

Geleceğin Liderliğini Dönüştüren Bir Gölge Güç Olarak “Negatif Yetenek”: Ölçek Geliştirme Çalışması

“The Negative Capability” As A Shadow Force Transforming Future Leadership: A Scale Development Study

Nida PALABIYIK¹ - Emre UYSAL² - Gökben BAYRAMOĞLU³-

Öz

Bu çalışma, liderlik bağlamında *negatif yetenek* kavramının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirmeyi ve bu ölçeğin liderlerin öznel zindelikleri ile ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ölçek geliştirme süreci, tümdengelim ve tümevarım yaklaşımları kullanılarak bir madde havuzu oluşturulmasıyla başlamış ve iki ayrı örneklem üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, 386 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, ölçeğin faktör yapısını keşfetmek amacıyla yapı geçerliliği test edilmiştir. Daha sonra, 321 yönetici üzerinde yapılan analizlerle, ölçeğin yapısı doğrulayıcı bir yaklaşımla yeniden test edilmiş; geçerlilik ve güvenilirliği değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, 6 boyut ve 36 maddeden oluşan *Negatif Yetenek Ölçeği*nin geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamıştır. Ölçeğin boyutları; *güçlü benlik algısı*, *belirsizliğe tahammül*, *duygusal dayanıklılık*, *deneyime açıklık*, *proaktif eylemsizlik* ve *eleştirel düşünme* olarak belirlenmiştir. Alan yazında liderlik bağlamında negatif yetenek kavramına yönelik herhangi bir ölçeğin bulunmaması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Geliştirilen Negatif Yetenek Ölçeği, liderlerin belirsizlikle başa çıkabilme yeteneklerini objektif olarak değerlendirme olanağı sunarak alan yazına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, bu ölçeğin kullanımıyla liderlerin bu yeteneklerinin güçlendirilmesi ve örgütsel performansın artırılması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Belirsizlik, Liderlik, Negatif Yetenek, Zindelik, Ölçek Geliştirme

Abstract

This study aims to develop a scale for measuring the concept of *negative capability* within the context of leadership and to examine its relationship with leaders' subjective well-being. The scale development process began with the creation of an item pool using both deductive and inductive approaches, followed by validity and reliability analyses conducted on two separate samples. In the first phase, the construct validity of the scale was tested with the participation of 386 managers, to investigating its underlying factor structure. In the subsequent phase, analyses conducted with 321 managers tested the structure from a confirmatory perspective, and the scale's validity and reliability were evaluated. The research findings have confirmed the validity and reliability of the *Negative Capability Scale*, consisting of 6 dimensions and 36 items. The dimensions of the scale are identified as *strong self-perception*, *tolerance for uncertainty*, *emotional resilience*, *openness to experience*, *proactive inaction* and *critical thinking*. The absence of any existing scale addressing the concept of negative capability in the context of leadership in the literature underscores the significance of this study. The developed Negative Capability Scale contributes to the literature by providing an objective means to evaluate leaders' ability to cope with uncertainty. Moreover, the scale may also serve to enhance these capabilities in leaders and improve organisational performance.

Keywords: Uncertainty, Leadership, Negative Capability, Well-being, Scale Development

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi Sağlık Hizmetleri MYO, nida.palabiyik@bozok.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8567-3711>, <https://ror.org/04qvdf239>

² Dr., Çorum Milli Eğitim Müdürlüğü, emre.uysal19@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2477-4329>

³ Doç. Dr., Hitit Üniversitesi İİBF, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr, <https://orvid.org/0000-0002-6880-6903>, <https://ror.org/01x8m3269>

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliş Tarihi/Received Date: 20.12.2024 – Kabul Tarihi/Accepted Date: 20.05.2025

Atıf İçin/For Cite: PALABIYIK N., UYSAL E. ve BAYRAMOĞLU G., “Geleceğin Liderliğini Dönüştüren Bir Gölge Güç Olarak “Negatif Yetenek”: Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2025;24(3):1251-1275

<https://doi.org/10.17755/esosder.1604381>,

License: [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Giriş

Rengin Akkemik, *Liderlik Cesareti* kitabının önsözünde liderliğin genellikle bir pozisyon olarak algılandığını; liderlerden otorite kurmaları, talimat vermeleri ve her şeyi bilmeleri beklendiğini belirtir (Stanfield, 2012, s. 9). Oysa bilgi toplumunda her şeyi bilmek artık mümkün değildir. Yine de liderlerin sahip oldukları bilgi ve yetenekleri sergilemeleri beklenmektedir. Liderlik imajı bilgiye dayanır; başarı ile şekillenir. Başarıya dayanan liderlik imajı, bilmediğini ifade etmeyi zayıflık ve aynı zamanda utanç verici olarak görülür. Bu durum, lider üzerinde baskı yaratmaktadır. Ancak liderlik, bilgi ve kontrolün ötesinde belirsizlik ve karmaşa karşısında serinkanlı kalabilme becerisiyle karakterize olmaktadır. Bu noktada, “negatif yetenek” kavramı önem kazanmaktadır. Negatif yetenek, belirsizlik ve olumsuzluklar karşısında dağılmadan yaratıcı şekilde düşünme kapasitesini ifade etmektedir (French, 2001). Negatif yetenek; belirsizlik, gizem ve şüphe ortamında kaygıya kapılmadan var olabilme ve yeni düşüncelerin filizlenmesine izin verme kapasitesidir. Bu yetenek, belirsizlik içinde düşünsel açıklık sağlar. Mizah, kafa karışıklığı ve yüzleşme gibi deneyimler de bu süreçte kaygıyı yönetmeye yardımcı olabilir (Eisold, 2000).

John Keats, 1817’de kardeşlerine yazdığı bir mektupta, bu kavramı “belirsizlik, gizem ve şüpheler içinde sakin kalabilme yeteneği” olarak tanımlamış ve Shakespeare’in yaratıcı gücünü açıklayan temel unsur olarak değerlendirmiştir (Keats, 2002; Eisold, 2000, s. 65). Keats için negatif yetenek, kesinliğe ulaşma çabasından çok, belirsizliğe tahammül gücüdür. Liderlik bağlamında bu yetenek, özellikle kriz anlarında karmaşık ve çelişkili durumlarla baş edebilme becerisini ifade eder. Örneğin liderler, bağlantı kurma isteği ile özerklik ihtiyacı, bilgi açıklama arzusu ile gizlilik zorunluluğu gibi karşıt beklentiler arasında denge kurmak zorunda kalabilirler. Bu çelişkilerle yüzleşirken serinkanlılığını koruyabilmek, etkili liderliğin kilit noktasıdır (Anil, 2014).

Negatif yetenek, liderin belirsizliğe alan tanımasını ve karmaşıklıkla baş etmede daha esnek ve uyumlu davranışlar geliştirmesini sağlamaktadır. Bu yetenek, liderlik pratiğinde önemli bir yer tutmakta ve araştırmaya değer görülmektedir (Von Bülow & Simpson, 2022). Keats’in şiirsel bağlamda geliştirdiği bu kavram, 1960’lardan itibaren bilimsel literatürde ilgi görmeye başlamıştır. Öncelikle dini deneyim bağlamında ele alınmış (Edmonstone, 2016; Unterhalter, 2017), ardından Bion (1970) tarafından psikanaliz kuramına dahil edilmiştir (Yerushalmi, 2019). Böylece negatif yetenek, edebi kökenlerinden uzaklaşıp psikoloji, psikanaliz ve liderlik gibi farklı alanlarda yeniden yorumlanmıştır. Örgütsel düzeyde, özellikle değişim ve kriz anlarında liderin belirsizlikle başa çıkma becerisi olarak tanımlanmıştır (French, 2001). Warren Bennis’in *Lider Olmak Üzerine* adlı eseri (2009) kavramın liderlik literatüründeki görünürlüğünü artırmıştır. Önceleri yalnızca şairler ve psikoterapistlerle ilişkilendirilen negatif yetenek, günümüzde artık liderlik, öğrenme ve gelişim için kritik bir beceri olarak kabul edilmektedir (Saggurthi & Thakur, 2016, s. 181).

Türkçe literatürde yeterince yer bulamayan bu kavram, uluslararası araştırmalarda da daha çok teorik çerçevede veya vaka çalışmaları ile ele alınmıştır. Herhangi geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Hatta Von Bülow ve Simpson (2022), bu durumu şöyle yorumlamaktadır:

"Negatif yeteneği dikkate almak, negatif yetenek gerektirir. Negatif yeteneği ölçemeyiz, nicelendiremeyiz, tanımlayamayız ve hatta uygulamayız. Bu, yerine getirilebilecek bir hedef ya da yapılacak listesinden işaretlenebilecek bir görev değildir. Bir hedef olarak belirlenemez. Ancak liderlik pratiği bakımından, negatif yeteneğin etkileri hem biz hem de birlikte çalıştığımız insanlar tarafından deneyimlenebilir. Negatif yeteneğin doğasına, önemine ve etkisine uyum sağladıkça varoluş düzeyinde deneyimleriz" (s. ix).

