla ilgilenmeye %45,2'sinin katıldığı; karşılaşılan olaylara karşı acaba sorusunu sormaya %43,5'inin katıldığı; bir olayı ayrıntılı ele almaya %34,8'inin katıldığı; bir alanda ihtiyaç duyulan yetenekleri geliştirmeye %49,6'sının

katıldığı; bir fikir ve ürün oluşturmak için disiplinli çalışmaya %40,9'unun katıldığı; sorun ile ilgili özgün cevaplar üretmeye %56,5'inin katıldığı; başkalarına göre fikirlerini özgürce ifade etmeye %40,0'inin katıldığı; yeni ve farklı olanı tercih etmeye %34,8'inin katıldığı; ilginç olayları merak etmeye %43,5'inin katıldığı; kendisiyle alakalı zayıf ve güçlü yönleri bilmeye %44,3'ünün katıldığı; bağımsız düşünmeye %38,3'ünün katıldığı; olayları çözmek için sabretmeye %35,7'sinin katıldığı; bir olayın birden fazla nedeninin olabileceğine %40,0'inin katıldığı; ipuçları arasında bağ kurmaya %42,6'sının katıldığı; yaptığı hataları kabullenmeye %47,8'inin katıldığı; birbiriyle ilgisi olmayan kavramları bir amaç için ilişkilendirmeye %45,2'sinin katıldığı; olaylara farklı bakış açılarıyla bakmaya çalışmaya %53,9'unun katıldığı; çevredeki olup bitenleri merak etmeye %42,6'sının katıldığı; fikir geliştirmek için deneyim ve düşünceleri birleştirmeye %56,5'inin katıldığı; sorun ve durumlarla ilgilenirken aceleci davranmamaya %49,6'sının katıldığı; hata yapmaktan korkmamaya %28,7'sinin katıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.5.).

5.7.4. Normallik Analizi

Ölçeklerin normallik dağılımı aşağıdaki Tablo 5.6. da gösterilmiştir.

Tablo 5.6. Ölçeklerin Normallik Analizi

Ölçek İsmi	Çarpıklık	Basıklık
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	-1,171	2,930
Kendi Kendine Liderlik	-1,281	3,039
Duygusal Zekâ	-1,212	3,002

*Normallik Analizi

Katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların normallik dağılımı incelendiğinde çarpıklık değerinin -2 ile +2 arasında olması şartının sağlandığı; ölçek değerlerinin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.6.).

5.7.5. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Demografik özelliklere göre ölçek puanlarının değerlendirilmesi aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 5.7. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Ölçek	Cinsiyet	N	X	Ss	T Testi	
					T	p
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	Kadın	38	102,89	8,26	1,557	,122
	Erkek	77	99,00	14,26		
Kendi Kendine Liderlik	Kadın	38	37,11	3,52	1,692	,093
	Erkek	77	35,35	5,88		
Duygusal Zekâ	Kadın	38	60,87	8,77	-,397	,692
	Erkek	77	61,60	10,15		

*T Testi

Katılımcıların cinsiyetlerine göre yaratıcı düşünme, kendi kendine liderlik ve duygusal zekâ ölçeklerinden aldıkları puanlar değerlendirildiğinde yaratıcı düşünme ($T=1,557$; $p>.05$); kendi kendine liderlik ($T=1,692$; $p>.05$) ve duygusal zekâ ($T=-,397$; $p>.05$) ölçeklerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 5.7.).

Tablo 5.8. Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Ölçek	Medeni Durum	N	X	Ss	T Testi	
					T	p
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	Evli	34	101,99	11,71	,437	,667
	Bekar	81	99,95	13,14		
Kendi Kendine Liderlik	Evli	34	35,62	5,57	-,398	,692
	Bekar	81	36,06	5,17		
Duygusal Zekâ	Evli	34	62,29	11,55	,602	,550
	Bekar	81	60,96	8,84		

* T Testi

Katılımcıların medeni durumlarına göre yaratıcı düşünme, kendi kendine liderlik ve duygusal zekâ ölçeklerinden aldıkları puanlar değerlendirildiğinde, yaratıcı düşünme ($T=,437$; $p>.05$); kendi kendine liderlik ($T=-,398$; $p>.05$) ve duygusal zekâ ($T=,602$; $p>.05$) ölçeklerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 5.8.).

Tablo 5.9. Yaş'a Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Ölçek	Yaş	N	X	Ss	Varyans Analizi		Farklılaşan Gruplar
					F	p	
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	24 ve altı	38	97,47	14,77			
	25-34	58	100,86	11,20	1,905	,154	
	35-44+	19	104,16	11,86			
Kendi Kendine Liderlik	24 ve altı	38	35,42	5,71			
	25-34	58	36,29	4,86	,313	,732	
	35-44+	19	35,84	5,75			
Duygusal Zekâ	24 ve altı	38	60,32	11,79			
	25-34	58	60,86	7,75	1,617	,203	
	35-44+	19	64,95	10,07			

* Varyans Analizi

Katılımcıların yaşlarına göre ölçeklerden aldıkları puanlar değerlendirildiğinde ölçek boyutlarından yaratıcı düşünmede [$\chi^2(sd=3, n=115)=1,905;p>.0.5$], kendi kendine liderlikte [$\chi^2(sd=3, n=115)=,313;p>.0.5$] ve duygusal zekâda [$\chi^2(sd=3, n=115)=1,617;p>.0.5$], gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 5.9.).

Tablo 5.10. Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Ölçek	Eğitim Durumu	N	X	Ss	T Testi	
					T	p
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	Lise-Ön Lisans	32	98,22	15,25		
	Lisans-Lisansüstü	83	101,08	11,56	-1,085	,280
Kendi Kendine Liderlik	Lise-Ön Lisans	32	34,50	6,41		
	Lisans-Lisansüstü	83	36,48	4,69	-1,824	,071
Duygusal Zekâ	Lise-Ön Lisans	32	59,72	11,69		
	Lisans-Lisansüstü	83	61,99	8,79	-1,127	,262

* T Testi

Katılımcıların eğitim durumuna göre ölçeklerden aldıkları puanlar değerlendirildiğinde ölçeklerden yaratıcı düşünme, kendi kendine liderlik ve duygusal zekâda gruplar arasında anlamlı farklılığın bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.10.).

Tablo 5.11. Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Ölçek	Çalışma Durumu	N	X	Ss	Varyans Analizi		Farklılaşan Gruplar
					F	p	
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	0-5 yıl	61	99,18	12,86			
	6-10 yıl	23	102,83	10,29	,696	,501	
	11 ve üzeri	31	100,58	14,01			
Kendi Kendine Liderlik	0-5 yıl	61	36,36	5,26			
	6-10 yıl	23	36,04	4,68	,687	,505	
	11 ve üzeri	31	35,00	5,73			
Duygusal Zekâ	0-5 yıl	61	59,57	9,89			
	6-10 yıl	23	64,26	8,60	2,428	,093	
	11 ve üzeri	31	62,71	9,57			

* Varyans Analizi

Katılımcıların çalışma sürelerine göre ölçeklerden aldıkları puanlar değerlendirildiğinde ölçek boyutlarından yaratıcı düşünmede [χ^2 (sd=4, n=115)=,696;p>.0.5], kendi kendine liderlikte [χ^2 (sd=4, n=115)=,687;p>.0.5] ve duygusal zekâda [χ^2 (sd=4, n=115)=2,428;p>.0.5], gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 5.11.).

