



2024, 13 (5), 2103-2123 | Araştırma Makalesi

## Kutadgu Bilig Rehberliğinde Türk Yönetim Tarihinde Duygular ve Duyguların Yönetimi

Emine Şener<sup>1</sup>

### Öz

Türk-İslam tarihinin ilk edebi metinleri arasında önemli bir yere sahip olan Kutadgu Bilig, bugün hâlâ birçok açıdan incelenmeye açık bir kaynak niteliği taşımaktadır. Birçok sosyal, kültürel, dinsel, yönetsel öğenin yer aldığı ve dönemine ait oldukça belirgin içerik sunan Kutadgu Bilig, bir ahlâk felsefesi eseri olmasından dolayı yoğun ahlâki duygular içermektedir. Sadece ahlâki duyguların değil temel duyguların da yer aldığı eserin, yönetim sürecinde duygu olgusunu ele alışı ve sunuşunun incelenmesi önem arz etmektedir. Yöneticilere farklı konularda öğüt veren eser, duygulara ilişkin de öneriler sunmaktadır. Bu çalışmada, Kutadgu Bilig’de yönetim sürecinde sergilenen duygular, duygu farkındalığı ve yönetimine odaklanılmıştır. Çalışmada nitel araştırma metodolojisi benimsenmiş olup kurgusal olarak durum çalışması niteliği taşımaktadır. Tematik analiz kullanıldığı çalışmada, 6645 beyitten oluşan eser pragmatik bir şekilde okunarak duygular ve bu duyguların yönetimine ilişkin ifadelerinin geçtiği beyitler belirlenmiş ve in vivo kodlanma yapılmıştır. Buna göre çalışmada; yöneticiye ait duygular, yönetim takımında duygular ve yönetim sürecinde duygular teması altında “birincil duygular” ve “ikincil duygular” kategorize edilmiştir. Ek olarak, “öfkeden uzak durma /öfkenin zararları”, “kendi duygularının farkında olma ve kendini kontrol”, “diğerlerinin duygularının farkında olma ve kontrol” kategorileri duyguların farkındalığı ve yönetimi teması altında toplanmıştır. Sonuç olarak, on asır önce yöneticilere öğüt vermek gayesiyle yazılan eserde, yönetim sürecinde liderlerin öfkeden uzak bir şekilde empati ve anlayış göstermesi vurgulanmaktadır. Yönetim takımında alçakgönüllülük, güven, uyum ve saygının hâkim olmasının gerekliliği ifade edilmektedir. Ek olarak, kendi duygularının farkında olmayı, diğerlerinin duygularını anlamayı ve hem kendini hem diğerlerini kontrol etme noktasında beceri kazanılması gerektiği belirtilmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, tarihsel olarak yönetim sürecinde duygular ve duyguların yönetiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kutadgu Bilig, Duygu Yönetimi, Duygular Tarihi, Yönetim Sürecinde Duygular, Yönetim Bilimi, Türk Yönetim Tarihi

Şener, E. (2024). Kutadgu Bilig Rehberliğinde Türk Yönetim Tarihinde Duygular ve Duyguların Yönetimi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(5), 2103-2123. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1519626>

Geliş Tarihi	20.07.2024
Kabul Tarihi	02.12.2024
Yayın Tarihi	31.12.2024
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	

<sup>1</sup> Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırşehir, Türkiye, [esener@ahievran.edu.tr](mailto:esener@ahievran.edu.tr), ORCID: 0000-0002-8903-1684



2024, 13 (5), 2103-2123 | Research Article

## Emotions and Management of Emotions in Turkish Management History Guided by Kutadgu Bilig

Emine Şener<sup>1</sup>

### Abstract

Kutadgu Bilig, which has an important position among the first literary texts of Turkish-Islamic history, is still a source that is open to be analyzed in many aspects. Kutadgu Bilig, which contains many social, cultural, religious and administrative elements and offers a very distinctive content of its period, contains intense moral emotions since it is a work of moral philosophy. It is important to examine how the work, which includes not only moral emotions but also basic emotions, deals with and presents the phenomenon of emotion in the management process. The work, which contains advice to managers on different subjects, also offers suggestions on emotions. In this study, emotions exhibited in the management process in Kutadgu Bilig, emotion awareness and management were focused. Qualitative research methodology was adopted in the study, and it is a fictional case study. In the study where thematic analysis was used, the work consisting of 6645 couplets was read pragmatically and the couplets containing expressions about emotions and the management of these emotions were identified and coded. Accordingly, the study categorized "primary emotions" and "secondary emotions" under the theme of emotions of the manager, emotions in the management team and emotions in the management process. In addition, the categories of "avoiding anger/harms of anger", "being aware of one's own emotions and self-control", "being aware of others' emotions and control" were categorized under the theme of "awareness and management of emotions". In conclusion, the work, which was written ten centuries ago with the aim of giving advice to managers, emphasises that leaders should show empathy and understanding in the management process, away from anger. It is stated that humility, trust, harmony and respect should prevail in the management team. In addition, it is stated that it is necessary to be aware of one's own emotions, to understand the emotions of others and to gain skills in controlling both oneself and others. In line with these results, the importance of emotions and the management of emotions in the management process historically emerges once again.

**Keywords:** Kutadgu Bilig, Emotion Management, History of Emotions, Emotions in Management Process, Management Science, Turkish Management History

Şener, E. (2024). Emotions and Management of Emotions in Turkish Management History Guided by Kutadgu Bilig. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 13(5), 2103-2123. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1519626>

Date of Submission	20.07.2024
Date of Acceptance	02.12.2024
Date of Publication	31.12.2024
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

<sup>1</sup> Assoc. Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management and Organisation, Kırşehir, Türkiye, esener@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8903-1684

## Giriş

Türk-İslam tarihinin ilk edebi metinleri arasında önemli bir yere sahip olan Kutadgu Bilig, bugün hâlâ birçok açıdan incelenmeye açık bir kaynak niteliği taşımaktadır. Birçok sosyal, kültürel, dinsel, yönetsel öğenin yer aldığı ve dönemine ait oldukça belirgin içerik sunan Kutadgu Bilig, bir ahlâk felsefesi eseri olmasından dolayı yoğun ahlâki duygular içermektedir. Sadece ahlâki duyguların değil temel duygularında yer aldığı eserin, yönetim sürecinde duygu olgusunu ele alışı ve sunuşu yönüyle incelenmesi önem arz etmektedir. Yöneticilere farklı konularda öğüt barındıran eser, duygulara ilişkin de bilgiler ve öneriler sunmaktadır. Öyle ki Duralı (2019, s. 12) Kutadgu Bilig'e ilişkin değerlendirmesinde genel bir kavramsallaştırma ile "*kutadgubilig*" kavramı şeklinde düzenleyerek "*Başbuğ-hakanın devlet ve ordu idaresinin akıl verisi bilinci*" olarak tanımlamaktadır. Hakanın söz konusu süreci adil bir şekilde yönetmesinin verdiği haz *kut*; bu sürecin sorumluluğuna ilişkin algı ise *biligtir* demektedir. Kısaca bu süreçte sorumluluğun farkındalığı ile görevin yerine getirilmesi sonucu oluşan duygu olan mutluluğun bilinci *kutadgubilig*'tir.

Yazıldığı dönemin izlerini taşıdığına ilişkin kanıtlar sadece tarihçilerin ifadelerinde değil (İnalçık, 2015) eserin içeriğinin incelenmesi ile de anlaşılmaktadır. "Konfüçyüs'ün eserlerinden bazılarının Uygurcaya tercüme olunduğunu gösteren delillerden hareketle ahlâk, hukuk ve devlet idaresine ilişkin görüşleri noktasında benzerlikler olduğu ayrıca Farabi'nin de etkisinin" olabileceği belirtilmektedir (İnalçık, 2015). İnalçık, Türklerin İslam'ı kabulünden sonra yazılan ilk metinlerden biri olma özelliği taşıyan eserin İran-İslam devletleri ile Hint-İran etkisi gözlenirse de büyük oranda köklü Türk devletlerinin yönetim ve adalet anlayışlarını yansıttığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra eserde bâriz şekilde İslami perspektiften bilgi, erdem ve duygu ilişkisini görmek mümkündür. Bilginin, iyi olmanın ve erdemli olmanın bir yolu olduğu, "bilgi" olgusuna yapılan atıflarda da dikkat çekmektedir (Şener, 2023, s. 39). Kutadgu Bilig'de esas metinden önce sunulmuş olan manzum mukaddime de dâhil olmak üzere eserin tamamında sıklıkla karşımıza çıkan "erdem", "gönül" "iyilik" ve "mutluluk" gibi kavramlar eserin ahlâk felsefesi perspektifinden ele alınması gerekliliği doğurmaktadır. Ek olarak, baskın şekilde yer alan bu kavramlar duygu-ahlâk-erdem ilişkisi kurabilmeye yönelik temel bir kabul alanı oluşturmaya katkı sağlamaktadır.

"Bu türlü erdemler, akıllar ile / Süslemiş yaşamını ve mutlu olmuş" (KB, Mukaddime 55)

"Yüz binlerce erdem var övgüye değer / Akılla yapıldığı için övülürler" (KB, 304)

Duygu, ahlâk ve erdem ilişkisinin Antik Yunan'da da belirgin şekilde kurulduğunu söylemek mümkündür. Esredeki Sokrates, Aristo ve Platon etkisinin büyük bir olasılıkla Farabi (2018) aracılığıyla esere nüfuz ettiği düşünülmektedir. Farabi, erdemli toplumun duygularını kontrol edebilen bireylerden oluşacağını belirtir. Ancak erdem ve duygu ilişkisi sadece İslam düşüncesinde değil, genel olarak felsefi ve ahlâki düşünce sistemlerinde de kurulabilir. Çünkü Eski Yunan'dan modern Batı felsefesine, Doğu felsefelerinden İslam'a kadar birçok düşünce geleneği, insanın duygularını doğru bir şekilde yönetmesinin erdemli yaşamın temel bir parçası olduğunu savunmuştur.