Bu ifade, ölçek geliştirmek isteyen araştırmacılar için cesaret kırıcı olabilir. Ancak tam da bu zorluk, kavramın doğasına uygun bir şekilde, sürecin kendisini negatif yeteneğin ampirik bir göstergesi haline getirebilir. Ayrıca bu uyarı, araştırmanın titizliğine katkı sunan bir farkındalık da yaratmaktadır. Bu çalışma, Negatif Yetenek Ölçeği geliştirme sürecinin ikinci aşamasını kapsamaktadır. İlk aşamada, Liderliğin Çirkin Ördek Yavrusu: Negatif Yetenek başlıklı çalışmada nitel yöntemle kavramsal çerçeve oluşturulmuş, kamu ve özel sektörden yöneticilerle yapılan görüşmeler sayesinde negatif yeteneğin alt boyutları belirlenmiştir (Bayramoğlu vd., 2024). Nitel çalışmalar kavramsal zenginlik sunsa da genellenabilirlik ve nedensel testler açısından sınırlıdır. Özellikle liderlik gibi uygulamalı alanlarda, davranışsal yansımaların ölçülebilmesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle araştırma, iki aşamalı olarak kurgulanmış; ilkinde kavramsal altyapı inşa edilmiş, ikincisinde geçerli ve güvenilir bir ölçek aracı geliştirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın temel katkısı, negatif yeteneği ölçülebilir hale getirecek bir ölçek geliştirme girişimi olmasıdır. Tabiki bilimsel sürecin doğası gereği ölçeğin, pratik sonuçları doğrultusunda gelişmesi de beklenmektedir. Yine de zor bir kavramı ölçmeye yönelik bu girişimin hem liderliğin kuramsal temelleri açısından hem de liderlik pratikleri açısından önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma, negatif yetenek ile öznel zindelik arasındaki ilişkiyi inceleyerek liderlik pratiğine psikolojik bir boyut kazandırmayı da amaçlamaktadır.

1. Negatif Yetenek Kavramı ve Bileşenleri

Negatif yetenek kavramına ilişkin teorik çalışmalarda ortak bir kavramsallaştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmacılar tarafından daha önce gerçekleştirilen bir ön çalışmada (Bayramoğlu vd., 2024), alan yazındaki ortak temalar analiz edilerek bileşenler yapılandırılmış ve nitel bir yaklaşımla geçerlilikleri test edilmiştir. Bu mevcut çalışmada ise, söz konusu bileşenlerin psikometrik özellikleri nicel yöntemlerle değerlendirilmiştir. Ön çalışmanın bulgularına göre, negatif yetenek altı bileşenden oluşmaktadır: *güçlü benlik algısı, belirsizliğe tahammül, duygusal dayanıklılık, deneyime açıklık, proaktif eylemsizlik ve eleştirel düşünme*.

1.1. Güçlü Benlik Algısı

Benlik araştırmaları, benliğin düşünceleri, duyguları ve eylemleri düzenleyerek kişiliğin merkezinde yer aldığı varsayımına dayanır (Myers & Dewall, 2017, s. 598). Benlik, bireyin kendine ait duygu ve düşüncelerinin toplamını, benlik algısı ise bireyin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin bütünüdür ifade eder (Koçak, 2019). Yüksek benlik algısına sahip bireyler, belirsizlikleri daha az tehdit olarak algılar ve negatif yeteneklerini daha etkili bir şekilde kullanabilirler. Bu güçlü benlik yapısı, özgüveni destekler; bireyin bilinmeyene adım atma cesareti kazanmasına ve utanç, kaygı gibi duyguları daha iyi yönetmesine olanak tanır (Myers ve Dewall, 2017, s. 599). Benlik algısının yüksek olması aynı zamanda bireyin kendi değerlerine bağlı kalma, başkalarını yönlendirme ve gerektiğinde geri planda durabilme becerilerini de güçlendirir. Büyük liderler, zaman zaman yalnız yürümeyi, geri planda kalmayı

ve başkalarının başarılarından mutluluk duymayı da öğrenmek zorundadırlar. Para ve güç arzusu, bu tür çelişkilerle başa çıkmak için tek başına yeterli değildir. Bu ikilemleri aşmak, güçlü bir karakter ve yapılan işe olan inancı gerektirir (Handy, 2000, s. 41).

Benlik algısı, liderlerin güçlerini kullanma biçimini de şekillendirir. Bu bağlamda, Voyer ve McIntosh (2013), güç, benlik algısı ve liderlik arasındaki psikolojik etkileşimleri anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmuşlardır. Çalışmada, güçlü benlik algısına sahip liderlerin, özellikle asimetrik güç ilişkilerinde güçlerini kullanma biçimlerinin farklılaştığı belirtilmektedir. Bu liderler, çatışmaları *sıfır toplamı bir mücadele* olarak görmekten ziyade izleyicilerinin duygu ve düşüncelerine daha fazla önem verme eğilimindedir. Bu bulgulara dayanarak, güçlü bir benlik algısının, liderlerin belirsizlik ve zorluklarla karşılaştıklarında daha sakin ve yapıcı kalmalarına yardımcı olabileceği sonucuna varılabilir.

1.2. Belirsizliğe Tahammül

Liderin, yaşamın doğasına dair net bir bakış açısına sahip olması gerekir. Özellikle kontrol arzusu ve sürekli doğru davranma ihtiyacı, bireyin rahatsız edici gerçekliklere kendini kapatmasına yol açabilir (Saggurthi & Thakur, 2016, s. 181). Oysa liderlik, kesinlik arayışının yanında belirsizlikle başa çıkabilme yeteneğini gerektirir. Bu beceri, baskı altında düşünsel esnekliği ve duygusal dengeyi korumayı sağlar. Güvenlik, öngörülebilirlik ve denge duygusu bu yetinin temel koşulları olup biri eksildiğinde güven sarsılabilir (Şentürk, 2020, s. 10). Ancak güven arayışı bazen kaosu artıran bir döngüye dönüşebilir. Bu süreçte birey, içsel çatışmalarını ve hatalarını fark etmek zorundadır. Bu farkındalık başlangıçta endişe yaratsa da zamanla kişinin her şeyi bilemeyeceğini ve belirsizliği tamamen ortadan kaldıramayacağını anlamasını sağlar (Eisold, 2000). Jordan Peterson (2021, s. 95), düzen ve kaosun yaşamın temel parçaları olduğunu ve her durumda bilinenle bilinmeyen bir arada bulunduğunu vurgular. Hayat tamamen düzenli olamayacağı gibi, sürekli kaos da bireyin baş etme gücünü aşabilir. Lider, tıpkı pergelin iki ayağı gibi, bir ayağını bildiği alana, diğerini ise bilinmeyene yerleştirmelidir.

Özellikle belirsizlik zamanlarında liderler, eksik bilgiyle karar vermek zorunda kalabilir. Ancak Han'a göre (2020, s. 19), daha fazla bilgi her zaman daha iyi karar anlamına gelmez; aşırı enformasyon, bireyin yargı gücünü köreltebilir. Sezgi, mevcut bilgiyi aşan bir mantık izleyebilir. Bilgi eksikliği, düşünce ve ilhamın ortaya çıkmasına imkân tanıyan boşluklar yaratabilir. Belirsizlikle başa çıkmanın çarpıcı örneklerinden biri, Zeigarnik Etkisi ile tanınan psikolog Bluma Zeigarnik'in yaşamıdır. Akademik ve kişisel hayatı, ciddi belirsizlikler ve zorluklarla doludur: Eşinin casuslukla suçlanması, tezlerinin reddedilmesi veya çalınması gibi olaylara rağmen, Moskova Devlet Üniversitesi'nde psikoloji bölüm başkanı olmayı başarmıştır (Alter, 2017, s. 197). Zeigarnik'in azmi ve başarısı, belirsizlikle mücadelede negatif yeteneğin somut bir örneğidir.

1.3. Duygusal Dayanıklılık

Coutu (2011, s. 51), *neden bazı insanlar gerçek zorluklarla boğuştukları halde tökezlemezler?* sorusuyla yola çıkarak yazdığı *Dayanıklılığın Bileşenleri* başlıklı çalışmada dayanıklı insanların üç belirleyici karakteristiği olduğunu ifade etmektedir:

1.3.1. Karşılaştıkları çetin gerçekliği soğukkanlılıkla kabul etmeleri

İnsanlar, çoğu zaman sonuçlar üzerinde etkileri olmasa bile kontrol sahibi olduklarına inanırlar. Bu durumun en yaygın örneklerinden biri, olumlu olayların olasılığını abartırken olumsuz olanları küçümsemeleridir. Örneğin, her beş evlilikten ikisi boşanmayla sonuçlanmasına rağmen, bireyler evlenirken boşanma ihtimalini düşük; yeni bir iş kurarken ise başarı ihtimalini yüksek olarak değerlendirir. Ancak bireylerin yeteneklerini abartmaları, sınırlılıklarını bilerek hareket ettikleri durumlara göre daha olumsuz sonuçlar doğurabilir (Kurzban, 2012, s. 155). "İyimserlik eğilimi" olarak tanımlanan bu durum, bireyleri umarsızlığa

ya da detaylara yeterince dikkat etmemeye, riskli kararlar almaya, ekonomik çöküşlere veya yanlış planlamalara sürükleyebilir (Sharot, 2011; Warr, 2020, s. 66).

Dücane Cündioğlu (2020, s. 22), kötümserlikle birleşen zekânın yıkıcı ama yararlı, iyimserlikle birleşen ahmaklığın ise yapıcı ama zararlı olabileceğini belirterek, aşırı iyimserliğin risklerine dikkat çeker. Bu nedenle olaylara yalnızca iyimser bir bakışla değil hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle yaklaşmak gerekir. Negatif düşünmek bazen kendi kendini gerçekleştiren kehanetlere yol açsa da yalnızca pozitif düşüncelere odaklanmak, hazırlıksız yakalanma riskini artırır. Bu nedenle önemli olan, yaşamın karmaşıklığını anlayarak her iki yönüyle başa çıkabilmektir (Schmid, 2012, s. 44).