Tablo 5.12. Kurumda Çalışma Süresine Göre Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Ölçek	Çalışma Durumu	N	X	Ss	T Testi	
					T	p
Yaratıcı Düşünme Eğilimleri	0-5 yıl	80	98,85	13,01		
	6 yıl ve üzeri	35	103,57	11,45	-1,854	,066
Kendi Kendine Liderlik	0-5 yıl	80	35,79	5,39		
	6 yıl ve üzeri	35	36,26	5,06	-,438	,662
Duygusal Zekâ	0-5 yıl	80	60,11	9,81		
	6 yıl ve üzeri	35	64,20	8,89	-2,113	,037

* T Testi

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre ölçeklerden aldıkları puanlar değerlendirildiğinde ölçek boyutlarından yaratıcı düşünmede ve kendi kendine liderlikte gruplar arasında anlamlı fark bulunmuyorken; duygusal zekâda gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır (p<.05). Duygusal zekâda 0-5 yıl çalışanların (X: 60,11, Ss: 9,81) 6 yıl ve üzeri çalışanlara (X:

64,20, Ss: 8,89) göre duygusal zekâ seviyelerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 5.12.).

5.7.6. Duygusal Zekâ, Kendi Kendine Liderlik ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki Etkiler

Bu bölümde Duygusal Zekâ, Kendi Kendine Liderlik ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Arasındaki Etkiler ele alınacaktır.

5.7.6.1. Duygusal Zekânın Kendi Kendine Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

Duygusal zekânın kendi kendine liderliği açıklama gücünü belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmış ve aşağıdaki Tablo 5.13. de gösterilmiştir.

Tablo 5.13. Duygusal Zekânın Kendi Kendine Liderlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

Model Özeti		Varyans Analizi		Katsayılar					
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF
			Sabit	24,153	5,183		4,660	,000	
0,564	0,318	52,633*	Duygusal Zekâ	1,035	,143	,564	7,255	,000	1,000
Bağımlı Değişken: Kendi Kendine Liderlik				S: 115		*p = 0.000			

Duygusal zekânın kendi kendine liderliği açıklama gücünü belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekânın kendi kendine liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($R=.564$; $R^2=.318$; $F(52,633)=115$; $p<.01$). Bu sonuca göre duygusal zekâ kendi kendine liderliğin % 31,8' ini açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonucu elde edilen parametreler değerlendirildiğinde standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin, kendi kendine liderlik değişkeni üzerindeki ($\beta=1,035$; $t=7,255$; $p<0.01$) etkisi görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise anlamlı derecede yordadıkları

görülmektedir. Sonuç olarak duygusal zekâ arttıkça kendi kendine liderlik algısı da artmaktadır (Tablo 5.13.)

5.7.6.2. Duygusal Zekânın Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

Duygusal zekânın yaratıcı düşünmeyi açıklama gücünü belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmış ve aşağıdaki Tablo 5.14. de gösterilmiştir.

Tablo 5.14. Duygusal Zekânın Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

Model Özeti		Varyans Analizi		Katsayılar					
R	R ²	F		B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF
0,728	0,529	127,069*	Sabit	5,682	4,978		1,142	,000	
			Duygusal Zekâ	<i>HI</i> ,555	,049	,728	11,273	,000	1,000
Bağımlı Değişken: Yaratıcı Düşünme Eğilimleri.... S: 115							*p = 0.000		

Duygusal zekânın yaratıcı düşünmeyi açıklama gücünü belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekânın yaratıcı düşünme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($R=.728$; $R^2:.529$; $F(127,069)=115$; $p<.01$). Bu sonuca göre duygusal zekâ yaratıcı düşünme eğilimlerinin % 52,9'unu açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonucu elde edilen parametreler değerlendirildiğinde standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin, yaratıcı düşünme değişkeni üzerindeki ($\beta=.555$; $t=11,273$; $p<0.01$) etkisi görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise anlamlı derecede yordadıkları görülmektedir. Sonuç olarak duygusal zekâ arttıkça yaratıcı düşünme eğilimi de artmaktadır (Tablo 5.14.).

5.7.6.3. Kendi Kendine Liderliğin Yaratici Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

Kendi kendine liderliğin yaratici düşünmeyi açıklama gücünü belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmış ve aşağıdaki Tablo 5.15. de gösterilmiştir.

Tablo 5.15. Kendi Kendine Liderliğin Yaratici Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Doğrusal Regresyon Analizi

Model Özeti			Katsayılar						
R	R ²	F	B	Std. Hata	St. Kts. β	t	p	VIF	
0,771	0,594	165,380*	Sabit	33,622	5,239		6,418	,000	1,000
			Kendi Kendine Liderlik <i>H3</i>	1,855	,144	,771	12,860	,000	
Bağımlı Değişken: Yaratici Düşünme Eğilimleri...S: 115							*p = 0.000		

Kendi kendine liderliğin yaratici düşünmeyi açıklama gücünü belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre kendi kendine liderliğin yaratici düşünme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($R=.771$; $R^2:.594$; $F(165,380)=115$; $p<.01$). Bu sonuca göre kendi kendine liderlik yaratici düşünme eğilimlerinin % 59,4'ünü açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonucu elde edilen parametreler değerlendirildiğinde standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) yordayıcı değişkenlerin, yaratici düşünme değişkeni üzerindeki ($\beta=1,855$; $t=12,860$; $p<0.01$) etkisi görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise anlamlı derecede yordadıkları görülmektedir. Sonuç olarak kendi kendine liderlik anlayışı arttıkça yaratici düşünme eğilimi de artmaktadır (Tablo 5.15.).

Çalışmanın hipotezleri ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 5.16. da sunulmuştur.

Tablo 5.16. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Duygusal zekânın kendi kendine liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Duygusal zekânın yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Kendi kendine liderliğin yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Araştırma sonucu elde edilen bulguların incelemesi yapılmış olup sonraki bölümde sonuç ve önerilere yer verilecektir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabetçi ortamında insan kaynağına verilen önem giderek artmaktadır. Örgütler nitelikli insan gücünü elde etmek ve korumak için çaba göstermektedir. Nitelikli çalışanlar rekabet avantajı sağlamak için kritik bir üretim faktörüdür. Bu nedenle bilinçli örgütler, çalışanları etkileyen her unsuru dikkatle ele almalı ve olumsuz sonuçların önüne geçmeye odaklanmalıdır (Yıldırım, 2021, s.160).