Aristo (2020), erdemler etiği kapsamında duyguları yönetmenin önemini vurgulamıştır. Ona göre, insanın mutluluğu, akıl ve iradeyle duygularını dengelemesine bağlıdır. Benzer şekilde, Budizm ve Hinduizm gibi Doğu felsefelerinde de duyguları kontrol altına

almak ve içsel huzuru bulmak önemli birer erdem olarak kabul edilir. Eserde sözü edilen akımların ve felsefelerin etkisi görülmekle birlikte bazı beyitlerde çeşitli göndermeler mevcuttur. Örneğin Kutadgu Bilig'deki Budist etkiye ilişkin Tokyürek (2020, s. 204) bazı sembollerin belirgin şekilde Budizm'i işaret ettiğini belirtmektedir. Eserde Odgurmuş'un ifadelerinde Budizm'in temel ilkeleri görülmektedir. Bugün modern psikoloji ve davranış bilimleri de duygu yönetimi konusunu ele alırken duygusal zekânın ve duyguların etkili bir şekilde yönetilmesinin kişisel gelişim ve mutluluk üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Pozitif psikoloji literatüründe "Mindfulness" olarak adlandırılan "Bilinçli Farkındalık"ın kökeni de Budizm ve Doğu Felsefesinin "Farkındalık" kavramına dayanmakla birlikte bir tür spiritüel beceridir.

Kutadgu Bilig, yönetim bilim paradigmalarından biri olan insan ilişkileri yaklaşımından on asır öncesine kaleme alınmıştır ve gerek insan ilişkileri gerekse örgütsel erdemlilik ve duygu yönetimi/duygusal zekâ noktasında önemli bilgiler içermektedir. Sergilediği insan odaklı ve erdemli yaklaşımla günümüz yönetim literatürüne katkı sağlama potansiyeline sahip olan bir eserdir (Şener, 2020, s. 111). Bu çalışmada, Kutadgu Bilig'de yönetim sürecinde sergilenen duygular ile duygu farkındalığı ve yönetimine odaklanılmıştır. Eserde duygular farklı bağlamlarda (kadın-erkek ilişkisinde, aile içi ilişkilerde, halk-hükümdar ilişkisinde, baba-oğul ilişkisinde, akrabalar arası ilişkide, kul-yaratıcı ilişkisinde) sunulmuş olsa da bu çalışmada sadece yönetim sürecinde duyguların ele alınışı, duyguların farkındalığı ve kontrolü incelenmiştir. Dolayısıyla yaklaşık on asır önce yazılmış olan eser, günümüz yönetim sürecine duygular fenomeni bağlamında nasıl bir kapı aralamaktadır? Kültürel olarak Türk yönetim tarihinde duyguların sergilenişi nasıl bir süreçten geçmiştir? sorularının cevapları aranırken diğer taraftan da tarihsel bağlamda eserin ait olduğu dönemin temel ve ahlâki duygularının belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarihsel süreçte Türk yönetim kültüründe duygulara nasıl yer verildiği ve yöneten-yönetilen ilişkilerinde temel bazı yönetsel/hiyerarşik unsurların yanı sıra duyguların varlığının da ortaya konulması Türk yönetim tarihi, yönetim bilimi ve duyguların tarihi açısından önem taşımaktadır.

Yönetim biliminde duyguların rolü, son yıllarda daha fazla önem kazanmaktadır. Kutadgu Bilig, bu bağlamda Türk yönetim tarihinde dikkate değer bir eserdir. 11. yüzyılda Yusuf Has Hacib tarafından kaleme alınan bu eser, yönetim süreçlerinde duyguların nasıl ele alınması gerektiği konusunda önemli ipuçları taşımaktadır. Bu açıdan çalışmada, Kutadgu Bilig'deki öğretilerin günümüz yönetim anlayışına duygu yönetimi bağlamında nasıl katkı sağlayabileceği incelenmiştir.

### **Kutadgu Bilig'in Türk Yönetim Tarihindeki Yeri ve Önemi**

Siyasetnameler ve nasihatnameler hükümdarlara, devletin ileri gelenlerine yol göstermek ve yönetime ilişkin tavsiyelerde bulunmak amacıyla kaleme alınan eserlerdir (Bilgin, 2012, s. 37). Türk yönetim tarihinde siyasetnameler yönetim kültürü oluşturmada önemli bir yere sahiptir. Müslüman Türk dünyasında siyasetname türünün ilk örneği olma özelliği taşıyan Kutadgu Bilig'i Türkiye Türkçesine ilk çeviren kişi olan Reşit Rahmeti Arat, 1947 yılında çevirisinin önsözünde, esere ilişkin olarak: "Yusuf; bu eseri ile, insan hayatının manasını tahlil ve onun cemiyet ve dolayısı ile devlet içindeki vazifesini tayin eden bir felsefe, bir hayat felsefesi sistemi kurmuştur." (Arat, 2018, s. XXV) demektedir. Arsal (1947) ise Kutadgu Bilig'in, eski Türklerin ahlâk, hukuk ve devlet idaresi hakkındaki fikir ve telâkkilerini öğrenmek için çok zengin bir kaynak

sunduğunu ifade etmektedir. Bu açıdan Kutadgu Bilig, medeniyetleşmiş Türk kültür tarihinin omurgasını oluşturan metinlerden biri (Arı, 2019, s. 545) olarak Türk yönetim anlayışının kuramsal temellendirmesini en iyi şekilde yapmaktadır (Bıçak, 2023, s. 4). Ancak tüm ifade edilen bu yetkinliklere rağmen eserin Türk yönetim tarihi açısından farklı perspektiflerden incelenmesinin yeterince yapılmadığı düşünülmektedir. Öyle ki Arat (2018, s. 13) oldukça net bir biçimde eserin bu yönünü vurgulamak amacıyla şöyle demektedir: “Türk dili ve edebiyatının olduğu kadar, Türk kültür tarihinin de en muazzam eserlerinden biri olan Kutadgu Bilig, hâlâ el sürülmemiş bir âbide halinde, karşımızda durmaktadır.” Farklı bir anlatımla Bıçak da (2023, s. 4) Kutadgu Bilig’in şiirsel bir dille yazılmış olmasından dolayı düşüncelerin dağınık olduğunu ve tekrarların fazla olduğunu buna karşın eserin ele aldığı temel unsurların konulara göre derlenip sistemleştirildiğinde Yusuf Has Hacib’in yönetim sorununu iyi kurguladığı ve çok önemli kuramsal temellendirmelerin yapıldığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Aksoy (2024) Kutadgu Bilig’in, kendi tarihselliği ve bağlamında iyi yönetimin ilkeleri vurguladığını ve kadim yönetim kavramlarını/sorunlarını anlamak için günümüzde de zemin oluşturduğunu belirtmektedir.

Kutadgu Bilig’in sözü edilen bu öneminin altında hükümdara verdiği yönetsel öğütlerin erdem temelli bir anlayışla sunulmuş olması ve adaleti devletin yönetiminde başlıca unsur olarak ele alması yatar. Genel olarak eser, dört büyük erdem üzerine nasihatler içermektedir. Herbir erdem bir karakter ile sombolize edildiği eserde karakterler arasında zaman zaman soru-cevap zaman zaman da öğüt verme şeklinde ilerleyen bir anlatım vardır. Eserdeki dört önemli karakter Hükümdar (Kün-Toğdı), vezir (Ay-Toldı), vezirin oğlu (Ögdülmiş), vezirin kardeşi (Odgurmuş) olmak üzere insanileştirilmiş unsurlar olan adalet, devlet, akıl ve kanaattir (Yusuf Has Hacip, 2019). Yöneten-yönetici ilişkisi, personel alanı, bireysel ahlâktan yönetsel ahlâka uzanan değerler ve adalet anlayışının işlendiği (Beyoğlu, 2024) eserin temel yönetim düşüncesi bilgi, erdem ve insan merkezli bir anlayıştır. Tüm bu bilgiler ışığında eserin, Türk yönetim kültüründe zamansız öğütler veren bir hazine olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## **Kutadgu Bilig’de Duyguları Aramanın Amacı ve Önemi**

Yönetim biliminde önemli bir yere sahip olan siyasetname ve nasihatnamelerin farklı bağlamlarda ele alınıp çağdaş anlayışla ile yorumlanması önem arz etmektedir. Bir siyaset felsefesi metni olmasının yanı sıra yönetici el kitabı niteliği taşıyan esere ilişkin, yazıldığı tarihten beri, Türkçe araştırma-inceleme sayısı 2019 yılı itibari ile 864’tür. Bu sayının, 1000 yıl önce yazılan Türk-İslam kültürünün ilk yazılı metni olan bir eser için ikincil bir literatür oluşturma adına oldukça yetersiz olduğunu belirtmek gerekir. Eserle ilişkin yapılan çalışmaların önemli bir kısmı ise dil ve siyaset üzerinedir. Eserin adalet ve erdem temelli yaklaşımından dolayı çağımızın sorunlu yönetim süreçlerine çözüm üretme potansiyeline dikkat çekmek amacıyla içeriksel olarak daha özgün ve derinlikli ele alınması gerektiği birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Arat, 2018; Bıçak, 2023; Kafkasyalı, 2019; Şener, 2021; Şener, 2023). Buna ek olarak edebi metinlerin birçok duygulanım barındıran duygusal temsillere dair oldukça önemli kültür, düşünce ve entelektüel tarih malzemeleri de sunduğu (Afacan, 2023) gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Birçok sosyal, kültürel, dinsel, yönetsel öğenin yer aldığı ve dönemine ait oldukça belirgin içerik sunan Kutadgu Bilig bir siyasetname olmasının ötesinde ahlâk felsefesi eseri niteliği taşımaktadır. Eserin temel gayesi iyi toplum ve yönetimin yolunu sunmaya