Birey, yalnızca mutluluk ve hazla değil, aynı zamanda belirsizlik, acı ve zorluklarla da yüzleşebilmelidir. Collins’e (2001, s. 85) göre en iyi çalışma arkadaşı, acı gerçeklerle yüzleşebilen ancak inancını kaybetmeyen kişidir. Stockdale Paradoksu olarak adlandırılan bu görüş, toplama kampında sürekli belirli tarihler vererek kurtulacaklarına inanan ve beklentileri gerçekleşmediğinde yaşadıkları hayal kırıklığı neticesinde psikolojik olarak yıkılan iyimser kişilerden hareketle formüle edilmiştir. Bu paradoks, zorluklara rağmen kazanılacağına dair güçlü inancı, gerçeklikle yüzleşme disipliniyle birleştirir. Bu yaklaşım, bireyin belirsizlik ve olumsuzluklar karşısında paniğe kapılmadan düşünsel üretkenliğini sürdürmesini ifade eden negatif yetenek kavramıyla ilişkilidir.

Dücane Cündioğlu (2010, s. 1-3), kötümserlik ile karamsarlık arasındaki farkı vurgular. Kötümserlik, bireyin umudunu tüketir ve gelecekle bağını koparır. Buna karşın karamsarlık, olayları olduğu gibi görme ve adlandırma çabasıdır; olanı olduğu gibi tespit etme cesaretini içerir. Bu bağlamda, “umut karamsarı hakkıdır” ifadesi, hem zorluklara rağmen başarıya olan inancı hem de en sert gerçeklerle yüzleşme cesaretini içerir. Gerçeklerle yüzleşme disiplini, liderlerin durumu daha gerçekçi değerlendirmesine ve kaynaklarını doğru şekilde yönlendirmesine olanak tanır. Böylece örgüt, mevcut koşullar içinde daha sağlam konumlanabilir. Oyunun sonuna olan inanç ile mevcut gerçekliğin tüm zorluğuyla kabulü, bireyler ve örgütler açısından aşırı iyimserliğin risklerini daha net görmeyi sağlar (Von Bergen & Bressler, 2017, s. 72).

1.3.2. En zor zamanlarda dahi yaşamda bir anlam bulabilmeleri

Zorlu koşullarda yaşamı sürdürebilmenin en güçlü yollarından biri, yaşama anlam kazandırabilmektir. İnsanlar, gündelik çabalarını kendileri için anlamlı hedeflerle uyumlu hale getirdiklerinde, ruhsal enerjilerini daha etkili kullanırlar. Bu yönelim yalnızca motivasyon sağlamaz; aynı zamanda yoğun stres ve belirsizlikte psikolojik dayanıklılığı da artırır (Schwartz & McCarty, 2018, s. 85). Restak’ın (2012, s. 65) “gelecek hafızası” olarak tanımladığı beceri, bireyin gelecekteki hedeflerini zihninde canlandırarak bugününü bu hedefe uygun biçimde düzenlemesini ifade eder. Örneğin, zorluk yaşayan bir hukuk öğrencisi, gelecekte mahkemede görev yapacağını hayal ederek motivasyon sağlayabilir. Beynin frontal tarafından yönetilen bu zihinsel beceri, insanı diğer canlılardan ayıran en önemli unsurlardan biridir. Uzak geleceği kurgulayabilmek, bireyin en zorlu anlarda bile pes etmeden ilerlemesini sağlar.

Seligman’a (2019, s. 38) göre iyi yaşam yalnızca haz değil, anlam da içermelidir. Anlam, içsel bütünlüğü desteklerken; anlamsızlık hissi huzursuzluk yaratır (Han, 2020, s. 43). Cündioğlu’na (2020, s. 82) göre kişi, yaşamına anlam yüklemeyince, varoluşun bir ödül mü yoksa ceza mı olduğunu bilemez. Mark Twain’in şu sözü de bu durumu özetler: “Hayatınızın en önemli iki günü; doğduğunuz gün ve neden doğduğunuzu anladığınız gündür.” Psikoloji literatüründe amaç, ruhsal esenlik ve fiziksel sağlığın temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilir (Pontefract, 2018, s. 59). Bu görüşlerin en somut örneği Viktor E. Frankl’ın (2021, s. 90) toplama kampı deneyimidir. Frankl, ailesini kaybetmesine rağmen yaşamda anlam bularak hayatta kalmıştır. Mahkûmları intihardan vazgeçirmek için onlara çocuklarını, yarım

kalmış bir çalışmayı ya da üstlenilmiş bir sorumluluğu hatırlatmıştır. Kişinin yerinin doldurulamaz olduğunu düşünmesi, onu hayata bağlayan bir işlev görmüştür. Bu bağlamda, bilimsel çabanın da sadece sonuç değil, anlam üretmeye yönelik olduğu görülmektedir. Örneğin, graviton adlı kuramsal parçacığı arayan bir fizikçi, sekiz yıllık araştırmasında sonuç bulamasa da “bilim insanları en çok kafaları karıştığında mutludur” diyerek sürecin önemine vurgu yapmıştır. Bu, çabanın kendisinin de anlam taşıdığını gösterir. Arendt’in ifadesiyle: “Aklın esin kaynağı gerçeğin değil, anlamın arayışındır” (Foley, 2011, s. 125).

Sonuç olarak, bireyin yaşamda anlam bulması yalnızca hayatta kalmasını değil, aynı zamanda kendini gerçekleştirmesini sağlar. Anlam, insan varoluşunun temel taşıdır ve zorluklar karşısındaki en güçlü psikolojik kalkanıdır.

1.3.3. Olağanüstü doğaçlama yeteneği

Grøtan ve arkadaşları (2008), bir çalışma durumu planlandığında genellikle dört koşulun varsayıldığını belirtmektedir: *a) çalışma sürecinde girdiler düzenli ve tahmin edilebilirdir b) talepler ve kaynaklar belirlidir c) genel olarak çalışma koşulları normal sınırlar içerisindedir d) çıktılar, beklentiler ya da normlarla uyumludur*. Ancak pratikte bu koşullar nadiren sağlanır ve çalışanlar işlerini sürdürebilmek için duruma göre uyarlama yapmak zorunda kalır. Sistem, beklenmedik durumları algılayıp onları değişken olarak değerlendirebilme becerisini gerektirir. Bu bağlamda doğaçlama; istisnaları yönetme, geçmiş deneyimleri yeni eylemlerle bütünleştirme ve rutin dışı çözüm üretme süreci olarak tanımlanır (Grøtan vd., 2008; Rerup, 2001). Rerup’a göre doğaçlama, *özel performans koşulları altında tasarlanan, şekillendirilen ve dönüştürülen beklenmedik fikirlerle ilgili olarak önceden oluşturulmuş malzeme ve tasarımların yeniden işlenmesini ve böylece her seferinde benzersiz bir yol bulunmasını içeren uyarlanan bir etkinlik* olarak tanımlanabilir (Rerup, 2001). Bu süreç yalnızca sorun çözme değil, bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirme ve hayatta kalma kabiliyetini artırma işlevi de görür. Mamedio ve arkadaşları (2022), doğaçlama becerisinin yöneticilerin hızlı stratejik kararlarla fırsatları değerlendirmelerine katkı sağladığını belirtmektedir.

Doğaçlama, ani karar ve tepkiyi; negatif yetenek ise sabırlı, serinkanlı değerlendirme sürecini temsil etmesi nedeniyle çelişkili gibi görünseler de aslında bu iki kavram birbirinin tamamlayıcısıdır. Etkili lider, bu iki yaklaşım arasında denge kurabilen kişidir; bazı durumlarda hızlı çözümler üretmek gerekirken, bazen de beklemek daha doğru kararlar alınmasını sağlar. Bu açıdan, doğaçlama yeteneği kısa vadeli krizlerde etkililik sağlarken; negatif yetenek uzun vadeli stratejik düşünme kapasitesini destekler.

1.4. Deneyime Açıklık

Bu unsur, bireyin yeni deneyimlere açıklığını ifade eder. Zaman zaman açıklık & kapalılık şeklinde de ifade edilen bu özellik geleneksel kalıpların ötesine geçerek bağımsız ve yaratıcı düşünme becerisiyle ilişkilidir (Kırdök & Korkmaz, 2020, s. 636). Çevresel belirsizlikleri keşfetme motivasyonu, bu deneyimi daha ilgi çekici hale getirir. Deneyime açıklık, dışa dönüklükle birleştğinde “plastisite” adı verilen üst düzey bir meta kişilik özelliği oluşturur (Jach & Smillie, 2019).

Deneyime açık bireyler, belirsizlik karşısında kaygı duymak yerine, yeni bilgiler edinme potansiyeliyle motive olur; tehditten çok öğrenme fırsatı görme eğilimindedirler. Bu durum, yaratıcılık, esneklik ve yeniliğe uyum süreçlerinde belirleyici rol oynar (McCrae & Costa, 1997). Bu yapı, liderlerin belirsizlikle başa çıkmada daha esnek ve etkili stratejiler geliştirmelerine katkı sağlar. Keats’e göre deneyime açıklık; yaşanan deneyimleri tanıma, dünyaya açık olma ve kişisel zorluklara rağmen kararlılığı sürdürme kapasitesidir (Alvesson & Spicer, 2016, s. 239). Bu yaklaşım, belli ölçüde teslimiyeti gerektirir. Ancak dikkat çeken nokta, Keats’in iç ve dış dünyası arasında kurduğu gerilimde, dış gerçekliğe duyduğu yoğun ilgidir.

Onun deneyime ve duyumsal hazlara olan derin tutkusu, olağanüstü bir empati yetisi geliştirmesine neden olmuş; bu da sıradan bireylerin erişemeyeceği bir farkındalık düzeyiyle sonuçlanmıştır (Starr, 1966, s. 60).