Geçmiş örgüt yaklaşımlarında çalışanların düşünce ve duygularına pek fazla önem verilmezken günümüzde ise bu unsurların örgüt için çok önemli olduğu yeni yaklaşımlar benimsenmektedir. Çünkü çalışanlar, duygu ve düşünceleri olmadan örgüte katkı sağlayamazlar (Cooper ve Sawaf, 2000; Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2011, s.976-977). Örgütler, değişen ve karmaşık bir iş ortamında başarıyla faaliyet gösterebilmek için sadece bilişsel zekâyâ değil aynı zamanda duygusal zekâyâ da ihtiyaç duyar. Bu nedenle çalışanların sadece zihinsel yetenekleri değil aynı zamanda duygusal zekâları da önemsenmelidir. Çünkü duygusal zekâ müşteri taleplerini karşılamak için gereklidir (Doğan ve Demiral, 2007, s.209). Duygusal zekânın iş hayatındaki öneminin anlaşılmasından sonra birçok örgütte, çalışanların geliştirilmesi için duygusal zekâ eğitimi vermeye başlanmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.175). Sadece kendi duygularını değil etkileşimde oldukları insanların duygularını da anlayıp yönlendirebilen bireyler hem

kişisel hayatlarında hem de iş hayatlarında başarılı olabilir (Gül, İnce ve Korkmaz, 2014, s.30). Salovey ve Mayer'in belirttiği gibi duygusal zekâlarını etkili bir biçimde kullanabilen bireyler iş hayatındaki zorlukların üstesinden gelme konusunda oldukça becerilidir (1990, s.200).

Bu çalışmada ele alınan ikinci konu kendi kendine liderliktir. Kendi kendine liderlik kavramı, bireylerin kendi düşünce ve davranışlarını kontrol etmek için içsel bir bakış açısı sürecini ifade eder. Örgütsel düzeyde ise kendi kendine liderliğin amacı örgüt içindeki bireylerin bilişsel ve davranışsal stratejiler uygulayarak örgütü daha etkin bir şekilde yönlendirmelerini sağlamaktır.

Çalışanlara kendi kendine liderlik stratejilerini uygulama özgürlüğü tanındığında iş süreçlerinde yapılan bazı değişikliklerle birlikte işler daha verimli ve keyifli hale getirilebilir. Bu durum çalışanların iş tatminini ve performansını artırıcı bir etki oluşturabilir. Kendi kendine liderlik yaklaşımını benimseyen çalışanlar iş yüküyle daha etkili bir şekilde başa çıkabilir. Kendi kendine liderlik stratejileri çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırarak iç motivasyonlarını artırır ve işlerinden daha fazla keyif almalarını sağlar (Telören, 2021, s.103).

Kendi kendine liderlik yapan kişiler kriz anlarını etkin bir şekilde yönetebilen, yeteneklerinin farkında olan, risk almaktan çekinmeyen, çözüm üreten ve her durumda örgüt için katkıda bulunabilen kişilerdir.

Bu çalışmada ele alınan üçüncü konu yaratıcı düşünmedir. Yaratıcı düşünme, farklı kavramları veya olayları bir araya getirerek anlamlı bağlantılar oluşturmayı ve bu bağlantılardan çıkarımlar yapmayı içeren zihinsel bir süreçtir (Yıldırım, 1998, s. 6-7). Yaratıcı düşünmenin temelinde orijinallik bulunur. Yeni ve özgün fikirler oluşturmak yaratıcı düşünmenin anahtarıdır (Sur, 2020, s. 33). Yaratıcı birey, yenilikleri araştırır, yeni gözlemlerle yeni tahminler ve çıkarımlar yapar. Bu bağlamda

yaratıcı düşünme; birey için yeni, daha önce akla gelmemiş, farklı ve zekice bir düşünme sürecini ifade eder (Güney, 2020, s.537).

Bu çalışmanın odak noktası örgütlerde çalışanların duygusal zekâsı, kendi kendine liderlik becerileri ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkilerin incelenmesidir. Kayseri ilinde bulunan Erciyes Teknopark 'ta faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 115 kişi üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasında duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde “Duygusal Zekâ Ölçeği (WLEIS)”, ikinci bölümünde “Kendi Kendine Liderlik Ölçeği” üçüncü bölümünde “Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeği” kullanılmıştır. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışılan süre, kurumda çalışılan süre gibi sorular yer almıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz programları kullanılarak değerlendirilmiştir.

► Duygusal Zekânın Kendi Kendine Liderlik Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekânın kendi kendine liderliği açıklama gücünü belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekânın kendi kendine liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Elde edilen sonuçlara göre duygusal zekâ kendi kendine liderliğin % 31,8' ini açıklamaktadır.

Sonuç olarak “Duygusal zekânın kendi kendine liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre duygusal zekâ seviyesi arttıkça kendi kendine liderlik algısı da artmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler kendi duygularını ve başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetebilen kişilerdir. Bu bireylerin

kendi kendine liderlik algısı da yüksektir; yani kriz anlarını etkin bir şekilde yönetebilir, yeteneklerinin farkındadır, risk almaktan çekinmez ve her durumda örgüte katkıda bulunabilir.

Duygusal zekâ ile kendi kendine liderlik arasındaki etkileşimde, duyarlılık, özgünlük ve öz motivasyon gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Duygusal zekâ, bireyin duygularını anlama, yönetme, başkalarının duygularını anlama ve ilişkileri başarılı bir şekilde yönetme becerisi olarak tanımlanır. Bu beceriler, kişinin kendini tanıması, duygusal tepkilerini kontrol etmesi ve etkili iletişim kurabilmesi için temel bir zemin oluşturur. Kendi kendine liderlik ise bireyin hedeflerini belirlemesi, kendi motivasyonunu sağlaması ve kendi potansiyelini gerçekleştirme sürecidir.

Duyarlılık, duygusal zekâ ve kendi kendine liderlik arasındaki bağlantının temel bir unsuru olarak öne çıkar. Bireyin çevresindeki duygusal ipuçlarını algılaması ve bu bilgileri kullanarak ilişkilerini yönetmesi hem duygusal zekâsını geliştirmesine hem de kendi kendine liderlik becerilerini güçlendirmesine katkı sağlar. Özgünlük, bireyin kendi değerlerine, tutkularına ve hedeflerine bağlı kalmasıyla ilişkilendirilir. Dolayısıyla, duygusal zekâ, bireyin içsel duygularını anlaması ve özgün olma yolunda ilerlemesi açısından büyük bir öneme sahiptir. İçsel motivasyon ise bireyi yönlendiren ve harekete geçiren güçtür. Duygusal zekâ, bireyin öz motivasyonunu besleyerek kendi kendine liderlik yeteneklerini güçlendirir.

Özetle, duyarlılık, özgünlük ve öz motivasyon, duygusal zekâ ile kendi kendine liderlik arasındaki temel bağlantıyı oluşturur. Bu terimler, bireyin duygusal zekâsını geliştirmesini, kendine liderlik becerilerini güçlendirmesini ve sonuç olarak daha başarılı ve verimli olmasını sağlar. Bu nedenle, duygusal zekâ ve kendi kendine liderlik arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu temel kavramları günlük yaşamda uygulamak hem bireylerin hem de örgütlerin gelişimine önemli katkılar sağlayabilir.

► Duygusal Zekânın Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekânın yaratıcı düşünmeyi açıklama gücünü belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekânın yaratıcı düşünme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Elde edilen sonuçlara göre duygusal zekâ yaratıcı düşünme eğilimlerinin % 52,9'unu açıklamaktadır.

Sonuç olarak “Duygusal zekânın yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Dolayısıyla duygusal zekâ seviyesi arttıkça yaratıcı düşünme eğilimleri de artmaktadır. Duygusal zekâ ile yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkileşimde, bireyin öz motivasyon düzeyi ve sosyal çevresinin niteliği önemlidir. Öz motivasyon, bireyin değerleri, tutkuları ve hedefleri doğrultusunda hareket etme eğilimini ifade eder. Öz motivasyon, yaratıcı düşünme sürecini besleyerek bireyin kendini ifade etme ve yenilik yapma arzusunu artırabilir.