çalışmaktır. Bu noktada ahlâki değerlerin çıkış noktasında kendini gösteren duygular (İlgaroğlu, 2019, s. 22) otomatik olarak eserin merkezinde yer almakta ve yoğun bir şekilde, bireylerin sosyal normlara ve değerlere uyum sağlamalarına yardımcı olan (Haidt, 2003) ahlâki duygular içermektedir (Bıçak, 2023, s. 8). Bu açıdan duygunun ahlâki değerlerin oluşunda önemli bir yere sahip olduğu ve akıl-duygu ikileminde zayıf tarafı temsil ettiği varsayılan ya da ileri sürülen bir unsur olmadığı söylenebilir. Özellikle duygulara ilişkin yapılan son çalışmalar, onun sadece refleksif mekanizmalar olmadığı dünyayla başa çıkmanın, ona temas etmenin ve ona angaje olmanın evrimleşmiş yolu olduğu belirtmektedir (Solomon, 2016, s. 230; Akt.: İlgaroğlu, 2019, s. 24). Bu nedenle sadece ahlâki duyguların değil temel duyguların da yer aldığı eserin yazıldığı dönemde yönetim sürecinde duyguların ele alınışı ve onların yönetimine ilişkin bakış açısının ortaya çıkarılması gerek yönetim bilim gerekse duygular tarihi açısından önem arz etmektedir.

Literatürde Türk yönetim tarihinde duyguların yeri ve önemine ilişkin doğrudan eser ya da incelemeye rastlanmazken siyasetname ve nasihatnamelerde dolaylı olarak özellikle hükümdara öfkesini kontrol etme vurgusunu görmek mümkündür. Buna ek olarak teenni ile hareket etme, duygularını kontrol edip yönetmesine yönelik en önemli öneridir. Bu önerileri bilhassa İslamiyeti kabul sonrası eserlerde yaygın olarak görmek mümkündür (Dinçer, 2019, s. 246).

Türk yönetim kültürünün yapılandırılmasında önemli bir eser olan Kutadgu Bilig’de şu ana kadar duygu fenomenini ele alan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak Kalkan’ın (2020) da belirttiği gibi mutluluk ve pişmanlık duygusu başlıca duygu olarak ele alınmış ve incelenmiştir. “*Kutadgu Bilig’de Pişmanlık Duygusu*” adlı çalışmada Kocaoğlu (1970), eserde hâkim olan duygunun pişmanlık olduğunu belirtmektedir. “*Kutadgu Bilig’de Olumlu ve Olumsuz Duygular*” adlı çalışmada Kalkan (2020) ise duyguların eserdeki yerini dil-kültür ilişkisi içinde eserde geçen duyguları olumlu ve olumsuz olarak iki kategoride ele alarak değerlendirmiştir.

Eserde yer alan duygulara ilişkin bir diğer çalışma ise “*Kutadgu Bilig’de Tespit Edilen Bazı Duygu Fiilleri*” adlı çalışmadır. Burada Soydan ve Şen (2021) eserdeki duygu fiillerini incelemektedir. Çalışmada, Kutadgu Bilig’de beş farklı kategoride (dilek, mutluluk, çöşku, saygı ve öfke) toplam 28 duygu fiili tespit edilmiştir. Bu kategorilerden dilek, mutluluk, birliktelik ifade eden fiillerin, diğer duygu fiillerine göre daha çok kullanıldığı belirtilen çalışmada bunun beklenen bir tablo olduğu da vurgulanmıştır. Görüldüğü gibi eserin bel kemiğini oluşturan ahlâki duygular ve ek olarak temel duyguların yönetim sürecinde nasıl ele alındığı ve yönetildiğine ilişkin bir çalışma bulunmamaktadır. Buna ek olarak günümüz yönetim sürecinde artık varlığı tartışmasız kabul edilen duyguların, tarihsel süreç içerisindeki evrimi dikkate alınırsa yaklaşık on asır önce yazılmış bu eserin çok daha önce, bugün sözü edilen bazı hususları ele aldığı gerçeğinin ortaya çıkarılması da çalışma adına ikincil önem taşımaktadır.

## Duygular ve İşlevleri

Duyguların ne olduğu, nasıl oluştuğu ve kavramsallaştırıldığına dair farklı kuramsallaştırmalar mevcuttur. Dolayısıyla burada ilk elden bir duygu tanımı yapmak yeterli olmayacağı düşüncesiyle başlıca duygu kuramlarının açıklanıp bu çalışmada hangi tanımın benimsendiğinin ifade edilmesi yerinde olacaktır.

Duygular ile ilgili ilk kuramsal çalışmalar Darwin, James, Lange, Cannon ve Bard gibi kuramcıların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Doğaldır ki sözü edilen kuramcıların çalışma alanları duyguyu ele alışlarını ve tanımlayışlarını da etkilemiştir. Çünkü bu teorisyenler biyoloji temelli çalışmaları ile duyguların işlevsel özelliklerini tanımlamakta, duyguların bedensel etkileri üzerinde durmakta, bilişsel ve fizyolojik tepkiler ile duygu arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır (Gökdağ, 2023, s. 87). Duyguların sınıflandırılmasında önemli bir isim olan Ekman (1992) tüm kültürler için benzer duyguları tespit etmeye yönelik çalışması ile altı temel duygu ile yeni bir duygu kuramı ortaya atmıştır. Ona göre duygular, savaş-kaç tepkisini düzenleyen, kişiyi harekete geçiren ya da geri çekmeye zorlayan evrimsel bir sürecin ürünüdür (Gökdağ, 2023, s. 85). Sözü edilen bu yaklaşım literatürde klasik duygu yaklaşımı olarak ifade edilmektedir.

Klasik yaklaşımçılar arasında yer alan başla bir isim olan Damasio (2021, s. 61) duyguları, “organizmanın fiziksel varlığının yanı sıra ona eşlik eden zihinsel etkinlik” olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle duyguların işlevini de ortaya koymaktadır. Ona göre duygular, homeostazın zihinsel ifadesi yani beden ve sinir sisteminin olağanüstü iş birliği arasında kurulan fonksiyonel bir zincirdir (Damasio, 2018, s. xxiii). Yani yaşamsal yönü olan fizyolojik bir süreçtir.

Bu yönüyle klasik duygu kuramları duygular ve beyin ilişkisine odaklanmıştır. Ancak klasik duygu yaklaşımının karşısında yer alan görüş ise onun evrensel olmadığı ve etkileşime dayalı kültürel bir süreç içerdiğini de ifade etmektedir. Damasio (2018) kültürel olayları biyolojik köklerine indirgemeye ve kültürel süreçleri bilimsel olarak açıklamaya çalışan çalışmalarında, insanı ve duygu ve davranışlarını kültürel olayların sonucu olarak görmektedir. Kısaca duygular, diğerleri ile olan etkileşim ile şekillenen ve doğaları gereği ilişkisel olandır. Bu çalışmada, duyguların kültürel yaratım sürecinde oynadığı rolün önemi dikkate alınarak sadece bedensel değil onun etkileşim ürünü olduğunun kanıtı niteliğindeki ahlâki duygular da incelenmiştir. Böylece literatürde yer alan duygulara ilişkin sınıflandırma bu çalışmanın amacı dikkate alınarak aşağıdaki gibi kategorize edilmiştir:

**Birincil veya temel duygular:** İnsanların biyolojik olarak programlanmış, doğuştan gelen ve evrensel olarak tanınan duygulardır. Bu duygular, tüm kültürlerde benzer şekillerde ifade edilir ve tanınırlar (Ekman, 1992, s. 170). Örneğin, korku, öfke, tiksinti, mutluluk, üzüntü ve kaygı.

**İkincil veya ahlâki duygular:** Sosyal ve kültürel bağlamlarda gelişen, daha karmaşık ve öğrenilmiş duygulardır. Bu duygular, bireylerin sosyal normlara ve değerlere uyum sağlamalarına yardımcı olurlar (Haidt, 2003). Örneğin, suçluluk, utanç, minnet, gurur, pişmanlık.

**Olumlu duygular:** bireyin iyi hissetmesine ve yaşam memnuniyetinin artmasına katkı sağlayan duygulardır. Bu duygular, genellikle bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını destekler (Fredrickson, 2001). Örneğin, sevinç, merak sevgi, huzur.

**Olumsuz duygular:** Genellikle stres, kaygı veya huzursuzluk gibi durumları ifade eder. Bu duygular, bireyin iyi olma halini olumsuz yönde etkileyebilir ve çeşitli psikolojik sorunlara yol açabilir (Lazarus, 1991). Örneğin, öfke, üzüntü, kıskançlık, kaygı.

Özetle sosyal ilişkilerin temelini oluşturan duygular, bireyin yaşantısında her çağda ve mekânda önemli bir yer işgal etmiştir. Duyguların psikoloji bilimi çerçevesinde ele alınıp

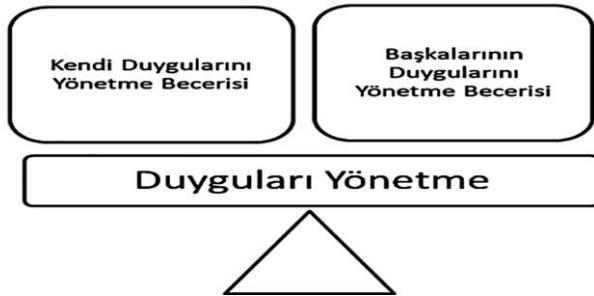
incelenmesi uzak bir geçmişe sahip olmasa da duyguları anlayıp tanımlamaya ilişkin çaba antik çağa kadar uzanmaktadır. Ancak bu anlam, tanımlama ve adlandırma süreçlerinin her dönem için farklı olabileceği ortadadır. Duyguların da tarihsel bağlamda ele alınıp incelenmesi bugün ayrı bir çalışma alanı olarak değerlendirmemizi gerektirmektedir. Her ne kadar süreç içerisinde duygulara bağlamsal bir perspektiften bakılsa da bugün temel duygular olarak nitelendirilen duyguların tüm toplum ve zamanlarda ortak olduğu iddia edilmektedir (Şener, 2021, s. 167). Dahası bu duyguların kontrol altında tutulması, yönetilmesi ve düzenlenmesine ilişkin çabalar oldukça eski bir geçmişe sahiptir.