1.5. Proaktif Eylemsizlik

Sorunlarla karşılaşan bireyler çoğu zaman aceleci davranma eğiliminde olurlar. Böyle durumlarda “durmak”, yaşanan karmaşıklığı anlamlandırmak için gerekli olsa da bu eylem cesaret ister. İnsan, durduğunda kontrolü kaybedeceği endişesiyle hareket etmeye devam eder; işyerini birkaç günlüğüne kendi haline bırakmanın felakete yol açacağı düşüncesi buna örnektir. Bu korku, bireyin ya tamamen eylemsiz kalmasına ya da aşırı çalışmasına neden olabilir. Toplumun sürekli üretim beklentisi ve itibar kaygısı da bireyi durmaksızın çalışmaya iter. Bu durumda kişi, hayatın durulduğu ve korkuların hafiflediği anları fark edemez hale gelir (Stanfield, 2012, s. 32). Oysa sağlıklı bir algısal eylem için bağlam, ilişkiler, niyetler ve hatta konuşulmayan unsurların kavranması gerekir. Bu ise düşünmeye ve artık kıt bir kaynak haline gelen zamana bağlıdır (Saggurthi & Thakur, 2016).

Dücan Cündioğlu’nun da belirttiği gibi, anlamak için durmak gerekir; nitekim “understanding”, “verstehen”, “episteme” ve “vakefe” gibi kelimelerin kökü durmaya işaret eder. Kahneman (2016, s. 29), muhakeme gücüyle ilişkili olan Sistem 2’nin devreye girmesi için bireyin duraksamasının şart olduğunu ifade eder. Ancak örgütlerdeki hedef odaklılık ve sürekli hareket baskısı buna fırsat tanımaz (Saggurthi & Thakur, 2016, s. 181). David ve Congleton (2011, s. 171), kontrol dürtüsüne karşıt olarak kabullenmeyi; ilk düşünceye kapılmadan duygulara bilinçli yaklaşabilme hali olarak tanımlar. Cündioğlu (2020, s. 109), teslimiyetin “tuhaf bir kudret” taşıdığını ifade ederken, Hz. İbrahim’in ateşte yanmaması ve Hz. İsmail’in bıçakla kesilmemesi metaforlarını kullanır. Bu yaklaşım, gerçek gücün dirençte değil bilinçli kabullenişte yattığını savunur.

Bu bağlamda “proaktif eylemsizlik”, liderin stratejik olarak müdahale etmeden önce bilinçli biçimde durmayı tercih etmesidir. Bu duruş, pasifliğin ya da çaresizliğin değil; durumu bütünsel görmeye yönelik iradi bir seçimin ifadesidir. Liderin dans pistine çıkmadan önce locadan alanı gözlemlemesi ve kendi koreografisini tasarlaması bu yaklaşımı somutlaştırır.

1.6. Eleştirel Düşünme

Beyer’e (1985) göre düşünme; yansıtıcı, yaratıcı ve eleştirel düşünme olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Yansıtıcı düşünme, bireyin kendi deneyimlerini, düşüncelerini ve eylemlerini sistemli bir şekilde analiz etme sürecidir (Dewey, 1933; Beyer, 1985). Yaratıcı düşünme, bireyin yeni ve özgün fikirler üretme, mevcut kalıpların ötesine geçerek yenilikçi çözümler geliştirme yeteneğini ifade etmektedir (Fisher, 2005). Eleştirel düşünme ise, bireyin bilgi, argüman ve durumlar karşısında analitik, sorgulayıcı ve yansıtıcı bir yaklaşım benimsemesi sürecidir. Eleştirel düşünmenin özü değerlendirmedir. Bu nedenle eleştirel düşünme, iddiaların ve argümanların test edilerek hangilerinin değerli, hangilerinin değersiz olduğuna karar verilen bir araştırma ve arayış süreci olarak tanımlanmaktadır (Ruddiero, 2016, s. 52). Eleştirel düşünmenin temel unsurları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Eleştirel Düşünmenin Unsurları

Faaliyet	Tanım	Gereksinim
Araştırma	Kanıt, yani mesele hakkında kilit sorulara yanıt verecek verilere ulaşma	Kanıt ile ilgili yeterli bilgi olmalı
Yorumlama	Kanıtın ne anlama geldiğine karar verme	Yorum, alternatif yorumlardan daha mantıklı olmalı
Yargıya varma	Mesele hakkında sonuca ulaşma	Sonuç, mantık testini geçmeli

Kaynak: Ruddiero, 2016, s. 52.

Eleştirel düşünme; varsayımların incelenmesini, kaynakların değerlendirilmesini, kanıtların test edilmesini ve sonuçların değerlendirilmesini içermektedir. Gerek internetten bir yorum okurken gerekse bir tartışmayı dinlerken eleştirel düşünenler, *bunu nasıl biliyorlar?, bu sonuç bir öyküye/içgüdülere mi dayanıyor yoksa kanıtlara mı?, kanıtlar bir neden sonuç yargısı doğruluyor mu?, başka hangi alternatif açıklamalar mümkün?* sorularını sorar. Bilimle desteklenen eleştirel düşünce, insanın yanlılıklarının renkli mercekleme temizlemeye yardımcı olmaktadır (Myers & Dewall, 2017, s. 24).

Alvesson ve Spicer (2016, s. 241), negatif yeterliliğin en önemli unsurlarından birinin eleştirel düşünce olduğunu vurgular. Eleştirel düşünme, bireyin kendisi ve çevresi hakkında "Burada neler oluyor?", "Başkaları burada ne düşünüyor?" veya "Biz burada ne düşünüyoruz?" gibi sorular sormaya başlamasıyla devreye girer. Ancak bireylerin bilgi yağmuruna tutulduğu bilgi toplumunda, eleştirel düşünmek zorlaşmaktadır. Eliot'un ifadesiyle, "bilinecek çok fazla şey olduğunda, aynı kelimeler farklı anlamlarda kullanıldığında ve herkes birçok önemli konu hakkında çok az şey bildiğinde, gerçekte neyin konuşulduğunu anlamak giderek zorlaşır" (aktaran Jacobs, 2019, s. 14). Bu tür bilgi yoğunluğu içinde, insanlar çoğu zaman düşünce temelli analizler yerine duygusal tepkilerle hareket etmeye yönelmektedir. Bu bağlamda eleştirel düşünme, yalnızca akademik ya da entelektüel bir faaliyet değil, aynı zamanda bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında belirsizlikle başa çıkma yöntemini sağlayan sezgisel becerilerden biri olarak değerlendirilmektedir (Ivanova, 2019, s. 140). Dolayısıyla eleştirel düşünme, negatif yeterlilikle örtüşen şekilde, bilgi eksikliği ya da çelişki anlarında bile zihinsel açıklığı ve anlam üretme kapasitesini sürdürülebilmeyi mümkün kılar.

2. Negatif Yeteneğin Benzer Kavramlarla İlişkileri⁴

Negatif yetenek, belirsizliğe tahammül edebilme ve bilinçli bir proaktif eylemsizlik sergileyebilme kapasitesiyle tanımlanan; liderin güçlü bir benlik algısına sahip olmasını, deneyime açık kalabilmesini ve derinlemesine eleştirel düşünebilmesini gerektiren, liderliğin görece az bilinen ancak stratejik açıdan son derece kritik bir boyutudur. Bu çok katmanlı niteliğiyle negatif yetenek, liderlerin karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında yönlerini kaybetmeden ilerleyebilmelerini sağlarken; sezgisel beceriler, duygusal zekâ, adaptif liderlik ve bilişsel çeviklik gibi çağdaş liderlik kavramlarıyla da derin bağlar kurar. Dolayısıyla, negatif yeteneğin kavramsal çerçevesinin tam olarak anlaşılabilmesi, bu ilişkili kavramlarla örtüşen ve ayrışan yönlerinin dikkatle analiz edilmesini zorunlu kılar.

İlk olarak, negatif yetenekle bağlantılı kavramlardan biri, *bilişsel esnekliktir* (cognitive flexibility). Bilişsel esneklik, bireyin bilişsel işleme stratejilerini değişen ve beklenmedik çevresel koşullara uyarlama yeteneği olarak tanımlanır (Cañas, 2006). Bu tanım üç önemli unsuru içermektedir: (a) *bilişsel esneklik bir öğrenme sürecini ima eder*, (b) *stratejilerin uyarlanması içerir*, (c) *kişinin yeni ve beklenmedik koşullara uyum sağlama kapasitesine dayanır*. Esneklik, bireylerin değişime karşı uyum sağlayabilme becerisini temsil eder. Bilişsel esneklik ve negatif yetenek, belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkma kapasitesine vurgu yapar. Ancak bilişsel esneklik, değişen koşullara aktif bir şekilde uyarlanmayı gerektirirken, negatif yetenek eylem baskısı olmadan, düşünme ve süreci anlamlandırma üzerine odaklanır.

Negatif yeteneğin bileşenlerinden biri olarak da ele alınabilecek bir diğer kavram ise, *dayanıklılıktır* (resilience). Dayanıklılık, bireylerin olumsuzluklara rağmen zorlukları aşma, stresli yaşam deneyimlerine uyum sağlama ve travmatik durumları atlatma kapasitesidir (Obakan, 2023). Nicholas Taleb'in (2024, s. 11) dayanıklılıktan farklı olduğunu belirttiği *antikırılganlık* kavramı, negatif yeteneğin içerdiği anlamı tam olarak yansıtmaktadır. Taleb'e

⁴ Kuşkusuz bu kavramların her biri, ayrı bir makale konusu içerisinde incelenmesi gereken kapsam ve içeriğe sahiptir. Ancak burada yalnızca söz konusu kavramlar, negatif yetenek ile ilişkileri bağlamında sınırlı olarak ele alınmıştır.

göre, dayanıklılık kaostan bireyin zarar görmeden çıkmasına olanak tanırken, antikırılğanlık bireyin belirsizlikten güçlenerek çıkmasını sağlar. Bu bağlamda negatif yetenek, belirsizlikleri kabul edip büyük resmi görebilen liderlerin, bu süreçten güçlenerek çıkmalarına yardımcı olur. Dayanıklılıktan farklı olarak negatif yetenek, herhangi bir sonuç beklentisi olmaksızın belirsizliği yaşamaya odaklanır.