Bireyin sosyal çevresi de duygusal zekâ ve yaratıcı düşünme eğilimlerini etkiler. Destekleyici bir sosyal çevre, bireyin duygusal zekâsını ve yaratıcılığını teşvik edebilirken, olumsuz bir sosyal çevre ise bunları sınırlayabilir.

Özetle, öz motivasyon ve bireyin sosyal çevresi, duygusal zekâ ile yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki bağı güçlendiren kritik unsurlardır. Bu faktörlerin etkileşimi, bireyin duygusal zekâsını kullanarak yaratıcı düşünme yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlar. Bu bağlamda, bireylerin duygusal zekâ ve yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmeleri ve sosyal çevrelerini olumlu yönde şekillendirmeleri, bireysel ve örgütsel başarılarını artırabilir.

► Kendi Kendine Liderliğin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Üzerindeki Etkisi

Kendi kendine liderliğin yaratıcı düşünmeyi açıklama gücünü belirlemek için yapılan doğrusal regresyon analizi

sonuçlarına göre kendi kendine liderliğin yaratıcı düşünme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Kendi kendine liderliğin yaratıcı düşünme eğilimlerinin % 59,4'ünü açıkladığı görülmüştür.

Sonuç olarak “Kendi kendine liderliğin yaratıcı düşünme eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre kendi kendine liderlik yeteneği arttıkça bireylerin yaratıcı düşünme eğilimlerinin de arttığı görülmektedir. Kendi kendine liderlik özelliklerine sahip bireyler kriz anlarını etkili bir şekilde yönetebilir, yeteneklerinin farkındadır ve risk almaktan çekinmezler. Bu bireylerin özgün ve yenilikçi fikirlere yönelme eğiliminde olmaları beklenen bir durumdur.

Kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki etkileşimde, güven, sezgi, sorgulayıcılık ve öz motivasyon gibi temel unsurlar ön plana çıkar. Güven, bireyin kendi yeteneklerine ve karar alma becerisine duyduğu inançla ilişkilendirilir ve bu güven duygusu kendi kendine liderlik yeteneğini ve yaratıcı düşünme eğilimlerini destekleyebilir. Sezgi, bireyin içgüdüsel olarak doğru kararlar almasına ve yenilikçi çözümler bulmasına yardımcı olur. Sorgulayıcılık ise mevcut durumu sorgulama ve alternatif çözümler arama yeteneğiyle ilişkilidir. Öz motivasyon ise bireyin kendi değerleri ve hedefleri doğrultusunda hareket etme eğilimini ifade eder ve kendi kendine liderlik ile yaratıcı düşünme süreçlerini besler. Dolayısıyla, güven, sezgi, sorgulayıcılık ve öz motivasyon gibi faktörler, bireyin kendi kendine liderlik yeteneğini ve yaratıcı düşünme eğilimlerini güçlendirerek hem bireysel hem de mesleki başarıya katkı sağlayabilir.

► **Duygusal Zekâ, Kendi Kendine Liderlik ve Yaratıcı Düşünme Eğilimlerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediği**

Katılımcıların Duygusal Zekâ, Kendi Kendine Liderlik ve Yaratıcı Düşünme Eğilimleri ölççeklerinden aldıkları puanlar

değerlendirildiğinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi bakımından gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre ölçeklerden aldıkları puanlar değerlendirildiğinde ölçek boyutlarından yaratıcı düşünmede ve kendi kendine liderlikte gruplar arasında anlamlı fark bulunmuyorken; duygusal zekâda gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre kurumda 6 yıl ve üzerinde çalışanların duygusal zekâları 0-5 yıl çalışanlara göre daha yüksektir. Kurumda çalışma süresi az olan çalışanlar işyeri dinamiklerini ve beklentilerini henüz tam olarak anlamamış olabilir. Ayrıca, kariyerlerinin başında olanlar, profesyonel deneyim ve kişisel gelişim açısından daha az tecrübe sahibi olabilir bu durum duygusal zekâlarının tecrübeli çalışanlara göre nispeten düşük olmasına sebep olabilir.

Diğer yandan, 6 yıl ve üzeri çalışanlar, iş deneyimleri ve zaman içinde kazandıkları becerilerle işyerindeki ilişkileri daha iyi yönetme ve zor durumlarla başa çıkma yeteneklerini geliştirebilir. Bu durum duygusal zekâlarının nispeten yüksek olmasına sebep olabilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak örgütler için, duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri hakkında aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- **Duygusal Zekâ Gelişim Programları:** Örgütler çalışanların duygusal zekâ becerilerini artırmak için eğitim ve gelişim programları düzenleyebilir. Bu programlar duygusal farkındalık, duyguları yönetme ve empati gibi becerilerin geliştirilmesine odaklanabilir.
- **Kendi Kendine Liderlik Teşvikleri:** Yöneticiler çalışanların kendi kendine liderlik becerilerini teşvik etmek için destekleyici bir ortam sağlayabilir. Özgüvenin artırılması, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma gibi özelliklerin teşvik edilmesi önemlidir.

- **Yaratıcı Düşünmeyi Teşvik Eden Ortamlar:** Örgütlerde çalışanların yaratıcı düşünme eğilimlerini desteklemek için uygun ortamlar sağlanabilir. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, risk almaya teşvik eden ve farklı bakış açılarını değerlendirebilecekleri bir kültür oluşturulmalıdır.
- **Çapraz Eğitim ve İş birliği:** Duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme becerilerinin geliştirilmesi için çapraz eğitim ve iş birliği fırsatları değerlendirilebilir. Farklı departmanlardan ve pozisyonlardan çalışanların bir araya gelerek deneyimlerini paylaşmaları ve birbirlerinden öğrenmeleri teşvik edilebilir.
- **Performans Değerlendirme Kriterleri:** Yöneticiler duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme becerilerini çalışanların performans değerlendirme süreçlerine dahil edebilir. Bu becerilerin geliştirilmesi ve gösterilmesi çalışanların kariyer gelişiminde ve terfi olanaklarında da dikkate alınabilir.

Katılımcıların anket cevaplama konusundaki önyargıları ve çalışma sonucunda çıkan verilerin onları etkileyebileceğine olan inançları bu tür araştırmalarda önemli bir kısıt olarak kabul edilmektedir. Buna ek olarak sadece anketi cevaplamaya istekli olan katılımcılar ankete dahil edilmiştir. Diğer bir kısıt ise ulaşılan örneklem grubunun ana kütlelin tamamını temsil ettiği genellemesidir. Çalışmanın sadece tek bir ilde gerçekleştirilmiş olması da araştırma ile ilgili kısıtlardan birisidir.

Bu çalışmada duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri konuları ele alınmıştır. Bu üç konuyu ele alarak aralarındaki etkileri analiz eden bir çalışmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın önemini açıkça ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu çalışma alanyazında bir boşluğu doldurarak, örgütlerin çalışanlarının performansını iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

Bu konularla ilgili gelecekte araştırma yapmayı düşünen kişilere, farklı sektörlerde ve farklı coğrafi bölgelerde çalışmalar yürüterek elde edilen sonuçları karşılaştırmaları önerilebilir. Bu şekilde elde edilen bulgular sadece belirli bir il veya sektörde çalışan kişilerle sınırlı kalmayacaktır.