## Duygu Yönetimi

Bireyin duygularını “nerede, ne zaman, nasıl ve ne düzeyde kullanacağını bilme ve uygulayabilme yeterliliği olarak tanımlanan duygu yönetimi, insanın kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma, algılama ve fark etmesi sonucunda duygularını düzenlemesi ve duygularını iyi yönetebilme becerisidir.

Duygular var oluş sürecinde sürekli akıl ile karşı karşıya getirilip akla düşman ve çoğu zamanda bir zafiyet olarak konumlandırılmıştır. Fakat süreç içerisinde aklın karşısında değil yönetilmesi durumunda ona güç veren bir unsur olduğu ve bireyi irrasyonel değil aksine rasyonel kılabilir yönü, 17. yüzyıl filozofu Spinoza’dan itibaren konuşulmaya başlanmıştır (İlgaroglu, 2019; İlhan, 2021, s. 16). Bu noktada duygu ve felsefenin önemli bir konusu olan ahlâk ilişkisi dikkat çeken bir durumdur. Çünkü duyguların ahlâk üzerindeki kritik etkisine ilişkin çalışmaların neticelerinin bu çalışmanın inceleme konusu olan eserde de duygu yönetimi üzerindeki etkisi net bir şekilde görülmektedir.

Duygu yönetimini gerçekleştirebilen insanlar; duyguların arkasında ne olduğunu fark eder, olumsuz duygularla baş eder ve kendi duygularını çok daha iyi tanırlar. Goleman’a (2002) göre duyguların yönetimi beş yeterliliği içermektedir. Bunlar; kendini kontrol etme, güvenilirlik, vicdanlılık, uyumluluk ve yenilikçiliktir” (Barutçugil, 2004; Gupta, 2016; Aktaran: Şener ve Özata, 2019). Burada esas olan duyguların ortadan kaldırılması değil yönetilmesidir. Bu süreç başlıca iki boyutta sergilenir. Bunlar bireyin kendi duygularını yönetme becerisi ve diğerlerinin duygularını yönetme becerisidir (Şener, 2021). Çünkü çeşitli psikososyal sonuçları olan duyguların sadece onu hisseden kişiye değil, kişiyle iletişim halinde olan diğer kişilere de etkileri bulunmaktadır (Gökdağ, 2023, s. 85). Bu nedenle duyguların yönetilmesi Şekil 1’de verildiği gibi bu boyutların dengede olmasını gerektirmektedir.



Şekil 1. Duygu Yönetimin Boyutları (Şener, 2021, s. 171)



## Yönetim Sürecinde Duygular

Duygular, çok farklı disiplinlerin araştırma konusu olarak uzun yıllardır incelenmeye devam etmektedir. Ancak bir araştırma nesnesi olarak ilk kez İngiliz doğabilimci Charles Darwin'in 1872 yılında yayımlanan insanlarla hayvanların duygu değişimini inceleyen "İnsan ve Hayvanda Duyguların İfadesi" adlı kitabında kendine yer bulur. Böylece o zamandan bu yana duygular evrimin, antropolojinin, sosyolojinin, psikolojinin ve sinirbilimin çalışma konusu olmuştur. Ancak çok öncesinde hem sanatın hem de felsefenin önemli bir konusu olarak var olagelmıştır (İlhan, 2021, s. 11). Buna rağmen duygular, 20 yılı aşkın bir süredir yönetim ve organizasyon çalışmalarının bir parçası olabilmıştır (Mäkelä, Apostol ve Heikkilä, 2018,121).

Yönetim sürecinde duyguların rolü, iş dünyasında ve örgütlerde giderek artan bir öneme sahiptir. Duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi, bu alandaki temel araştırma konularından biridir. Goleman'ın (1998) öncü çalışmaları, liderlerin duygusal zekâlarının, işbirliği ve motivasyon gibi kritik faktörleri nasıl etkilediğini göstermiştir. Goleman'a göre, duygusal zekâ, liderlerin duygularını tanıma, anlama, yönetme ve başkalarının duygusal tepkilerini etkileme yeteneğini içerir.

Duygusal zekânın liderlikteki etkileri üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin duygusal zekâlarının yüksek olduğu durumlarda ekip performansının ve işbirliğinin arttığını ortaya koymuştur (George, 2000). Bu bağlamda, liderlerin duygusal zekâlarını geliştirmeleri, örgüt içindeki iletişimi güçlendirmekte ve kriz yönetiminde daha etkili olmalarını sağlamaktadır.

Duyguların, yönetim sürecindeki diğer bir önemli boyutu da çalışanların duygusal durumlarıdır. Örgütlerde iş stresi, motivasyon eksikliği ve duygusal tükenme gibi faktörler, çalışanların performansını etkileyebilmektedir (Barsade, 2002). Duygusal iyi oluş ve iş tatmini, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve dolayısıyla iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu etki bireyden grubun tamamı ya da çoğunluğuna sirayet etme potansiyeli taşımaktadır. Bu anlamda literatürde grup duygusal bulaşıcılığı, bir gruptaki insanlar arasında ruh hallerinin aktarımı ve bunun çalışma grubu dinamikleri üzerindeki etkisi, ruh hali, bireysel tutumlar, davranışlar ve grup düzeyindeki dinamiklerin çoklu, yakınsak ölçümleri kullanılarak yönetsel karar verme üzerine yapılan bir laboratuvar çalışmalarında incelenmiştir. Olumlu duygusal bulaşma yaşayan grup üyeleri iş birliğini geliştirmiş, çatışmayı azaltmış ve algılanan görev performansını artırmıştır (Barsade, 2002). Benzer şekilde grup duygusal zekâsı, ekiplerin özünde yer alan duyguları keşfetmek, kucaklamak ve nihayetinde bunlara güvenmekle ilgilidir. Duyguları bilinçli bir şekilde yüzeye çıkarmak ve ekibin çalışmalarını nasıl etkilediklerini anlamaya yoğunlaşmaktadır (Druskat ve Wolff, 2001).

Yönetim takımlarında duygusal ilişkilere ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, en dikkat çeken, yukarıda da belirtilen Goleman'ın duygusal zekâ üzerine yaptığı çalışmalardır. Goleman, yönetim takımlarında duygusal zekânın liderlik etkinliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Goleman, liderlerin duygusal zekâ yeteneklerinin (duyguları tanıma, anlama, yönetme) takım dinamikleri üzerinde nasıl bir rol oynadığını ve takımın başarısına nasıl katkı sağladığını vurgulamıştır. Bir diğer çalışma ise Barsade ve Gibson'un (2007) duygusal bulaşma çalışmalarıdır. Barsade ve Gibson (2007), yönetim takımlarında duygusal bulaşmanın nasıl çalıştığını ve bir liderin duygusal ifadelerinin nasıl takım üyeleri üzerinde yayıldığını araştırmıştır. Bu çalışmalar, liderlerin duygusal

ifadelerinin takım üyelerinin duygusal durumları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Edmondson'ın (1999) psikolojik güvenlik çalışmaları ise takımların başarılı olabilmesi için psikolojik güvenliğin önemini vurgulamaktadır. Psikolojik güvenlik, takım üyelerinin duygusal ifadelerini serbestçe paylaşabilecekleri ve hata yapma korkusu olmadan yenilikçi çözümler önerme yeteneğine sahip oldukları bir ortamı tanımlamaktadır.

Son olarak Druskat ve Wolff'ün (2001) takım duygusal zekâsı çalışmaları, yönetim takımlarında duygusal ilişkilere ilişkin yapılan çalışmalardan bir diğeridir. Takımların duygusal zekâ seviyelerinin (takım üyelerinin duygusal farkındalığı, duygularını yönetme becerisi) takım performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Bu çalışmalar, takımların duygusal zekâ yeteneklerinin, iş birliği, iletişim ve problem çözme becerilerini nasıl artırabileceğini göstermektedir.

Yönetim literatüründe genel olarak, olumlu duygular etkili liderlik, yaratıcılık ve üretkenlikle ilişkilendirilmiştir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, olumsuz duyguların belirli koşullar altında mutlaka zararlı olmadığını, ancak proaktif yönetsel davranışı destekleyebileceğini iddia etmektedir. Minnettarlık, utanç, korku, öfke ve üzüntü, öfke ve korku veya diğer duyguların bir kombinasyonunu inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Aslında, son zamanlarda yapılan çalışmalar, çağdaş kuruluşlarda karmaşık duygusal alanlar olarak daha iyi ele alınabilecek bir duygu karışımının yaşandığını iddia etmektedir (Mäkelä, Apostol ve Heikkilä, 2018, s. 121).

Yapılan bu çalışmalar, yönetim takımlarında duygusal ilişkilerin nasıl yönetildiğini, liderlerin duygusal ifadelerinin takım üyeleri üzerindeki etkilerini ve takımların duygusal zekâ seviyelerinin performansa etkilerini anlamak için önemlidir.