Negatif yetenekle ilişkili bir diğer kavram olan *stratejik sabır* (strategic patience). Bireyin zorlayıcı koşullarla başa çıkabilmek için uzun vadeli bir hedef doğrultusunda bekleyebilme becerisidir (Comer & Sekerka, 2014). Sabır, duygusal öz-düzenleme stratejileriyle geliştirilirken, stratejik sabır aynı zamanda aktif bir çabayı gerektirir. Negatif yetenek ise stratejik sabırdan farklı olarak belirli bir amaca ulaşma zorunluluğu olmadan, mevcut durumu olduğu gibi kabul etmeye dayanır.

Negatif yetenekle ilişkili diğer bir kavram *duygusal zekâ* (emotional intelligence). Duygusal zekâ, bireyin kendi ve başkalarının duygularını algılama, yönetme ve bu bilgiyi uygun davranışlara dönüştürme becerisidir (Yelkikalan, 2006). Öz-farkındalık, kendini uyarılma ve empati gibi bileşenleriyle, duygusal zekâ negatif yetenekle yakından ilişkilidir. Özellikle öz-farkındalık, liderin güçlü bir benlik algısına sahip olmasına katkıda bulunurken, kendini uyarılma dayanıklılığın önemli bir bileşenidir. Ancak duygusal zekâ daha çok bireyler arası ilişkiler ve duygusal yönetimle ilgiliyken, negatif yetenek belirsizlik ve karmaşıklık kabul ederek liderin entelektüel ve stratejik potansiyelini ortaya çıkarır.

Son olarak, negatif yetenek, özellikle *bilinçli farkındalık* (mindfulness) kavramıyla ilişkilidir. Bilinçli farkındalık anda mevcut olma ve yargılamadan farkında olma durumudur (Özyeşil vd., 2011). Bu farkındalık, liderin stresle başa çıkmasını, empati geliştirmesini ve psikolojik dayanıklılığını artırır. Bilinçli farkındalık ve negatif yetenek, belirsizliği tolere etmeyi ve mevcut durumu yargısız bir şekilde gözlemlemeyi teşvik eder. Ancak, bilinçli farkındalık bireyin zihinsel ve duygusal sağlığına odaklanırken, negatif yetenek liderin stratejik düşünme kapasitesini geliştirmeye odaklanır. Bu anlamda negatif yetenek, liderlerin aceleci kararlar almaktan kaçınmalarına ve yaratıcı çözüm yolları geliştirmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, negatif yetenek, bilişsel esneklik, dayanıklılık, stratejik sabır, duygusal zekâ ve bilinçli farkındalık gibi kavramlarla ortak yönlere sahiptir. Ancak, bu kavramlardan ayrılan en belirgin özelliği, belirsizlik ve karmaşıklık anlamlandırmak için eylemsizlik içinde derin düşünmeyi vurgulamasıdır. Bu özellik, liderlerin karmaşık ortamlarda etkili ve yaratıcı kararlar almasını sağlayarak modern liderlik için kritik bir yetkinlik haline gelmektedir.

3. Öznel Zindelik

Canlılık, bireyin kendi içsel enerjisini deneyimlemesi ve üretmesi olarak tanımlanabilir. Liderlik ve organizasyon yönetimi bağlamında canlılık, yalnızca bireysel enerjiye sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda bu enerjiyi yayma ve başkalarına ilham verme yeteneğini de içerir. Albert Einstein, doğrudan yönetim teorileriyle ilişkilendirilmese de organizasyonların yönetimine dair önemli dersler sunabilecek bir figürdür. Einstein gibi bir lider de çalıştığı unsurları iyi tanımalı, güçlü bir vizyona sahip olmalı ve hareket dinamiklerini kavrayarak organizasyon içindeki enerji akışını yönetebilmelidir. Organizasyonların sahip olduğu enerji, onları ileriye taşıyan, dengede tutan ve özellikle geçiş ya da kriz dönemlerinde istikrarı sağlayan temel bir unsurdur. Plamondon’a (2000, s. 348) göre, Einstein’ın kütle-enerji ilişkisi olan $E=mc^2$ formülü organizasyon yönetimine de uygulanabilir. Bu bağlamda, lider (E), organizasyon üyelerine ilham (m) vererek, onları harekete geçirir ve yüksek hızda tepki vermelerini sağlar (c). Böylece, organizasyon içinde bir enerji döngüsü oluşturularak bireylerin kendi enerjilerini üretmelerine yardımcı olunur.

Öznel zindelik, bireyin psikolojik ve fiziksel enerji kaynaklarının farkında olması ve bu enerjiyi yaşam amacına yönlendirebilme kapasitesini ifade eder (Chang vd., 2022). Liderler ve örgüt üyeleri açısından enerji yönetimi, yalnızca bireysel verimliliği değil, aynı zamanda örgütsel

başarı ve sürdürülebilirliği de etkiler. Kendini canlı hissetmek insan deneyiminin doğal fakat değişken bir yönüdür. Bazı durumlarda bireyler enerjik hissederken, diğer zamanlarda tükenmişlik yaşayabilir. Bu canlılık hissi yalnızca fiziksel aktivite ya da biyolojik uyarılmadan ibaret değildir. Zindelik algısı; hastalık veya yorgunluk gibi fiziksel etkenlerle birlikte, âşık olmak, bir amaca sahip olmak ya da etkili olma duygusu gibi psikolojik unsurlardan da etkilenir. Hem fiziksel hem de psikolojik boyutları içermesi ve bireysel deneyime dayanması nedeniyle, öznel zindelik bireysel refahın önemli bir göstergesi olarak değerlendirilir (Ryan & Frederick, 1997).

Tablo 2: Enerji Kaynaklarını Geliştirme

Fiziksel enerji	Duygusal enerji	Ruhsal enerji	Zihinsel enerji
• Düzenli uyku • Alkol vb. maddelerden uzak durma • Düzenli egzersiz • Düzenli beslenme • İş saatleri içerisinde kısa ama düzenli molalar verme • Uykusuzluk ya da konsantre olamama gibi enerji eksikliği göstergelerinin farkında olmak	• Nefes egzersizleri ile olumsuz duyguları (asabiyet, sabırsızlık, endişe, güvensizlik) dağıtmak • Başkalarını takdir etmek ve sosyal ilişkiler yoluyla olumlu duyguları kamçulamak • Üzüntü verici durumlara yeni merceklerle bakmak: • <i>Ters mercek</i> yardımıyla çatışmadaki kişi bu konuya ne diyecek? Diye bakmak. • <i>Uzun odaklı mercek</i> “altı ay sonra büyük olasılıkla bu durumu nasıl göreceğim?” diye sormak • <i>Geniş açılı mercek</i>: “Bu durumdan nasıl büyüyebilir ve ders çıkarabilirim” diye sormak	• Etkinlik/çaba getirmeyen, meşguliyet ve hoşnutluk hissi veren etkili noktaları tespit etmek • Bunlardan daha çok yapmanın yolunu bulmak • Önemli olduğu düşünülen şeylere zaman ve enerji harcamak • Temel değerlerini yaşamak	• Yüksek konstrasyon gerektiren işleri telefonlardan ya da e-postalardan uzakta yaparak kesintileri azaltmak • Gün içerisinde önceden belirlenmiş zamanlarda mesaj/ e-postalara cevap vermek • Her gece bir sonraki günün en önemli görevini belirlemek ve sabah ilk olarak işe öncelik vermek

Kaynak: Schwartz & McCarty, 2018, s. 70.

Tablo 2'deki veriler, enerji kavramının liderlik bağlamındaki önemini daha net ortaya koymaktadır. Fizikte çalışma kapasitesi olarak tanımlanan enerji; beden, duygu, ruh ve zihin olmak üzere dört temel kaynaktan beslenir ve bu kaynaklar düzenli pratikler ve bilinçli alışkanlıklarla geliştirilebilir (Schwartz & McCarty, 2018). *Fiziksel enerji*; uyku, egzersiz ve dengeli beslenme yoluyla artırılarak liderin belirsizlik ve karmaşıklık karşısında dayanıklılığını desteklemektedir. *Duygusal enerji*, takdir ve sosyal etkileşimler yoluyla güçlenir ve liderin stresli ortamlarda duygusal dengeyi korumasını sağlar (Loehr & Schwartz, 2003). *Ruhsal enerji*, temel değerlere bağlılık ve anlamlı hedeflere odaklanma sayesinde yükselir; bu da liderin tutarlı ve amaç odaklı kararlar almasını kolaylaştırır. *Zihinsel enerji* ise dikkat dağıtıcı unsurların azaltılması ve yüksek odak gerektiren işlerin etkin planlanmasıyla gelişir; böylece lider, karmaşık sorunlara yaratıcı ve stratejik çözümler üretebilir (Fritz vd., 2011). Sonuç olarak, yüksek kişisel enerji, daha kısa sürede daha fazla işin, yüksek bağlılık ve sürdürülebilirlikle gerçekleştirilmesini mümkün kılar (Schwartz & McCarty, 2018, s. 74).