7. KAYNAKLAR

- Acar, F. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Açıknel, Y., (2004). *Duygusal Zekânın Askeri Uçuş Eğitiminin Başarısına Etkisi ve Uçuş Eğitimi Alan Pilot Adayları Üzerinde Bu Etkiyi Ölçen Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri
- Akarsu, B. (2018). *Yaratıcı Düşünme Sanatı*, İstanbul: Cinius Yayınları.
- Akçay, C., Çoruk, A., (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politik Analiz Dergisi*. Cilt 1. 3-25
- Akın, M. (2010). *Personel Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(2), 211-238.
- Akın, M., Can, Y. ve Özdevecioğlu, M., (2013). Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılım Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 159-172
- Akın, M., Koparal, C. (2021). *İş Yaşamında Duygusal Zekâ*, Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Akın, M., Özdevecioğlu, M., Karaca, M., İştahlı, B., (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 4. Sayı 1. s.1-18
- Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 90.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F. ve Ke, K. (2006). A Cross-Cultural Perspective of Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 338-359.
- Anderson, J.S. ve Prussia G.E. (1997). The Self-leadership Questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4, 2, 119-143.
- Ardahan, F. (2012). “Duygusal Zekâ ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Doğa Sporları Yapanlar Üzerinde İncelenmesi”, *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3(3), s.20-33.
- Argon, T. (2015). “Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almadıklarına İlişkin Görüşleri”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), s.377-404.

- Arshi, T.A. (2012). Entrepreneurial intensity in the corporate sector in Oman: The elusive search creativity and innovation. *International Business Research*, 5(9), 171.
- Ashforth, B. Humphrey, R. (1995). Emotion In the Workplace: A Reappraisal, Human Relations, 1995, s.97-125.
- Ashkanasy NM, Härtel Cej ve Daus CS. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research
- Aslan, Ş., (2004). Öğrenen Organizasyonlarda Duygusal Zekâ Kavramı. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 3(3). 113-119.
- Aslan, Ş., (2008). Duygusal Zekâ, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri ile İlişkili Midir? Schutte' nin Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 13. Sayı 3. s.179-200.
- Atabek, E. (1999). Bizim Duygusal Zekâmız, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Avşar, G., Kaşıkçı, M., (2009). Hemşirelik Yüksekokul Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Düzeyi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. Cilt 13. Sayı 1. s.1-6
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Baltaş, A. (1999). Duygusal Zekâ Nedir?, İstanbul, Pazar Hürriyet Gazetesi.
- Baltaş, A. (2002). Duygusal Zekânın İş Hayatındaki Önemi, Activeline Yayınları.
- Bar-On, R. (2005). "The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence". In P.
- Bar-On, R.-Handley, R.-Find, S. (2006). "The Impact of Emotional Intelligence on Performance", Druskat, Vanessa U.- Sala, Fabio – Mout, Gerald (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work*, Lawrence Erlbaum Assoc.Pub., USA, s.12-18.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, s. 73.
- Basaran, İbrahim Ethem (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Basım, Mart, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Beceran, Eray (2002). "Duygusal Zekâ", *Personal Excellence*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Beltekin, E. (2015). Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zekâ Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bhasin, H. (2011). Implementation of Artificial Creativity: Redefining Creativity. *International Journal of Computer Applications*, 28(11), 21-24.

- Bloyd, J.S. (2003). The Relation Between Stress Hardiness and Creative Thinking. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fielding Graduate Institute, 47.
- Bodtker, A. (2001). Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management, *The International Journal of Conflict Management*, s.259-275
- Brackett, M. A., ve Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the mayer-salovey-caruso emotional intelligence test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34-41.
- Bryant A., A. Kazan., (2013). "Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out", McGRAW-HILL.
- Buzan, T. (2004). Yarattıcı Zekânın Gücü. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 12.
- Büyükközer, G. (2008). The Relationship Between Emotional Intelligence And Personality Factors. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Card, J. (2017). Hacked spaces, brainstorming, calligraphy - where do great ideas spring from, Guardian Small Business Network - The Guardian, Erişim tarihi: 22.10.2023. <https://www.theguardian.com/small-business-network/2017/feb/27/war-rooms-brainstorms-calligraphy-great-ideas-culture> adresinden alındı.
- Carmeli, A.R., R. Meitar ve J. Weisberg (2006), "Self-Leadership Skills and Innovative Behavior At Work", *International Journal of Manpower*, Vol.27, No.1, pp.75-90.
- Chrusciel, Don. (2006). Considerations of Emotional Intelligence (EI) in Dealing with Change Decision Management. *Management Decision*. c. 44 s. 5: 644-657
- Cooper, R. K., ve Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership And Organizations*. Penguin.
- Cooper, R. K., Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cooper, Robert K. Ayman Sawaf. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (EQ)*. çev. Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Craig, V.V. ve C.P. Neck (2003). "Bridging Ethics and Self Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies between Employee and Organizational Standards", *Journal of Business Ethics*, April, 43, 4, pp.363-387.
- Cumming, E. A. (2005). An Investigation Into The Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study. (Doctoral dissertation). Lincoln University.

- Cüceloğlu, D. (1990). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* (27. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı:3, 27.
- Çakar, U., Arbak, Y. (2003). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), s.83-98.
- Çakar, U., Arbak, Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), s.23-48.
- Çakmak, C. (2018). Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin İş Doyumu ve İş Stresi Üzerine Etkileri. Yüksek lisans tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Çekmecelioğlu, G.H. ve Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *Yönetim*, 18(57), 18.
- Çekmecelioğlu, H. (2002). Bireysel, örgütsel yaratıcılık için iş çevresinin düzenlenmesi (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2): 295-310.
- Çelebi, O.M. (2009). İhtiyaçlar, Yaratıcılık ve Kariyer Gelişimi Bağlamında Enerji Uzmanlığı. *Enerji Piyasası Bülteni*, 5, 30.
- Çırpan, H. (1997). Kendi Kendine Liderlik. *Yönetim* (26), 57-63.
- Çıtak, S. (2017). Duygusal Zekâ ile Yenilikçi İş Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma Mersin İli Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Çiçek, M. (2011). Stratejik Düşüncenin Belirleyicileri Olarak Eleştirel ve Yaratıcı Düşünce. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Çiltaş, A. (2011). Eğitimde Öz-Düzenleme Öğretiminin Önemi Üzerine Bir Çalışma, a Study On The Importance Of Self-Regulation Teaching in Education. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-11.
- D’Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2007). SelfLeadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), s. 105-120
- Değirmenci Tarakcı, H. (2022). Yaratıcı Düşünme Becerisinde Akış Deneyimi ve Nomofobi Etkisi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.