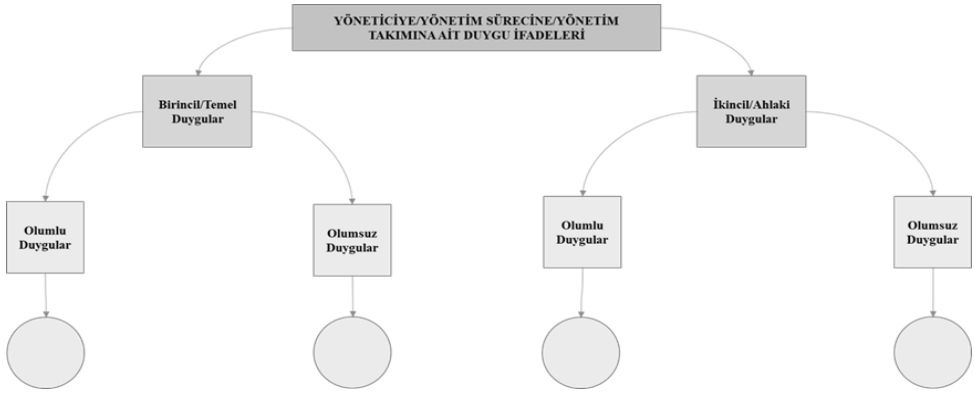
### **Kutadgu Biligde Yönetimde Duygular ve Duyguların Yönetimi**

Bu çalışmada, nitel araştırma metodolojisi kullanılmış olup kurgusal olarak durum çalışması tercih edilmiştir. Çalışmaya esas alınan durum Türk-İslam edebiyatının ilk yazılı metni olarak kabul edilen Kutadgu Bilig'dir. Karmaşık bir olgunun içindeki belirli bir şeyi analiz etmek için kullanılan, "sınırlı bir alan, zaman ve kaynak çerçevesinde küçük ölçekli araştırmaların daha derinine inmek için uygun olan" (Regueria & Rodríguez, 2013) betimleyici nitel bir metodoloji olduğu için durum çalışması tercih edilmiştir.

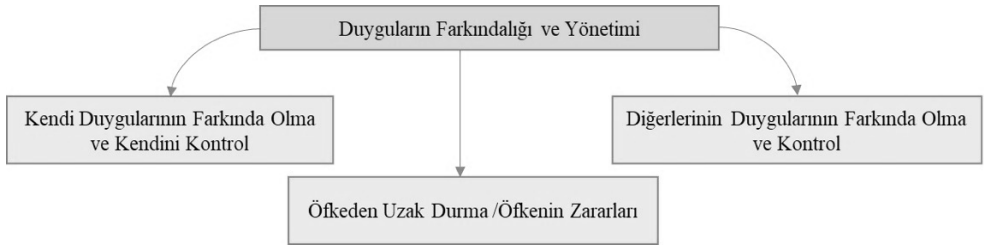
Bu durum çalışmasında, yazılı bir metni analiz etmek amacıyla kullanılan yöntemlerden biri olan tematik analiz kullanılmıştır. Böylece veriler kendi bağlamında ele alınarak gerekli çıkarımlar yapılarak anlaşılandırılıp yorumlanmıştır. Ayşegül Çakan tarafından günümüz Türkçesine çevrilen 2019 tarihli, 491 sayfa, 82 bölüm, 6645 beyitten oluşan Kutadgu Bilig eseri, "not alma, önemli noktaları renklendirerek çizme, kenara not alma, altını çizme, birden fazla okuma ve tekrar okuma" gibi okuyucunun okuduklarını hatırlamasına yardım eden stratejiler kullanılarak kodlama süreci tamamlanmıştır. Bu açıdan eser, yazar tarafından pragmatik bir şekilde okunmuş olup metinde geçen duygu ifadelerinin geçtiği beyitler belirlenmiş, orijinal niyet ve anlama sadık kalmak amacıyla in vivo kodlama tercih edilmiştir. Böyle eserde, ilgili duyguların geçtiği beyitler doğrudan alıntılanmıştır. Ardından bu ifadeler kategorize edilerek farklı temalar altında toplanmıştır. Çalışmada duygular, ilgili literatür dikkate alınarak birincil/temel,

ikincil/ahlâki, olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırılarak çalışmanın kategorize edilmesinde işlevsel olarak kullanılmıştır. Aşağıdaki şekil ve tablolarda, kategoriler ve temalar sunulmuştur.

Çalışmada tanımlanan duygu kategorilerinin eserde hangi bağlamlarda nasıl geçtiği ve özellikle yönetim sürecinden bahsederken hangi duygulara yer verildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu kategori ve temalar Şekil 2 ve 3'teki gibi modellenmiştir.



**Şekil 2. Kutadgu Bilig'de Yönetim Sürecinde Sergilenen Duygulara İlişkin Oluşturulan Model**



**Şekil 3. Kutadgu Bilig'de Duyguların Farkındalığı ve Yönetimine İlişkin Oluşturulan Model**

## Kutadgu Bilig'de Yönetici-Yönetim Takımı-Astlar Arasındaki Etkileşim Sürecinde Sergilenen Duygular

### Yöneticiye Ait Duygu İfadeleri

Eserde yöneticilere ait duyguların ifade edildiği başlıca beyitler aşağıda verilmiştir. Bu beyitlerde yöneticinin güler yüzlü ve tatlı dilli olması, olumlu ilişkiler kurması ve kutlu bir geleceğe ulaşması için önemli bir değişken olarak sunulmaktadır. Ayrıca öfkenin kontrolü, bilgeliğin ve iyi bir ün kazanmanın anahtarıdır. Öfkenin kontrolü, yöneticilerin daha rasyonel ve adil kararlar almasına yardımcı olup duygusal dengeye ulaşarak stresli durumlarda bile etkin yönetimi mümkün kılabilir.

*"Güler yüzle, tatlı sözle tavırını iyi tut / Oluverir zaman, geliverir kut" (KB, 6095)*

*“Akıllı kişi öfkeyi kendinden uzaklaştırır / Bilgili Bey öfkelenmez, iyi ad alır” (KB, 322)*

*“Her bakımdan temiz tut kendini / Temizdir bu beyler, severler temiz şeyleri” (KB, 4109)*

*“İyi tavırla ılımlı olmak gerek / Ay gün de doğsa beyin uyumlu olması gerek” (KB, 325)*

*“İyi huylu olmalı bey hem alçakgönüllü/ Akıllı olmalı hem de bilgili” (KB, 326)*

Eserde temizlik hem fiziksel hem de ahlâki anlamda yöneticiler için önemli bir erdemdir. Temiz bir imaj, yönetici için güvenilirlik ve saygı uyandırmaktadır. Ek olarak, yöneticilerin değişen koşullarda dahi dengeli ve adil davranmalarının anahtarı olarak uyumlu ve ılımlı bir davranış sergilemeleri önerilmektedir. İyi huylu ve alçakgönüllü olmak, yöneticinin çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlama ve etkili bir liderlik için gereklidir.

Bu bağlamda, Kutadgu Bilig'deki bu öğütler, modern yönetim anlayışında duygusal zekânın ve etik liderliğin önemini yansıtmaktadır. Yöneticilerin duygularını ve davranışlarını kontrol edebilmesi hem kendileri hem de yönetimleri altındaki kişiler için daha sağlıklı ve üretken bir ortam sağlamaktadır. Yöneticilerin güler yüzlü ve tatlı dilli olması, duygusal zekânın önemli bir bileşeni olarak pozitif duygusal ifadeler ve empati ile ilişkilidir. Goleman (1998) duygusal zekânın, etkili liderlik için kritik bir faktör olduğunu vurgular. Özellikle empati, liderlerin çalışanlarıyla daha güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır (Goleman, 1998). Pozitif duygusal ifadeler çalışanların motivasyonunu artırır ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Fredrickson, 2001). Ayrıca, öfke yönetimi ve duygusal denge, yöneticilerin daha rasyonel ve adil kararlar almalarına yardımcı olmaktadır (Salovey ve Mayer, 1990). Bu özellikler, yöneticilerin stresli durumlarda bile etkin ve etkili yönetim sergilemelerini sağlamaktadır.

Temizlik ve dürüstlük, yöneticilerin güvenilirliklerini artıran kritik erdemlerdir. Fiziksel temizlik, profesyonellik ve güvenilirlik algısını güçlendirirken, ahlaki dürüstlük sürdürülebilir liderliğin temelini oluşturmaktadır. Özellikle kriz yönetimi ve stratejik karar alma süreçlerinde ılımlılık ve uyum, yöneticilerin değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Alçakgönüllü olmak ise yöneticilerin ekip üyelerinin görüşlerine değer vermesini sağlayarak kolektif bir yönetim anlayışını desteklemektedir. Görüldüğü üzere yöneticiye ait duyguların önemli bir kısmı ikincil/ahlâki ve olumlu duygulardır (ılımlılık, uyum, alçakgönüllülük vb.). Birincil ve olumsuz duygular olarak baskın olarak öfke dikkat çekmektedir.

### ***Yönetim Sürecinde Sergilenen Duygular***

Eserde yönetim sürecinde sergilenen duygular teması incelendiğinde (Tablo 1), yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç mesafesinin uzak olduğu görülmektedir. Yöneticiye şüphe ve güvensizlik duyguları öne çıkmakta olup yöneticilerin samimiyetine temkinli yaklaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Yöneticilerin gücüne karşı temkinli bir şekilde saygı duyulması öğütlenir. Bu temada özellikle korku ve temkin duyguları öne çıkmakta olup yöneticilere karşı dikkatli olunması gerektiği belirtilmektedir. Saygısızlığın, ölümle cezalandırılabilir kadar ağır sonuçları olduğu vurgulanmaktadır.