Her ne kadar öznel zindelik ile negatif yetenek arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya alan yazında rastlanmamış olsa da kuramsal çerçevede öznel zindeliğin negatif yeteneği destekleyen bir unsur olduğu öne sürülebilir. Öznel zindelik, bireyin yaşam amacına hizmet eden fiziksel ve psikolojik enerji kaynaklarının farkında olması ve bu kaynakları etkin bir biçimde yönetebilmesi anlamına gelmektedir (Ryan & Deci, 2001). Bu bağlamda, yüksek düzeyde öznel zindeliğe sahip bireylerin stresle ve belirsizlikten kaynaklanan kaygı ve endişe ile daha etkili bir şekilde başa çıkabilecekleri; dolayısıyla belirsiz durumlar karşısında daha sabırlı ve dayanıklı kalabilecekleri düşünülmektedir. Bu özellikler, negatif yeteneğin temel bileşenlerinden biri olan belirsizlik karşısında sakinliğini koruyabilme ve aceleci karar alma eğiliminden kaçınabilme kapasitesini doğrudan desteklemektedir. Nitekim bireyin belirsiz ortamlarda düşünsel esnekliğini ve duygusal istikrarını sürdürebilmesi, sahip olduğu enerji kaynaklarını bilinçli ve dengeli bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır.

4. Yöntem ve Bulgular

Bu çalışmanın amacı, geleceğin liderlik becerilerini destekleyen önemli bir araç olarak Negatif Yetenek Ölçeği'ni geliştirmektir. Araştırma, Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 04.07.2024 tarihli ve 232651 sayılı onayıyla, etik ilkelere

uygun biçimde yürütülmüştür. Hinkin (1998) ile DeVellis ve Thorpe’un (2022) önerileri doğrultusunda ölçek geliştirme süreci yedi aşamada planlanmıştır: kuramsal çerçevenin oluşturulması, madde havuzunun geliştirilmesi, uzman değerlendirmesiyle kapsam geçerliliğinin sağlanması, ölçek formunun hazırlanması, pilot uygulama, faktör analizleri ve geçerlik-güvenirlik testleri (Alparslan vd., 2023, s. 2032).

4.1. Ölçme Aracının Geliştirilme Süreci

4.1.1. Kavramın/Yapının Niteliklerinin Belirlenmesi

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasında, negatif yetenek kavramının kapsamı, tanımı ve boyutları, Bayramoğlu vd. (2024) tarafından yürütülen çalışmaya dayalı olarak yeniden ele alınmış ve alan yazın doğrultusunda derinleştirilmiştir. Kavram; negatif kapasite, negatif yeterlilik ve negatif yetenek ekseninde, güncel literatür çerçevesinde analiz edilmiştir (French, 2001; Anil, 2014; Unterhalter, 2017; Von Bülow & Simpson, 2022). Bayramoğlu vd. (2024) tarafından sunulan kuramsal çerçeve bu çalışmada genişletilmiş; liderlik bağlamında bu kapasitenin ölçülebilir nitelikleri sistematik biçimde tanımlanarak kavramsal bir model önerilmiştir.

4.1.2. Madde Havuzunun Oluşturulması

Madde geliştirme sürecinde, Hinkin’in (1998) önerdiği tümdengelim ve tümevarım yaklaşımları birlikte kullanılmıştır. Tümdengelim yaklaşımıyla, oluşturulan kuramsal çerçeve temelinde alan yazındaki ilgili ölçme araçları incelenmiş; ancak liderlerin negatif yeteneklerine odaklanan geçerli bir ölçeğe rastlanmamıştır. Bu nedenle, literatürde kavramın yapısal boyutlarına ilişkin mevcut birikim temel alınarak 28 madde oluşturulmuştur.

Tümevarım yaklaşımı kapsamında ise, negatif yeteneğe ilişkin deneyimleri derinlemesine anlamak amacıyla kamu (n=6) ve özel sektörde (n=4) görev yapan, yaşları 34–61 arasında değişen toplam 10 yöneticiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır (Creswell & Poth, 2018). Katılımcılara, belirsizlik karşısındaki duygusal ve davranışsal tepkilerini sorgulayan sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bulgular, Bayramoğlu vd.’nin (2024) “Liderliğin Çirkin Ördek Yavrusu: Negatif Yetenek” başlıklı çalışmasıyla birlikte değerlendirilmiş ve 11 ek madde daha geliştirilerek toplamda 39 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur.

4.1.3. Kapsam Geçerliliği

İnanç, tutum ve eğilim gibi niteliklerin ölçümüne yönelik çalışmalarda, kuramsal yapının kapsamını belirlemek ve oluşturulan ifadelerin temsil gücünü değerlendirmek amacıyla uzman görüşüne başvurulması gereklidir (DeVellis & Thorpe, 2022). Bu doğrultuda, madde havuzundaki 39 ifadenin negatif yetenek kavramını ne ölçüde yansıttığını değerlendirmek için uzman görüşü alınmıştır. Örgütsel davranış ve Türk Dili alanlarından toplam dört öğretim üyesi, ifadeleri kavramsal uygunluk, anlaşılabilirlik ve dil kullanımı açısından 1 (Hiç Uygun Değil) ile 5 (Çok Uygun) arasında puanlamıştır.

Uzmanlar tarafından yapısal açıdan yetersiz görülen herhangi bir ifade olmamakla birlikte, bazı maddeler öneriler doğrultusunda dilsel açıdan sadeleştirilmiştir. Ardından her madde için Madde Düzeyinde Kapsam Geçerliliği Oranı (KGO) hesaplanmış; yalnızca 4 ve 5 puan verilen oranlar dikkate alınmıştır. Ölçeğin genel geçerliliğini gösteren Ortalama Kapsam Geçerliliği İndeksi (KGİ) ise 0.987 olarak bulunmuştur (Polit vd., 2007, s. 460–462). Bu sonuç, ölçek maddelerinin yüksek düzeyde içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, taslak ölçek 39 ifadeden oluşmuştur.

4.1.4. Ölçme Aracının Biçimlendirilmesi

Bu aşamada, ölçeğin uygulanma sürecinde katılımcıların ifadeleri değerlendirmelerine olanak tanıyacak yanıtlama biçimi belirlenmiştir. Ölçeğin yanıtlama biçimi olarak *1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum* şeklinde 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu formatta yer alan “Kararsızım” seçeneği, alan yazında hem savunulan hem de eleştirilen bir unsurdur. Örneğin bazı araştırmacılar, çift sayılı (4’lü, 6’lı vb.) ölçeklerin katılımcıları taraf belirtmeye zorlandığını ileri sürmektedir (Nadler vd., 2015, s. 74). Bu görüşe göre, tek sayılı ölçeklerde “kararsızım” seçeneği yer aldığı için katılımcılar, bilgisiz oldukları konular hakkında bu seçeneğe yönelebilirler. Bu anlamda “kararsızım” seçeneğinin varlığı, gerçekten nötr bir görüşe sahip olan katılımcılar için geçerli ve gerekli bir ifade biçimi olarak kabul edilmektedir. Aksi durumda, tarafsız bireylerin yanıltıcı şekilde pozitif ya da negatif kutba zorlanması, veri geçerliği açısından risk oluşturabilir. Ayrıca, 5’li Likert ölçeklerinin kolay uygulanabilirliği, istatistiksel analizlere uygunluğu ve sosyal bilimler alanındaki yaygın kullanımı gibi nedenlerle bu yapı tercih edilmiştir.

4.1.5. Deneme Uygulaması

Ölçek geliştirme sürecinde deneme uygulaması, uygulama süresi, olası zorluklar ve katılımcı tepkilerini değerlendirme açısından önemlidir (Fowler, 2013). Bu doğrultuda, taslak Negatif Yetenek Ölçeği, hedef kitleyi oluşturan 61 yöneticiye yüz yüze uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 22 ile analiz edilmiştir. Maddelerin madde-toplam korelasyonları anlamlı, pozitif ve doğrusal bulunmuştur ($r = 0,303-0,671$; $p < 0,05$). Cronbach’s alpha değeri 0,924 olup, ölçekten madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Böylece 39 maddelik taslak ölçek son hâlini almıştır.

4.2. Çalışma 1: Faktör Yapısının Belirlenmesi

Çalışma 1, Negatif Yetenek Ölçeği’nin alt boyutlarını belirlemek ve yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yürütülmüştür. Aşağıda, çalışmanın örneklem ve yöntem bilgilerine yer verilmiş, ardından elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.2.1. Örneklem ve Yöntem

Çalışma 1’in örnekleme, kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticiler ile kendi iş yerini yöneten kişilerden oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 386 yöneticiye yüz yüze anket uygulanmıştır. Anket formu, 9 sosyo-demografik soru ile 39 maddelik Taslak Negatif Yetenek Ölçeği’nden oluşmaktadır. Ölçek geliştirme sürecinde, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için madde sayısının en az 5–10 katı katılımcıya ihtiyaç duyulduğu dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü yeterlidir (Kline, 2011, s. 11). Eksik ya da aykırı veriye rastlanmamış; analizler tüm veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu erkek, evli, 40–50 yaş aralığında, lisans mezunudur. İş yaşamında 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olan bu katılımcılar, genellikle 10 kişiden az çalışanı bulunan işletmeleri yönetmekte ve 1–5 yıldır yöneticilik yapmaktadır. Çalışma 1 (AFA) ve Çalışma 2 (DFA) kapsamındaki demografik bilgiler Tablo 3’te detaylandırılmıştır.