- Demirci, C. (2007). Fen Bilgisi öğretiminde yaratıcılığın erişi ve tutuma etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 65-75.
- Demiral, Ö., Doğan, S., (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Cilt 14. Sayı 1. s. 209-230
- Diliello, T.C. ve J.D. Houghton (2006). "Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.4, pp.319-337.
- Doğan, S. Çalışan İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Kare Yayınları, 2005
- Doğan, S., Şahin, F., (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 16. Sayı 1. s.231-252
- Doğan, S., ve Şahin, F. (2008a). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 139-164.
- Doğan, S., ve Şahin, F. (2008b). Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. "*İş, Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 78-95.
- Doğan, Y., Özdevecioğlu, M., (2005). Pozitif ve Negatif Duygusalılığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. *S.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. s.165-190
- Doğanay, A. (2013). *Üst düzey düşünme becerilerinin öğretimi, öğretim ilke ve yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Duman, Y. Kurumları Zirveye Taşıyan, Duygusal Zekâsı Yüksek Çalışanlardır, *Kaynak Dergisi*, 2002.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57-71.
- Eker, C. (2014). Öz-Düzenlemeli Öğrenme Modellerine Karşılaştırmalı Bir Bakış. *International Periodical For The Languages, Literature and History Of Turkish Or Turkic*, 9/8 Summer, 417-433.
- Epstein, S. (1999). The Relation of Rational an Experiential Information Processing Styles to Personality, Basic Beliefs, and the Ratio-Bias Phenomenon, *Journal of Personalaty and Social Psychology* 76(6), s.972.
- Erdođdu, Y. (2006). Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), 62.
- Erdođdu, Y., (2008). Duygusal Zekânın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 7. Sayı 23. s.62-76.

- Erkmen, Turhan. (2019). Değişim Yönetiminde Duygusal Zekâ ve İletişim. Yönetim ve Davranış. 1.Bs. Ed. Turhan Erkmen. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.:169-223
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, *İşletme Fakültesi Dergisi* (Dokuz Eylül Üniversitesi), 9(2), s.187-209.
- Erol-Korkmaz, H. T. (2014). “Çalışanların Günlük Duygu Durumu ve Üretim Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişki: Genel Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 17(33), s.77-87.
- Ersoy, E. ve Başer, N. (2009). İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcı Düşünme Düzeyleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 128.
- Eseryel, U.Y. vd., (2014). Information technology self-leadership and innovation. *Journal of Leadership and Management*, 2(1). s. 95-109
- Etimolojiturkce. (2023). *etmolojiturkce*. Ekim 07, 2023 tarihinde <https://www.etimolojiturkce.com/arama/yarat%C4%B1c%C4%B1> adresinden alındı.
- Fernández-Berrocal ve N. Extremera (2023). Special Issue on Emotional Intelligence, *Psicothema*, 17. (www.eiconsortium.org erişim tarihi:19.09.2023).
- Fineman, S. Emotion in Organization, London: Sage Publication, (1994). Frontiers in Organizational Behavior Research, Journal of Management, 28.
- Foundation. (2023). *Interaction Design Foundation*. Ekim 15, 2023 tarihinde <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-are-the-stagesof-creativity> adresinden alındı.
- Gardner, Howard, Thomas Hatch. (1989). Educational Implications of The Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*. c.18. s.8: 4-10.
- Goleman, D. (2015a). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* Banu Seçkin Yüksel (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2015 b). *İşbaşında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *İş Başında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., (2013). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?* Varlık Yayınları. 37. Baskı
- Goleman, Daniel (1995). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005), 29. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ*. Bloomsbury Publishing.

- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, USA, 444.
- Guilford, J. P. (1962). Factors that aid and hinder creativity. *Teachers College Record*, 63(5), 380-392.
- Gül, H., İnce, M., Korkmaz, O. (2014). “Çalışma Yaşamında Duygusal Zekâ ve Bireylerin Duygusal Zekâ Düzeylerini Kullanabilme Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), s.30-49.
- Gül, H., İnce, M., Gözükar, Y., (2015). Duygusal Zekâ ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. Sayı 12. s. 226-245
- Gümüştuyu, Ç. (2004). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü: Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güneş, E. (2016). Duygusal Zekâ ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademi.
- Gürbüz, S., Yüksel, M. (2008). “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), s.174-190.
- Gürsoy, Ali (2005). Liderlikte Duygusal Zekâ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Harrod, N. (2005). An Explanation of Adolescent Emotional Intelligence in Relation to Demographic Characteristics. *Adolescence* Vol:40 No:159, s.503-512.
- Hauschildt K., U. Konradt., (2012). “Self-leadership and team members’ work role performance”, *Journal of Managerial Psychology*, 27 (5), 497 – 517.
- Hicks, H. G. (1979). Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından, Osman Tekok ve Diğerleri (Çev.). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Houghton, J. D. ve Neck C. P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8): 672-692.
- Houghton, J.D. (2000). The Relationship Between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structure, <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-06062000-12260008/unrestricted/etd.pdf> (Erişim Tarihi: 21.06.2023)

- Houghton, J.D. ve Jinkerson, D.L. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination, *J. Bus. Psychology*, 22(1), s. 45-53
- Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire -Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*. 17(8), s. 672-693
- Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006). Understanding Behaviors Effective Leadership, New Jersey: Pearson Practice Hall.
- Işık, A. D., ve Saygılı, G. (2015). Yaratıcılığı Geliştirme Tekniklerinin Öğrenilmesinin Yaratıcı Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (Özel sayı), 133-139.
- İsmen, E., (2004). Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki. *İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*. s.55-75
- Karagüven, H., (2015). Empati ve Sosyal Zekâ. *International Journal of Social Science*. Sayı 34. s.187-197
- Kaya, Ş. D. (1993). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, s. 265-287
- Kerr , B., ve Gagliardi, C. (2003). Measuring creativity in research and practice. I. S. (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (s. 155-169). Washington: DC: American Psychological Association.
- Khan, S. R. (2015). The Merits of Self-Leadership. *Bus Ethics J Rev* 3(1), s. 1-7
- Kim, U. (2007). Creating a World of Possibilities, Indigenous and Cultural Perspectives, *Creativity, a Handbook Teachers*. *World Scientific Publishing*, Singapore, 11-16.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Konakay, G. (2010). Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkinin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kotelnikov, Vadim (2006). “*Self Motivation*”, http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/motivating_yourself.html Erişim Tarihi: 10.09.2023
- Köknel, Ö. (1997). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory Process Practice*. Eighth Edition, South Western Cengage Learning, 131.
- Kuru Turaşlı, N. (2012). Erken Çocukluk Döneminde Yaratıcılık ve Geliştirilmesi. Ankara: Pegem Akademi.
- Manz , C. C. (1992). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. New Jersey: Prentice Hall

- Manz, C. C., ve Neck, C. (2004). *Mastering Self-Leadership Empowering Yourself for Personal Excellence* (3. Edition). N.J.: Prentice Hall.
- Manz C. C. (1992). Self-Leadership: The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4): 80-86.
- Manz C. C., Henry P. S., Jr., (1980). "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective", *Academy of Management Review*, 5 (3) 336-361.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: a Social Learning Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C., ve Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond The Myth Of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C., ve Hery, P. (1992). Self-Management as a Substitute, A social Learning Theory Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 5(3), 361-367.
- Manz, C.C. ve Neck, C.P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (Third edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C.C. (1992). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Marshall, Clare (2001). "Make The Most Of Your Emotional Intelligence", *Chemical Engineering Progress*, 97(2), ProQuest Science Journals
- Mayer D. John ve Alexander A. Stevens (1994). "An Emerging Understanding of the Reflective (Meta-) Experience of Mood", *Journal of Research In Personality*, Vol. 28,351-373.
- Mayer, J. D. ve P. Salovey (1997). "What Is Emotional Intelligence", In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J. D. vd. (2011). "Emotional Intelligence", *The Cambridge Handbook of Intelligence*, 18(4), 528-549
- Mayer, J. D., ve Salovey, P. (2007). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test*. Toronto: Multi-Health Systems Incorporated.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. (2000). "Models Of Emotional Intelligence", In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*. (pp. 396-420). New NY, US: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). "What Is Emotional Intelligence", In P. Salovey, D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications* (p.3-34). New York: Basicbooks, Inc
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. (2000). "Models Of Emotional Intelligence", In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*. (p.396-420). New York, NY, US: Cambridge University Press.