**Tablo 1. Yönetim Sürecinde Sergilenen Duyguların Yer aldığı Beyitler ve Kategoriler**

KOD	KATEGORİ		TEMA
Güller yüz gösterirse beyler sana <u>Sevinme</u> buna, <u>güvenme</u> kendine (KB, 4090) <u>Kızgınlık ve öfke</u> insan için ne kötüdür Bu ikisi yüzünden insan eziyet çeker (KB, 332) Ne kadar iyi tutsa da beyler seni, sen <u>korkadur</u> Onları kendine eş sayma sen, bakınadır (KB, 4095) Eğer <u>saygısızlık</u> yaparsan <u>kızar</u> , baş keser Damarını deşer bak kanunu emer, iççer (4099) İşini bilen kişilere ver İşi yapmayı bilmeyen <u>üzülür</u> , <u>kaygı</u> çeker (KB, 5534) İri söze kızma eğer söylendiyse Doğru söz iri olur, <u>öfkelenme</u> (KB, 5775)	Olumsuz Duygular	Birincil/Temel Duygular	Yönetim Sürecinde Sergilenen Duygular
Düşman etme kendine bilmeden insanları Düşmanı olan kişiler <u>sevinc</u> bulamaz (KB, 4187) Nasıl davranırsa sana koldaşın Sen de öyle davran, <u>sevinsin</u> arkadaşın (KB, 4192)	Olumlu Duygular		
<u>Kin</u> gütmeye bu devletle sen anlaş Anlaşamazsan zehir olur yediğin aş (4299) Her işi yakın bildiğin birine danışarak yapmalı Danışmayan insan sonunda <u>pişman</u> olarak ağlar (KB, 5650) Danışsın onandır kişi öz işini Danışmayan kişinin <u>pişmanlık</u> olur sonu (KB, 5654)	Olumsuz Duygular	İkincil/Ahlaki Duygular	

Eserde öfke ve kızgınlık, insanın hem kendisine hem de çevresine zarar veren duygular olarak tanımlanırken doğru sözlerin bazen sert olabileceği ve buna öfkelenmeme gerektiği belirtilmektedir. Anlayış ve hoşgörü, öfkeye karşı önerilen duygulardır. Karşılıklı saygı ve iyi niyetin arkadaşlık ilişkilerini güçlendirdiği ve bu, karşılıklı davranış prensibiyle bireylerin birbirlerine karşı adil ve saygılı olmaları gerektiğini vurgulanmaktadır. Arkadaşının gerçek duygularını anlamak için onunla empati kurmak gerektiği belirtilir. Eserde kin ve nefretin yıkıcı etkilerine dikkat çekilmekte ahlâki duygular bağlamında, kin gütmek yerine uzlaşma ve anlaşmanın erdemi vurgulanmaktadır. Ahlâki duyguların ve erdemlerin bireylerin hayatında ve toplumda nasıl önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Barış, hoşgörü, empati, adalet, uzlaşma, bilgelik ve danışma gibi değerler, bireylerin ve toplumların daha huzurlu ve adil bir şekilde yaşamasını sağlar. Bu değerler, Orta Çağ Türk-İslam toplumunda olduğu kadar günümüzde de geçerliliğini korumaktadır.

Tüm bu ifadeler, eserde duyguların yönetim ve sosyal ilişkilerdeki rolünü açıkça göstermektedir. Duygular tarihi bağlamında değerlendirildiğinde ise şüphe, korku, temkin, güven ve öfke gibi temel duyguların, Orta Çağ Türk-İslam toplumunda nasıl algılandığı ve yöneticilere karşı nasıl bir tutum geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

### **Yönetim Takımı İlişkilerinde Sergilenen Duygular**

Eserde ilginç bir şekilde bir dostluk sınama metodu olarak kaba konuşma ve somurtmanın, kişinin gerçek duygularını ortaya çıkartacağı bu nedenle karşısındaki tepkisinin gönlüne ilişkin bir bilgi verdiği bildirilmektedir. Benzer şekilde sevginin de sınanması üzerine öneriler mevcuttur. Yönetim takımı içerisinde de daha önce kaba davranma bir test tekniği olarak sunulurken bu kez dostundan sevdiği bir şeyini istemesi önerilmektedir. Eğer bu hususta kaş çatmadan karşılık verirse canıyla bir tut demektir (Bkz: Tablo 2). Ayrıca eserde yönetim takımının iyi ve kötü günde, sevinç ve kaygıda yararlı olunması önerilmektedir. İlgili beyitler modern yönetim teorilerinde takım çalışması ve çalışanlar arası dayanışmanın önemine işaret etmektedir. İyi bir lider, takım üyelerinin hem iyi hem de kötü günlerinde destek olmalı, birlikte çalışarak ortak

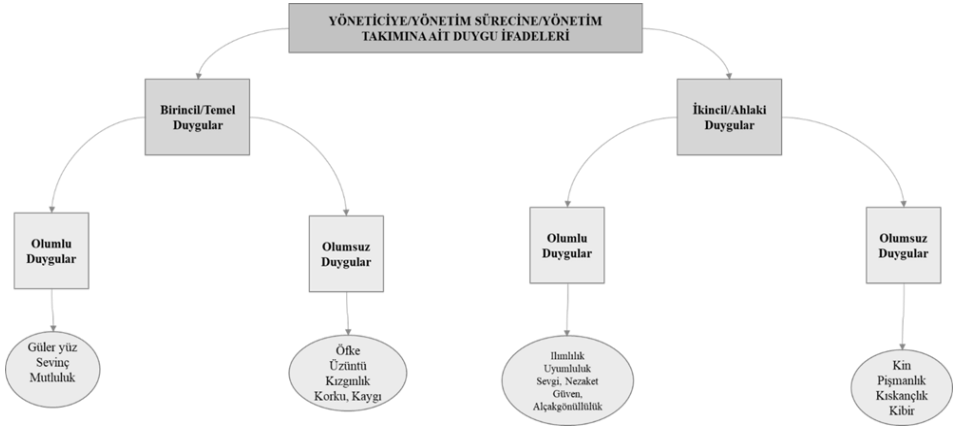
hedeflere ulaşılmasını sağlamalıdır. Liderin çalışanlarına karşı cömert ve açık yürekli olması gerektiğini belirtir. Liderlik teorileri, özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlerin çalışanlarına karşı samimi ve destekleyici olması gerektiğini vurgulanmaktadır.

Eserde liderin çevresindeki insanları iyi tanınması gerektiğini ve dostlarına dostça, düşmanlarına ise temkinli yaklaşması gerektiğini belirtilmektedir. Benzer şekilde stratejik liderlik teorisi, liderin çevresini analiz ederek uygun stratejiler geliştirmesinin önemini vurgulanmaktadır. Liderin çevresini dikkatle seçmesi gerektiği, çalışma arkadaşlarının ve danışmanlarının seçimi, liderin başarısını doğrudan etkilediği hatırlatılmaktadır. İyi bir liderin olumlu bir itibara sahip olması, takım üyelerinin ona daha fazla saygı duymasını ve bağlılık göstermesini sağlayacağı vurgulanmaktadır. Liderin astlarıyla ilişkilerinde dikkatli olması gerektiğini belirtilmektedir. Kıskançlığın, takım içi dinamikleri olumsuz etkileyebileceği unutulmadan liderin kıskançlıktan uzak durarak doğruluk ve dürüstlikle hareket etmesi gerektiği ifade edilmektedir.

**Tablo 2. Yönetim Takımı İlişkilerinde Duyguların Yer aldığı Beyitler ve Kategoriler**

KOD	KATEGORİ		TEMA
Tuz ekmek yedir insanlara <u>güller yüzle</u> Yüzün aydınlık olsun tatlı sözle (KB, 4222) Arkadaşının gönlünü bilmek istersen Kaba konuş ve <u>buruştur yüzünü</u> seni (KB, 4209) <u>Sevip sevmediğini</u> bilmek istersen Sevdiği bir şeyini iste anlaşılır hemen (KB, 4210) <u>Kasını çatmazsa</u> bu iki yerde <u>Canımla bir tut sen bu eri</u> (KB, 4211)	Olumlu Duygular	Birincil/Temel Duygular	Yönetim Takımı İlişkilerinde Sergilenen Duygular
Arkadaş, koldaş erdeş <u>sevinç ve kaygıda</u> Yararlı olanlar insana iyi ve kötü günde (4218) Seni daha çok <u>sevmelerini</u> istersen Tuz ekmek yedir ve açık tut yüzünü (KB, 4219) Tuz ekmek yedir insanlara <u>güller yüzle</u> Yüzün aydınlık olsun tatlı sözle (KB, 4222) Oturduğün zaman yerini bil Kişileri incitme, <u>nazik ol</u> (KB, 4112) <u>Seni seveni ve sevmeveni</u> iyi seç <u>Sevene sevimli ol, düşmana ateş</u> (KB, 5530)	Olumlu Duygular		
<u>Adın iyi olur seni severler</u> Sana katılmak için can atarlar (KB, 4258) Kendine iyi ve seçkin kişilerden arkadaş edin <u>Pişmanlık</u> çeker eşi dostu kötü olan (KB, 4233) Senden büyükler seni çekemezler Saygılığın gider sen de <u>pişman</u> olursun (KB, 4248) Senden küçükler de seni <u>kıskanırlar</u> Çekemezlikten senin iyiliğini istemezler (KB, 4250) Çaba göster en şimdi ey gönlümün güneşi İnsanları <u>kıskanma</u> , doğruluktan ayrıma (KB, 4252) Tanrı hükümdür bütün iyilik ve kötülükler Tanrının verdiği <u>kıskançlıkla</u> engel olunamaz (KB, 4254) Sevmenin biri varsa sen de sevin <u>Endişe ve kaygıya</u> düşerse sen de kaygılan (KB, 4257) <u>Kibirlenme</u> , elini kolunu sallayarak girme Birimini elini sıkarken enli benli olma (KB, 4111) Kendinden uzak tut <u>sevinmeni</u> istemeyen kişiyi <u>Sevdirme</u> , ona verme yapılacak işini (5531)	Olumsuz Duygular	İkincil/Ahlaki Duygular	

Eserde yönetici, yönetim takımı ve yönetim sürecinde sergilenen duygular ve kategoriler Şekil 4'te özet olarak verilmiştir. Buna göre eserde yaygın olarak birincil ve olumlu duygu olarak mutluluk ve sevinç vurgulanırken olumsuz duygu olarak, öfke, kızgınlık, kaygı ve korku vurgulanmaktadır. İkincil/ahlaki duygular bağlamında değerlendirildiğinde ise kin, kıskançlık, kibir ve pişmanlık olumsuz duygular olarak öne çıkarken ılımlılık, uyumsuzluk, alçakgönüllülük, sevgi, nezaket ve güven olumlu duygular olarak dikkat çekmektedir.