Tablo 3: Katılımcıların Betimsel Verileri

Nitelik	Grup	AFA Çalışma Grubu*		DFA Çalışma Grubu	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	32	8,3	172	43,6
	Erkek	354	91,7	149	46,4
Medeni Durum	Evli	295	76,4	159	49,5
	Bekar	91	23,6	162	50,5
Yaş	18-24	12	3,1	9	2,8
	25-29	37	9,6	24	7,5
	30-34	65	16,8	60	18,7

	35-39	72	18,7	65	20,2
	40-50	102	26,4	87	27,1
	51-60	92	23,8	73	22,7
	61 ve üzeri	6	1,6	3	0,9
Öğrenim Durumu	İlköğretim	8	2,1	8	2,5
	Lise	75	19,4	65	20,2
	Ön Lisans	108	28,0	87	27,1
	Lisans	170	44,0	137	42,7
	Lisansüstü	25	6,5	24	7,5
Çalışılan Sektör	Kamu	7	1,8	37	11,5
	Özel	184	47,7	142	44,2
	Kendi İşyeri	190	49,2	142	44,2
Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	1-5	58	15,0	47	14,6
	6-10	59	15,3	47	14,6
	11-15	61	15,8	50	15,6
	16-20	104	26,9	87	27,1
	20 ve üzeri	104	26,9	90	28,0
Yöneticilik Süresi	1-5	135	35,0	106	33,0
	6-10	128	33,2	109	34,0
	11-15	74	19,2	60	18,7
	16-20	41	10,6	39	12,1
	20 ve üzeri	8	2,1	7	2,2
Toplam Çalışan Sayısı	10'dan az	304	78,8	252	78,5
	10-50	75	19,4	62	19,3
	51-250	5	1,3	5	1,6
	251-1999	2	0,5	2	0,6
Yönetimindeki Çalışan Sayısı	10'dan az	344	89,1	284	88,5
	10-50	38	9,8	33	10,3
	51-100	3	0,8	3	0,9
	101-200	1	0,3	1	0,3
Toplam		386	100	321	100

*Çalışma 1'e ilişkin örneklem bilgileridir. **Çalışma 2'ye ilişkin örneklem bilgileridir.

Çalışma 1 kapsamında, *Taslak Negatif Yetenek Ölçeğinin* faktör yapısını belirlemek üzere yapılan açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analiz sürecinde SPSS 22 paket programı kullanılmıştır.

4.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Faktör analizinin yapılabilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olması ve örneklem büyüklüğünün yeterli seviyede olması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2018, s. 208). Veri setinin normallik koşulunu sağlayıp sağlamadığını belirlemek için çarpıklık (-0,653) ve basıklık (0,478) değerleri incelenmiş ve bu değerlerin ± 1 aralığında yer alması (Hair vd., 2013, s. 33), veri setinin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır. Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu değerlendirmek amacıyla bakılan KMO değeri, mükemmel (0,915>0,90) seviyede bulunmuştur (Şencan, 2005, s. 384). Ayrıca, maddeler arası korelasyon değerlerinden 0,80'in üzerinde ilişki gösteren herhangi bir maddeye rastlanmamış (Field, 2009) ve Bartlett Küresellik Testine göre yaklaşık ki-kare değeri (8972,58; $p<0,000$) anlamlı olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar, veri setinin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Negatif yetenek ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için boyut sınırlaması olmaksızın AFA yapılmıştır. Bu aşamada, maddelerin faktör yükleri incelenmiş; 0,30'un altında yük değeri olan ve birden fazla faktöre yüklenen maddeler sırasıyla ölçekten çıkarılmış ve bu koşullar sağlanıncaya kadar analiz tekrarlanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013; Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2018). Son durumda 3 madde ölçekten çıkarılmış ve öz değerleri 1,00'den büyük olan faktörler belirlenmiştir. Sonuçta, 36 maddeden oluşan ve toplam varyansın %66,2'sini açıklayan altı boyutlu bir yapı elde edilmiştir. AFA ve güvenilirlik sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik

Faktörler	Madde No	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa Değeri
Güçlü Benlik Algısı	Madde 1	0,817	32,6	0,890
	Madde 2	0,841		
	Madde 3	0,855		
	Madde 4	0,847		
	Madde 5	0,766		
	Madde 6	0,647		
Belirsizliğe Tahammül	Madde 7	0,769	9,1	0,911
	Madde 8	0,850		
	Madde 9	0,880		
	Madde 10	0,840		
	Madde 11	0,846		
	Madde 12	0,742		
Duygusal dayanıklılık	Madde 13	0,761	7,9	0,903
	Madde 14	0,850		
	Madde 15	0,857		
	Madde 16	0,857		
	Madde 17	0,806		
	Madde 18	0,738		
Deneyime Açıklık	Madde 19	0,688	6,2	0,904
	Madde 20	0,743		
	Madde 21	0,731		
	Madde 22	0,831		
	Madde 23	0,829		
	Madde 24	0,844		
Proaktif eylemsizlik	Madde 25	0,763	5,6	0,855
	Madde 26	0,771		
	Madde 27	0,836		
	Madde 28	0,872		
	Madde 29	0,820		
	Madde 30	0,645		
Eleştirel Düşünme	Madde 31	0,740	5,0	0,880
	Madde 32	0,844		
	Madde 33	0,852		
	Madde 34	0,761		
	Madde 35	0,771		
	Madde 36	0,748		

N= 386; Toplam Açıklanan Varyans: 66,228; Ölçek güvenilirliği $\alpha=0,939$

Negatif Yetenek Ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde birinci faktörde 6 madde, ikinci faktörde 6 madde, üçüncü faktörde 6 madde, dördüncü faktörde 7 madde, beşinci faktörde 5 madde ve altıncı faktörde 6 madde toplandığı görülmektedir. Faktörler sırasıyla toplam varyansın %11,93'ünü, %11,74'ünü, %11,74'ünü, %11,10'unu, %10,71'ini ve %9,01'ini açıklamaktadır. Aynı faktörler altında toplanan maddeler, anlam yakınlığı ve kuramsal çerçeve dikkate alınarak incelenmiştir.

Negatif Yetenek Ölçeği kapsamında elde edilen faktör yapısı, Bayramoğlu ve arkadaşları (2024) tarafından yürütülen nitel çalışmada ortaya konan kavramsal temalarla yüksek düzeyde örtüşmektedir. Bu doğrultuda faktör analizi sonucunda ortaya çıkan altı boyut, nitel çalışmada tanımlanan yapısal yönlerle dayalı olarak isimlendirilmiştir. Buna göre; birinci

boyutu *güçlü benlik algısı*, ikinci boyutu *belirsizliğe tahammül*, üçüncü boyutu *duygusal dayanıklılık*, dördüncü boyutu *deneyime açıklık*, beşinci boyutu *proaktif eylemsizlik* ve altıncı boyutu *eleştirel düşünme* şeklinde isimlendirilmiştir.

Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini test etmek amacıyla cronbach’s alfa, madde-toplam korelasyonu ve alt-üst gruplara dayalı madde analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, ölçeğin genel güvenilirliği 0,939 olduğu ve boyutlarına ilişkin cronbach’s alfa değerlerinin ise 0,855-0,911 aralığında olduğu belirlenmiştir. Madde toplam korelasyon değerlerinin 0, 30’dan büyük ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarının pozitif olduğu (0,373-0,662; $p<0,05$) görülmüştür (Karagöz, 2019). Maddelerin ayırt ediciliğini belirlemek için %27 alt ve %27 üst grup ayırt edicilik analizi yapılmıştır. Analiz kapsamında yapılan t değerlerinin (8,951-15,262) pozitif ve madde ortalama puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$).

4.3. Çalışma 2: Faktör Yapısının Doğrulanması

Birinci çalışmayla yapı geçerliliği test edilen Negatif Yetenek Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yoluyla yapı geçerliliğinin desteklenmesi, ölçüt geçerliliğinin test edilmesi ve güvenilirlik analizlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla Çalışma 2 yürütülmüştür.

4.3.1. Örneklem ve Yöntem

Çalışma 2’nin örnekleme, kamu/ özel sektörde görev yapan ya da kendine ait bir iş yerine sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışmada nicel araştırma desenlerinden birisi olarak tarama deseni kullanılmıştır. Nicel araştırmalarda tarama deseni, araştırmacıların belirli bir evren içindeki genel eğilimleri, tutumları veya görüşleri nicel (nümerik) veriler kullanarak belirlemelerini amaçlayan bir yöntemdir (Creswell, 2017). Bu yöntemle ulaşılan yöneticilere, yüz yüze anket uygulanmıştır. Araştırmaya toplamda 321 yönetici katılmıştır. Veri setinde eksik, hatalı veri veya uç değer bulunmadığından analiz süreci 321 örneklem üzerinden yürütülmüştür. Faktör analizleri için en az ölçekteki madde sayısının beş ya da on katı kadar katılımcının yer alması gerektiği kabul edilmektedir (Kline, 2011, s. 11). Ölçekteki madde sayısının beş katından fazlasına ulaşılmış olduğu dikkate alınırsa Çalışma 2 için ulaşılan örneklem büyüklüğü yeterli görülebilir. Verilerin analizinde SPSS 22 ve LISREL 8.7 paket programları kullanılmıştır.

Çalışma 2’deki katılımcılar çoğunlukla; kadın, bekar, 40-50 yaş aralığında, lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Çalışma hayatları itibarıyla çoğu; 20 yıl ve üzeri süredir özel sektörde/kendi iş yerlerinde 10’dan az çalışanı olan işletmelerde çalışmaktadırlar. Ayrıca çoğu 6-10 yıldır yöneticilik yapmakta olup kontrol alanlarında 10’dan az çalışan bulunmaktadır. Bu bulgulara ilişkin ayrıntılı bilgi, Tablo 3’te sunulmuştur.

4.3.2. Ölçüm Araçları

Çalışma 2 kapsamında hazırlanan anket formu; 9 soruluk sosyo-demografik bilgiler, 36 maddelik Negatif Yetenek Ölçeği ve 7 maddelik Öznel Zindelik Ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Negatif yeterliliği ölçmek için, bu çalışma kapsamında geliştirilmesi amaçlanan Negatif Yetenek Ölçeğinin Çalışma 1 sonucunda elde edilen 36 maddelik şekli kullanılmıştır. Öznel zindelik için, Ryan ve Frederick (1997) tarafından geliştirilen ve Uysal vd. (2024) tarafından Türkçeye uyarlanan, 7 maddelik *Öznel Zindelik Ölçeği* kullanılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin maddeleri; (1) *Hiçbir Zaman ...* (5) *Her Zaman* (5) aralığında 5’li Likert Tipi derecelendirmeye sahiptir.