- Mednick, S. A. (1962). The Associative Basis Of The Creative Process, *Psychological Review*, 69 (3), 220-232.
- Neck C. P. ve Houghton J. D. (2006). Two Decades of Self-leadership Theory and Research. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4): 270-295.
- Neck C.P., H. Nouri ve J.L. Godwin (2003). "How Self-Leadership Affects The Goal-Setting Process", *Human Resource Management Review*, 13, pp.691-707.
- Neck, C.P. (1996). "Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach towards Overcoming Resistance to Organizational Change", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.4, No.2 (April), pp.202-216.
- Neck, C.P., G. Stewart ve C.C. Manz (1995). "Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, pp.278-302.
- Neck, C.P., H.M. Neck, C.C. Manz ve J. Godwin (1999). "I Think I Can; I Think I Can: A Self-Leadership Perspective toward Enhancing Entrepreneur Thought Patterns, Self-Efficacy, and Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.14, No.6, pp.477-501
- Neck, C.P., R.F. Ashcraft ve C.V. Vansandt (1998). "Employee Self-Leadership: Enhancing the Effectiveness of Nonprofits", *International Journal of Organizational Theory & Behaviour*, 1(4), pp.521-551.
- Newsome, S., Day, A. L., Catano, V. M. (2000). "Assessing The Predictive Validity Of Emotional İntelligence", *Personality and Individual Differences*, 29(6), p.1005-1016.
- Norris, S.E. (2008). An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), s. 43-61
- Onur, D., ve Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık Kavramı İle İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1535-1552.
- Özaşkın, A. G., ve Bacanak, A. (2016). Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz? *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5, 212-226.
- Özerbaş, M.A. (2011). Yaratıcı düşünme öğrenme ortamının akademik başarı ve bilgilerin kalıcılığa etkisi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(3), 675-705.
- Özgenel, M., ve Çetin, M. (2017). Marmara Yaratıcı Düşünme Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 46, 113-132.

- Petrides, K. V. (2017). "Emotional Intelligence", *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, p.1-6.
- Politis, J.D. (2006). "Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*,_Vol.27, No.3, pp.203-216.
- Poskey, Mike (2006), "The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality", http://callcentercafe.com/article_directory/Training_Articles/The_Importance_of_Emotional_Intelligence_in_the_Workplace_W.html, (13.07.2023).
- Proios, I. vd., (2020). Influence of Self-Leadership Strategies on the Beliefs of General Self-Efficacy. *The Journal of Social Sciences Research*. 6(5), s. 531-535
- Prussia, G.E, J.S. Anderson ve C.C. Manz (1998), "Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence Of Self-Efficacy", *Journal of Organizational Behavior*, Sep., 19, 5, pp.523-538.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis Of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Rıza, E. T. (2004). Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri. İzmir: Birleşik Matbaa.
- Rothenberg A (1971). The Process of Janusian Thinking in Creativity. *Archives of General Psychiatry*, 24, 195-205
- Rothenberg, A. (1996). The Janusian Process in Scientific Creativity, *Creativity Research Journal*, 9 (2&3) 207-231.
- Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' Four-stage Model of The Creative Process: More Than Meets The Eye?, *Creativity Research Journal*, 27 (4), 342-352.
- Sak, U. (2014). Yaratıcılık Gelişimi ve Geliştirilmesi, Ankara: Vize Yayınları
- Salovey, P. ve J. D. Mayer (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211
- Salovey, P., ve Grewal, D. (2005). The Science Of Emotional Intelligence. *Current Directions In Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Sayer, K., Dinç, M. (2014). Psikolojiye Giriş, İstanbul: Dem.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, s.813-834.
- Shalley, C.E. ve Gilson, L.L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors That can Foster or Hinder Creativity. *Leadership Quarterly*, Vol. 15-No.1, 36.
- Sharma, R. (2013). Ferrari'sini Satan Bilge'den Liderlik Bilgeliği (1. Baskı) İstanbul: Pegasus Yayıncılık.

- Shek, D.T.L. vd., (2015). The Role Of Self-Leadership In Service Leadership. *Int J Disabil Hum Dev* 14(4), s. 343–350
- Somuncuoğlu, D. (2005). “Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, s.269-293.
- Somuncuoğlu, D., (2005). Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğitimdeki Rolü. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 11. s. 270-295
- Stevens, T. (1995). Creativity Killers. *Industry Week*, 244(2), 63.
- Sudak, M. K., Zehir, C. (2013). “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), s.141-165.
- Sungur, N. (1988). Yaratıcı sorun çözme programının etkililiği: EYTP öğrencilerine ilişkin bir araştırma (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara
- Sungur, N. (1997). Yaratıcı Düşünce. Evrim Yayınevi, İstanbul, 61.
- Sur, E. (2020). Ortaokul Öğrencilerinin Eleştirel ve Yaratıcı Düşünme Becerileri İle Anlama Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Süslü S. (2016). Örgütlerde Hemşirelerin Duygusal Zekâ Becerileri ve Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki, İstanbul, Türkiye: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Şahin, S., Aydoğdu, B., Yoldaş, C. (2011). “Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İlköğretim Online*, 10(3), s.974-990.
- Şen, T.H., Yılmaz, T.F. ve Gürdoğan, P.E. (2013). Hemşirelikte Yaratıcılık. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 38, 4.
- Tabak A., Sığı Ü. ve Türköz T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlanması Çalışması. *Bilgi*, 67(1): 213-246.
- Talu, N. (1999). “Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 164-172.
- Taylor, L.D. (2008). Creative Thinking and Worldviews in Romania. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Nevada, 18.
- TDK. (2023). TDK. Ekim 07, 2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- TDK. (2023). TDK. Haziran 07, 2023 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Telören, İ. (2021). Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü.

- Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gebze: Yüksek Lisans Tezi
- Temiz, A. (2012). İletişim ve Halkla İlişkiler. Hatay: MKÜ Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Rekreasyon Liderliği Bölümü Spor Yöneticiliği Bölümü.
- Temizkan, M. (2010). Türkçe öğretiminde yaratıcı yazma becerilerinin geliştirilmesi. *TÜBAR*, 27, 621-643.
- Töremen, F., Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), s.33-47.
- Tuğrul, C. (1999). “Duygusal Zekâ”, *Klinik Psikiyatri*, 1, s.12-20.
- Tuna, Y. (2011). “Duygular”, Sezen Ünlü (Ed.), *Birey ve Davranış*, Eskişehir, s.20-40.
- Türköz, T. (2010). Çalışanların Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma. Ankara: Yüksek Lisans Tezi.
- Türköz, T., Arılı, Ö., ve Tabak, A. (2012). Öz Liderlik. A. Tabak, H. Şeşen ve T. Türköz İçinde, Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler (S. 309). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ulaş, Ç. (2004). “Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Ural, A. (2001) Yöneticilerde duygusal zekânın üç boyutu, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.209-219.
- Uslu, Y. D. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 419-444.
- Uyar Kurt, A. (2016). Ebeveyn Kaybının Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Weisberg, R.W. (1999). Creativity: Genius and Other Myths. Freeman & Co., New York, 184.
- Weisinger, H. (1998). İş Yaşamında Duygusal Zekâ, İstanbul: MNS Yayınları.
- Yahyağıl, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *IÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 12(38): 7-16.
- Yavuz, H. S. (1989). Yaratıcılık, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Yavuzer, H. (1994). Yaratıcılık. Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 19.
- Yelkikalan, N. (2006). “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 39, s.39-51.
- Yenilmez, K. ve Yolcu, B. (2007). Öğretmen davranışlarının yaratıcı düşünme becerilerinin gelişimine katkısı. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 95-105.

- Yeşilyaprak, B. (2001). “Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, s.139-146.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12), 109-120.
- Yıldırım, E. (2016). Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü. (Yüksek Lisans Tezi), Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Yıldırım, E. (2021). Örgütlerde Duygusal Zekâ, Yalnızlık ve Kendini Doğrulama Çabası Arasındaki Etkiler: Kendini Doğrulama Çabasının Aracılık Rolü (Doktora Tezi) Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yozgat
- Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 29.
- Yıldız, L., Zırhloğlu, G., Yalçınkaya, M. ve Güven, Ş. (2011). Beden eğitimi öğretmen adaylarının yaratıcılık ve problem çözme becerileri. *VAN/YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayı*, 18-36.
- Yüksel, M. (2006). Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı, bu araştırma formu Yozgat Bozok Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde hazırlanmakta olan bir yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Araştırmada duygusal zekâ, kendi kendine liderlik ve yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkiler değerlendirilecektir. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahiptir. Çalışmaya katılanların hiçbir baskı altında kalmadan kendi bireysel onayları ile katıldıkları varsayılacaktır. Vereceğiniz bilgilerin gerçeği yansıtması ve eksiksiz olması araştırmanın başarısı açısından son derece önemlidir. Araştırmaya çok sayıda kişi katılacağı ve kimlik bilgileri istenmediği için katılımcıların kimlikleri bilinmeyecek ve gizli kalacaktır. Çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmaya vereceğiniz destekten dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mahmut AKIN
Yozgat Bozok Üniversitesi İ.İ.B.F.

Semih BÜYÜKYILMAZ
Yozgat Bozok Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

BÖLÜM 1

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun olanı kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bazı duygularımı neden yaşadığımı anlayabilirim.					
2. Duygularımı iyi anlayabilirim.					
3. Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.					
4. Mutlu olup olmadığımı bilirim.					
5. Arkadaşlarımdan duygularımı, davranışlarımdan anlarım.					
6. Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.					
7. Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasım.					
8. Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.					
9. Kendimle ilgili hedefler belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.					
10. Kendimi, kendine yeten bir kişi olarak görürüm.					
11. Kendini motive edebilen biriyim.					
12. En iyisini yapmak için kendimi teşvik ederim.					
13. Sinirlerime hâkim olurum ve sorunlarımı akılcıca ele alabilirim.					
14. Duygularımı kontrol altında tutmakta oldukça yetenekliyim.					
15. Çok sinirlendiğim zaman kısa sürede sakinleşebilirim.					
16. Duygularımı kontrol altında tutmayı iyi bilirim.					

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun olanı kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kendi performansım için belirgin hedefler oluştururum.					
2. Bir işi yapmadan önce, o işi başarılı bir şekilde yerine getirdiğimi gözümde canlandırırım.					
3. Sıkıntılı durumlarla karşılaştığımda, yardımcı olur diye, bazen kendi kendimle (yüksek sesle veya sessizce) konuşurum.					
4. İşimde ne kadar iyi olduğumu izlemek benim için önemlidir.					
5. Gerçekte (fiilen) bir işi yapmadan önce, kafamda, başarılı olduğumu arada sırada canlandırırım.					
6. Bir sorun yaşadığımda, o durum hakkındaki düşüncelerimin doğruluğunu değerlendiririm.					
7. Kendim için belirlediğim hedeflere yönelik çalışırım.					
8. Bir işi başarıyla tamamladığım zaman, kendimi hoşlandığım bir şeyle sık sık ödüllendiririm.					
9. Ne zaman sıkıntılı bir durum yaşasam, kendi düşünce ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.					

BÖLÜM 3

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun olanı kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Zorluklar karşısında motivasyonumu korurum.					
2. Hayal gücümü kullanarak yeni bir fikir, eser veya çözüm yolu tasarlarım.					
3. Ortaya çıkan sorun veya olayla ilgilenme sorumluluğu hissederim.					
4 Karşılaştığım bir olay, durum veya soruna yönelik “acaba” sorusunu sorarım.					
5. Bir durumu, olayı veya sorunu ayrıntılı ve derinlemesine ele alırım.					
6. Bir alanda ihtiyaç duyduğum yetenek ve becerilerimi geliştiririm.					
7. Bir fikir veya ürün oluşturmak için disiplinli çalışırım.					
8. Sorun veya durumlarla ilgili yararlı ve özgün cevaplar veya çözüm yolları üretirim.					
9. Başkalarına göre farklı olan duygu ve düşüncelerimi korkmadan ifade ederim.					
10. Merak ettiğim veya ilgimi çeken olay, durum veya işlerle uğraşmayı severim.					
11. Alışılmışın yerine, yeni ve farklı olanı tercih ederim.					
12. İlginç olay, sorun, nesne veya durumları merak ederim.					
13 Kendimle ilgili zayıf ve güçlü yönlerimi bilirim.					
14. Otorite, korku ve baskılardan bağımsız düşünürüm.					
15. Olayları veya durumları anlamak veya çözmek için sabrederim.					
16. Bir olayın veya sorunun birden fazla nedeni olabileceğini kabul ederim.					
17. Farklı sorun, durum veya olayla ilgili ipuçları arasında bağlantı kurarım.					
18. Yaptığım hataları kabullenirim.					
19. Birbiriyle ilgisi olmayan kavram veya fikirleri yeni bir amaç için ilişkilendiririm.					
20. Olaylara farklı açılardan bakmaya çalışırım.					
21. Çevremde olup bitenleri merak ederim.					
22. Fikir geliştirmek için gözlem, deneyim, bilgi ve düşüncelerimi birleştiririm.					

23. Sorun veya durumlarla ilgili karar verirken aceleci davranmam.					
24. Sorunların çözümünü, durumları veya olayları zihnimde canlandırırım.					
25. Hata yapmaktan korkmam.					

BÖLÜM 4

1. Cinsiyetiniz?

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız?

() 24 ve altı () 25-34 () 35-44 () 45-54
() 55 ve üstü

3. Medeni Durumunuz?

() Evli () Bekâr

4. Eğitim Durumunuz?

() Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü

5. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üstü

6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

() 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 ve üstü