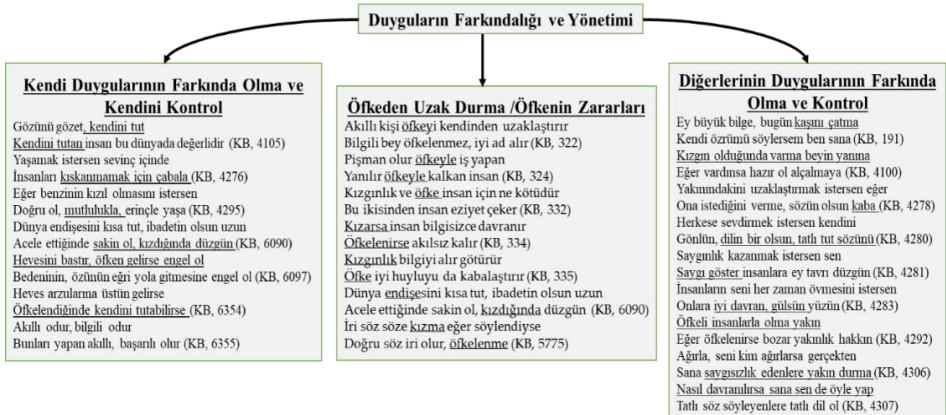


**Şekil 4. Yönetici, Yönetim Takımı ve Yönetim Sürecinde Sergilenen Duygular ve Kategoriler**

### Duyguların Farkındalığı ve Yönetimi

Eserde, akıllı bir insanın öfkeyi kontrol etme becerisi, öfkenin insanı hatalı ve pişman edebileceği, öfkenin ve kızgınlığın insanın yaşamına ne kadar zarar verebileceği, öfkenin iletişimi engelleyip olumsuz sonuçlara yol açabileceği, öfkenin iletişimi nasıl etkileyebileceği anlatılmaktadır. Doğru sözlerin sakinlikle ifade edilmesi gerektiği, öfkenin kontrol edilmesinin önemi ve sakinliğin değeri vurgulanmaktadır.

Eserde ifade edilen hususlara paralel olarak duygusal zekâsı yüksek olan bir kişi de öfkesini tanyıp kontrol altına alabilir böylece daha sağlıklı ilişkiler kurup olumsuz sonuçlardan kaçınabileceği söylenebilir. Öfkeyle hareket etmek, genellikle düşünmeden yapılan bir tepki olabilmekte ve sonrasında pişmanlık duyulabilmektedir. Öfke ve kızgınlık hem kişinin kendisine hem de çevresine zarar vererek mutsuzluk yaratabilmektedir. Öfkeyle hareket etmek, iletişimi engelleyerek sorunların çözümünü zorlaştırabilmektedir. Bu doğrultuda eserde, stresli veya öfkeli anlarda sakin kalmanın, daha sağlıklı kararlar almanın ve ilişkileri daha iyi yönetmenin anahtarı olduğu görülmektedir (Bkz: Şekil 5).



**Şekil 5. Duyguların Farkındalığı ve Yönetime İlişkin Beyitler ve Kategoriler**

Eserde görevi yerine getirirken bireyin kendisini tutmasını ve gözünüzü gözetmesini önerilmektedir. Bu, duygusal kontrolün ve sorumluluk duygusunun bir ifadesidir. Kendini tutabilen bir insanın, bu dünyada değerli olduğu vurgulanmaktadır. Duygusal kontrolün, kişinin değerini artırdığına işaret edilmektedir. Ayrıca eserde yaşamını sevinç içinde geçirmek için kıskançlık ve endişeden kaçınmak gerektiği sevinç ve mutluluğun, doğru ve erdemli bir yaşamın temel taşları olduğu vurgulanmaktadır. Duygusal dengeyi korumak ve doğru yolu takip etmek, mutluluğun anahtarıdır. Hevesleri bastırmak ve öfkeyle baş etmek, kişinin bedenini ve özünü eğri yollardan uzak tutarak kişinin duygusal kontrolünü ve ahlâki sağlığını artırmaktadır.

Eserde, akıllı ve bilge olmak, kendini kontrol etme yeteneğiyle yakından ilişkilidir. Bu niteliklere sahip olanların başarılı olduğu ve yaşamlarını doğru bir şekilde yönlendireceği ifade edilmektedir. Heveslere kapılmamak ve beden kontrolünü elde tutmak, kişinin iyiliklere ulaşmasını sağlamakta kişinin içsel dengeyi ve huzuru bulmasına yardımcı olmaktadır. Bu beyitler, duygu yönetiminin ve duygusal zekânın önemini vurgulayarak, kişinin kendini kontrol etme ve doğru yaşama konusundaki çabalarını desteklemektedir.

Eserde, insanın duygusal dengeyi koruması, ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmesi ve saygın bir şekilde davranması için değerli bir yol olarak gösterilmektedir. Ayrıca öz kontrol ve duygusal dengenin önemi vurgulanarak beyitlerde öfke ve kızgınlık gibi duyguların kontrol altında tutulması ve mantıkla hareket edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Duyguları tanıma ve uygun şekilde yönetme becerisinin önemini gösteren beyitlere ek olarak insanları anlamak, onlara saygı göstermek ve nazik bir iletişim kurmak, ifade edilmiş ve empati ve iletişim vurgusu yapılmıştır. Beyitlerde, nazik ve hoşgörülü bir dilin kullanılması, insanlar arasında olumlu bir iletişim ortamının oluşturulması teşvik edilmektedir. Saygınlık kazanmak için başkalarına ve kendine saygı göstermek gerektiği, olumsuz duyguların (örneğin öfke ve saygısızlık) ilişkileri zedeleyebileceği vurgulanmaktadır.

Şekil 5'te yer alan beyitler incelendiğinde, eserin bu anlamda duygusal zekâ odaklı bir yaklaşıma yakın olduğu söylenebilir. Duygusal zekâ, duyguları tanıma, anlama, yönetme ve ilişkilerde etkili bir şekilde kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Bu beyitlerde öfkenin zararları ve nasıl kontrol edilebileceği üzerinde durulması, duyguları fark etme ve yönetme becerisini vurgulamaktadır. Ayrıca öfkenin yönetici açısından yanlış kararlar almaya ve ilişkileri zorlaştırmaya nasıl yol açabileceği konusunda da bilinçli olma gerekliliği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, bu beyitler duygu yönetimi açısından oldukça değerli prensipler içermektedir. Özellikle duyguları kontrol altında tutmak, empati göstermek, iyi iletişim kurmak ve saygı göstermek gibi ilkeler, sağlıklı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

## Sonuç

Türk-İslam kültüründe önemli bir yeri olan şiir ve edebiyat, sıklıkla ahlâki/dini öğretileri iletme için kullanılmıştır. Kutadgu Bilig de ahlâki değerlerin, doğru davranışların ve iyi ilişkilerin önemini vurgulayarak yöneticilere yol gösterip kut kazandırmak gayesi ile yazılmıştır. Bu özelliği ile Kutadgu Bilig, yazıldığı 1069 yılından bugüne Türk yönetim kültürüne önemli bir katkı yaptığı tartışılmaz olan bir eserdir. Bu bağlamda eser yöneticilerin duygu yönetimi sürecini anlamak ve uygulamak için bir rehber görevi



üstlenmektedir. Duyguları tanımak, düzenlemek, empati geliştirmek ve dürüstlük ilkesine bağlı kalmak gibi sağlıklı duygu yönetimi ve olumlu ilişkiler kurma açısından önemli olan hususlar bir model çerçevesinde sunulmuş ve yaklaşık on asırdır rehberlik etmeye devam etmektedir. Bu çerçevede yapılan çalışma neticesinde, eser yönetimde duygular ve duyguların yönetimi bağlamında değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Liderin duygusal zekâsını vurgulayan birçok öğüt içermektedir.
- Liderlerin empati ve anlayış göstermesinin önemini birçok kez vurgulamaktadır.
- Yönetim takımında alçakgönüllülük, güven, uyum ve saygıyı ön plana çıkarmaktadır.
- Öfkeden uzak durulmasını tavsiye etmektedir.
- Kendi duygularının farkında olmayı, diğerlerinin duygularını anlamayı ve hem kendini hem diğerlerini kontrol etme noktasında beceri kazınması gerektiğini belirtmektedir.

Sonuç olarak, eserde de vurgulandığı gibi yönetim sürecinde duyguların yönetimi, liderlerin ve örgütlerin başarısını belirleyen kritik bir faktördür. Duygusal zekânın ve duygusal durumların yönetimdeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar, yöneticilere duygusal faktörleri nasıl etkili bir şekilde yönetebilecekleri konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Duygusal zekâ, öfke yönetimi, etik, uyum ve alçakgönüllülük gibi erdemler, modern yönetim biliminde de kritik bir öneme sahiptir. Bu öğütlerin uygulanması, liderlerin daha etkili, adil ve sürdürülebilir bir yönetim tarzı geliştirmelerine yardımcı olabilir. Kutadgu Bilig'den alınan dersler, günümüzün karmaşık iş dünyasında liderlerin ve yöneticilerin başarılı olmasına katkı sağlayabilir. *Bu doğrultuda aşağıdaki önerilerin bundan sonraki çalışmalar için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.*

- Türk kültürünü yansıtan diğer siyasetname ve nasihatnameler de duygu yönetimi bakımından ele alınarak Türk yönetim kültüründe duyguların ele alınış ve işlenişine dair bir yaklaşım oluşturulabilir. Ek olarak bir kıyaslama yapabilmek adına aynı dönem yazılan farklı kültürlerle ait siyasetname ve nasihatnameler de incelenerek duyguların ele alınışı ve kullanımı analiz edilerek duyguların kültürel kodlarının ortaya çıkarılması sağlanabilir. Böylece duygular tarihine önemli bir katkı yapılmış olacaktır.
- Özellikle yönetim danışmanlığı perspektifinden Türk kültüründe yöneticilerin ele alınışı ve yönetim sürecinde duyguların yönetimi ile yol gösterici bir metin olarak yöneticilere önerilebilir.
- Duygu, değer ve erdem kavramlarını yönetim bilim açısından günümüz örgütlerinin yapılandırılmasında göz ardı edilmemesi gereken unsurlar olarak öne çıkaran çalışmalar tasarlaması önerilebilir.

Son olarak, Türk-İslam kültürünün ilk yazılı metinlerinden biri olan eseri günümüz bilgileriyle yeniden ele alıp yeni anlamlar üretmeyi hedeflemiş olan bu çalışmanın amacına ulaşmış olmasını ümit ederek, Balasagunlu Yusuf'un, kitaba başlarken, *"Bu kitap değerlidir. Bu kitabı okuyan ve beyitlerini biliniz kılan kitaptan daha değerlidir."* bitirirken de *"okuyan bir dua gönderir belki"* (6504. Beyit) deyişini de hatırlamakta fayda olduğu düşünülmektedir.

<b>Değerlendirme</b>	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
<b>Etik Beyan</b>	<p>* Bu makale, 26-27 Nisan 2024 tarihinde gerçekleştirilen <i>Ahi Evran 4. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi'</i>nde sözlü olarak sunulan ancak tam metni yayımlanmayan "<i>Kutadgu Bilig'de Duygu Yönetimi</i>" adlı tebliğin içeriği geliştirilerek ve kısmen değiştirilerek üretilmiş hâlidir.</p> <p><i>Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.</i></p>
<b>Benzerlik Taraması</b>	Yapıldı – İthenticate
<b>Etik Bildirim</b>	<a href="mailto:itobiad@itobiad.com">itobiad@itobiad.com</a>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
<b>Peer-Review</b>	Double anonymized - Two External
<b>Ethical Statement</b>	<p>* This article is the revised and developed version of the unpublished conference presentation entitled "<i>Emotion Management in Kutadgu Bilig</i>", orally delivered at the <i>Ahi Evran 4th International Scientific Research Congress</i> held on 26-27 April 2024.</p> <p><i>It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.</i></p>
<b>Plagiarism Checks</b>	Yes - İthenticate
<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Complaints</b>	<a href="mailto:itobiad@itobiad.com">itobiad@itobiad.com</a>
<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.

## Kaynaklar / References

- Afacan, Ş. (2023). *Normların Ötesinde: Tarih Edebiyat ve Duygular Üzerine Birkaç Not*. (Edit.: H. Bozyer, Edebiyat ve Duygular, ss. 7-15). VakıfBank Kültür Yayınları.
- Aksoy, A. (2024). Kutadgu Bilig’de Yönetim Düşüncesi: Kamu Değeri Yaklaşımı Merkezli Bir İnceleme. *KAÜİİBFD*, 15(29), 334-353. <https://doi.org/10.36543/kauuibfd.2024.013>
- Arat, R. R. (2018). *Kutadgu Bilig*. 2. Baskı. Kabalıcı Yay.
- Arı, A. (2019). Kutadgu Bilig’in Türk Kültür Tarihindeki Yeri ve Gelecek Tasavvurumuzdaki Rolü Üzerine. *Divan Edebiyatı Araştırmaları Dergisi*, 23(23), 543-560.
- Arsal, S. (1947). Kutadgu Bilig. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 13 (2), 657-683.
- Aristo. (2020). *Nikomakhos’a Etik*. Bilgesu Yayıncılık.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effects: Emotional Contagion And Its Influence On Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286163>
- Beyoğlu, A. (2024). Kutadgu Bilig’de Yönetim Düşüncesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 39-65. <https://doi.org/10.61904/sbe.1323259>
- Bıçak, A. (2023). *Türk Düşüncesinde Yönetim Kültürü*. (Edit.: R. Erdem, A. Alkan, Türk Yönetim Kültürü, ss. 1-19). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bilgin, A. (2012). XV. Yüzyıla Kadar Yazılan Siyasetnamelerin Türk Kültüründeki Yeri ve Enisül Celis. *Tarih Dergisi*, (44), 37-47.
- Damasio, A. (2018). *Yaşam Hisler ve Kültürlerin Doğuşu Şeylerin Tuhaf Düzeni*. ODTÜ Yayıncılık.
- Damasio, A. (2021). *Aklın Bilinç Kazanması Hissetmek ve Bilmek*. ODTÜ Yayıncılık.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91.
- Duralı, Ş. T. (2019). *Devletebedmüddet Bilinci: Kutadgubilig Devletebedmüddet Ülküsü: Kızıl Elma*. (Edit.: A. Bıçak, Kutadgu Bilig Üzerine Felsefi Araştırmalar, s. 11). Dergah Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2019). *Kamu Yönetimi Âdabı Geleneğin İzinde Modern Bir Siyasetname*. Klasik Yayınları.
- Ekman, P. (1992). An argument For Basic Emotions. *Cognition and Emotion*, 6(3-4), 169-200. <http://dx.doi.org/10.1080/02699939208411068>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Farabi (2018). *El-Medinetü'l-FazılaTanrı Alem İnsan*. Litera Yayıncılık.

Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-And-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>

George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Gökdağ, C. (2023). *Kişilerarası Duygu Düzenleme*. (Edit: A. Atalay, B. K. Kızıloz, D. S. Atalar, Kuramdan Pratiğe Duygu Düzenleme, ss. 83-110). Koç Üniversitesi Yayınları.

Hacip, Y. H. (2019). *Kutadgu Bilig*. (Çev.: Ayşegül Çakan). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Haidt, J. (2003). *The moral emotions*. (Eds.: R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith, *Handbook of Affective Sciences*, pp. 852-870). Oxford University Press.

Ilgaroğlu, M. C. (2019). *Değer Duygusundan Duygunun Değerine Ahlak Felsefesi Açısından Duygu-Değer İlişkisi*. Hiperyayın.

İlhan, A. (2021). *Spinoza, Kant, Schopenhauer ve Nietzsche Felsefesinde Duyguların Anatomisi ve Şiirsel İzdüşümleri*. Sümer Yayıncılık.

İnalcık, H. (2015). *Kutadgu Bilig'de Türk İdare Geleneği ve Adalet*. (Edit: B. Arı, S. Arslantaş, *Adalet Kitabı*, ss. 15-32). Yeditepe Yayınevi.

Kalkan, N. (2020). Kutadgu Bilig'de Olumlu ve Olumsuz Duygular. *Dil Araştırmaları*, 14(26), 103-138.

Kafkasyalı, M.S. (2019). *Kutadgu Bilig Çalışmaları Üzerine*. (Edit.: A. Bıçak, *Kutadgu Bilig Üzerine Felsefi Araştırmalar*, s. 362). Dergah Yayınları.

Kocaoğlu, T. (1970). Kutadgu Bilig'de Pişmanlık Duygusu. *Türk Dünyası*, 4(16), 34-38.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press.

Mäkelä, M., Apostol, O., Heikkilä, K. (2018). *Pride and fear: Emotions in sustainability*. (Eds.: Escobar-Pérez, B., del Mar Miras-Rodríguez, M., *Corporate Social Responsibility: Challenges in Diversity, Accountability and Sustainability*. Management Science -Theory and Applications. pp. 121-147). Nova Science Publishers.

Regueria, N. R., & Rodríguez, J. R. (2013). *The Digital Textbook Underanalysis: A Case Study*. Textbooks and Educational Media in a Digital Age. The Thirteenth International Conference on Research on Textbooks and Educational Media (s. 188-198). IARTEM.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Soydan, S., & Şen, A. Ö. (2021). Kutadgu Bilig'de Tespit Edilen Bazı Duygu Fiilleri. *Söylem Filoloji Dergisi*, 6(1), 247-257. <https://doi.org/10.29110/soylemdergi.860502>

Şener, E. & Özata, M. (2019). Duygu Yönetiminin İş-Aile-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi, *International Social Sciences Studies Journal*, 5(43), 4658-4664. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1710>

Şener, E. (2020). *Pragmatik Bir Kutadgu Bilig Okuması: Yönetim Takımı Oluşturma*. (Edit: A. Yalçın, Yönetim Bilimleri, ss. 95-112). Akademisyen Yayınevi.

Şener, E. (2021). *Duyguları Yönet(e)meme. Kronik İş gören Hastalıkları Nedenleri Sonuçları ve Çareleri*. (Edit.: M. H. Mücevher, Z. Demirgil, ss. 163-192). Gazi Kitabevi.

Şener, E. (2023). *Kutadgu Bilig Türk Kültürüne Yönetim Danışmanlığı İçin Nasıl Bir Anlayış Sunuyor?* (Edit.: R. Erdem, A. Alkan, Türk Yönetim Kültürü, ss. 19-43). Nobel Akademik Yayıncılık .

Türker-Küyel, M., (1991), Fârâbî, Hikmet ve Kutadgu Bilig, *ERDEM İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 20, 375-469. <https://doi.org/10.32704/erdem.1991.20.375>

Tokyürek, H. (2020). Kutadgu Bilig’de Semboller Üzerinden Budist Etki. *Karadeniz Araştırmaları*, 17(65), 203-216.