4.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Çalışma 1 ile faktör yapısı belirlenen Negatif Yetenek Ölçeğinin yapı geçerliliğini doğrulamak için farklı bir örneklem grubuyla yürütülen Çalışma 2 kapsamında DFA

yapılmıştır. Maksimum olasılık yöntemi kullanılarak yapılan birinci düzey ve ikinci düzey DFA ile negatif yetenek ölçeğindeki faktörlerin modelin kavramsal yapısına uygunluğu ve modelin toplanan verilerle uyumu test edilmiştir. Ancak DFA öncesinde Çalışma 2'ye ilişkin veri setinin normal dağılım sergileyip sergilemediği incelenmiştir. Bu çerçevede çarpıklık (-0,636-0,136) ve basıklık (0,549-0,271) değerlerinin ± 1 aralığında yer alması (Hair vd., 2013, s. 33) ve örneklem büyüklüğünün ($KMO=0,911 > 0,90$) mükemmel seviyede olması (Şencan, 2005, s. 384), veri setinin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır.

Normal dağılım sergilediği belirlenen veri seti ile yapılan birinci düzey DFA sonucunda elde edilen standartlaştırılmış değerler, model uyum iyiliği, geçerlilik ve birleşik güvenilirlik değerleri ile ikinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizi, Geçerlilik ve Birleşik Güvenilirlik Bulguları

Faktör	Madde	Faktör Yüğü*	t	CR	AVE	MSV	ASV
Güçlü Benlik Algısı	M1- Kendi yeteneklerimi ve güçlü yönlerimi net bir şekilde tanımlayabilirim.	0,75	15,11				
	M2- Yeni ve zorlu görevlerle karşılaştığımda genellikle başarılı olacağıma inanırım.	0,80	16,79				
	M3- Kendime olan güvenim, zorlayıcı durumlarda bile sarsılmaz.	0,83	17,55	0,889	0,573	0,26	0,40
	M4- Zorluklarla karşılaştığımda hedeflerime ulaşmada kararlı davranırım.	0,82	17,18				
	M5- Başarısızlık karşısında motivasyonumu koruyabilirim ve tekrar denemekten çekinmem.	0,69	13,64				
	M6- Başkalarının eleştirileri karşısında kendime olan inancımı koruyabilirim.	0,63	12,12				
Belirsizliğe Tahammül	M7- Planlarım beklenmedik şekilde değiştiğinde yeni koşullara uyum sağlayabilirim.	0,79	16,52				
	M8- Bilinmeyene karşı açık ve hazırlıklıyım.	0,81	17,21				
	M9- Belirsizliğin getirdiği riskleri göze alabilirim.	0,81	17,16	0,923	0,668	0,26	0,34
	M10- Belirsizliklerle dolu bir projede çalışırken kendimi rahat hissedebilirim	0,88	17,81				
	M11- Kesin cevapların olmadığı durumlarda bile karar verebilirim.	0,82	17,35				
	M12- Belirsizlik, benim için keşfetme ve öğrenme fırsatları sunar.	0,79	16,57				
Duyusal dayanıklılık	M13- Zorluklar karşısında pes etmek yerine çözüm ararım.	0,69	13,53				
	M14- Baskı altında sakin kalabilirim.	0,74	14,90				
	M15- Stresli durumların üstesinden gelebilirim.	0,78	15,99	0,895	0,587	0,22	0,35
	M16- Engelleri aşmak beni genellikle daha güçlü kılar	0,81	17,05				
	M17- Karşılaştığım sorunlardan ders çıkarmayı bilirim.	0,77	15,88				
	M18- Zor durumlarda bile motivasyonumu korurum.	0,80	16,78				
Deneyime Açıklık	M19- Zorlu deneyimlerden sonra yeniden toparlanma yeteneğine sahibim.	0,76	15,52				
	M20- Hata yapmaktan korkmadan yeni şeyler denemeye istekliyim.	0,78	16,18				
	M21- Yeni fikirler ve yaklaşımlar beni heyecanlandırır.	0,78	16,23				
	M22- Rutininin dışında aktiviteler yapmaktan keyif alırım	0,75	15,26	0,903	0,572	0,26	0,46
	M23- Bilmediğim konular hakkında öğrenmeye her zaman açığım.	0,75	15,21				
	M24- Farklı kültürler ve yaşam tarzları hakkında bilgi edinmek benim için önemlidir	0,71	14,14				
Proaktif eylemsizlik	M25- Değişen koşullara hızla uyum sağlayabilirim.	0,76	15,61				
	M26- Her sorunun hemen çözülmesi gerektiğini düşünmüyorum; bazı durumlar kendiliğinden çözülebilir.	0,77	15,53				
	M27- Hızlı kararlar almaktansa düşünmek için zaman ayırıyorum.	0,81	16,68				
	M28- Durumun netleşmesi için bazen bilinçli olarak beklemeyi tercih ederim	0,81	16,68	0,872	0,578	0,21	0,36
	M29- Zaman zaman içsel huzurumu korumak için bilinçli olarak dış dünyadan uzaklaşıyorum.	0,75	15,11				
	M30- Stres ve baskı altında, bilinçli olarak sakinleşmek ve rahatlamak için teknikler uygulam	0,65	12,42				

Tablo 5. (devam)

Eleştirel Düşünme	M31- Karşılaştığım bilgilerin doğruluğunu sorgulamadan kabul etmem.	0,77	15,73	0,889	0,574	0,26	0,40
	M32- Genellikle bilgiyi kabul etmeden önce alternatif açıklamaları göz önünde bulundururum.	0,86	18,56				
	M33- Farklı bakış açılarını değerlendirirken objektif olmaya önem veririm	0,86	18,66				
	M34- Karşılaştığım sorunları çözmek için analitik düşünme becerilerimi kullanırım	0,69	13,52				
	M35- Verilere dayanarak mantıklı sonuçlar çıkarabilirim.	0,67	13,16				
	M36- Yeni bilgilerle karşılaştığımda, mevcut inançlarımı yeniden değerlendirme eğilimindeyim.	0,67	13,15				
Uyum İyiliği Değerleri		χ^2/df	SRMR	CFI	NNFI	RMSEA	
Birinci Düzey Faktör Analizi		1325,73/579=2,29	0,050	0,97	0,96	0,063	
İkinci Düzey Faktör Analizi		1342,14/588=2,28	0,054	0,97	0,96	0,063	
Kabul Edilebilir Değerler**		$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	$\geq 0,05$	$\geq 0,95$	$\geq 0,95$	$\geq 0,05$	
N= 321; *p<0,01							
CR: Birleşik Güvenilirlik Değeri, AVE: Ortalama Açıklanan Varyans, MSV: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi, ASV: Ortalama Paylaşılan Varyans							
**Kaynak: Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003, s. 35-52							

Birinci ve ikinci düzey DFA sonuçlarına göre ölçekten madde çıkarımı veya modifikasyona gerek duyulmamıştır. Birinci düzey DFA’da faktör yükleri 0,63–0,88; ikinci düzey DFA’da ise 0,63–0,86 aralığında bulunmuştur. Tüm maddelere ilişkin t değerleri %99 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ($t > 2,56$; $p < 0,01$). Her iki düzeyde elde edilen uyum iyiliği indeksleri CFI ve NNFI için mükemmel, χ^2/df , RMSEA ve SRMR için kabul edilebilir düzeydedir (Schermelleh-Engel & Moosbrugger, 2003, s. 35–52).

Yapı güvenilirliği ile birleşim ve ayrışım geçerliliğini değerlendirmek amacıyla, birinci düzey DFA modeline dayalı olarak Excel’de hesaplamalar yapılmıştır. Tüm faktörlerde birleşik güvenilirlik (CR) değerleri 0,70’in üzerindedir; bu da yapı güvenilirliğinin sağlandığını gösterir (Hair vd., 2013, s. 619). Ayrıca tüm maddelerde AVE değerleri 0,50’yi aşmakta ve CR değerleri AVE’den büyük olduğundan birleşim geçerliliği sağlanmıştır. AVE’nin hem MSV hem de ASV’den büyük olması ve $\sqrt{AVE}$ değerlerinin faktörler arası korelasyonlardan yüksek olması ise ayrışım geçerliliğini doğrulamaktadır (Fornell & Larcker, 1981).

4.3.4. Ölçüt Bağıntılı Geçerlilik

Çalışma 2 kapsamında ölçüt bağıntılı geçerlilik, başka değişkenlerle ilişkileri üzerinden Pearson korelasyon analizi yapılarak incelenmiştir (DeVellis & Thorpe, 2022, s. 61). Negatif Yetenek Ölçeğinin ölçüt bağıntılı geçerliliğini test edebilmek için öznel zindelik değişkeni kullanılmış ve sonuçlar Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6: Değişkenler Arası İlişkiler ve Betimsel Bulgular

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Güçlü Benlik Algısı	(0,88)						
2. Belirsizliğe Tahammül	0,338**	(0,92)					
3. Duygusal Dayanıklılık	0,429**	0,322**	(0,90)				
4. Deneyime Açıklık	0,509**	0,508**	0,468**	(0,90)			
5. Proaktif Eylemsizlik	0,365**	0,323**	0,335**	0,456**	(0,87)		
6. Eleştirel Düşünme	0,328**	0,309**	0,203**	0,374**	0,329**	(0,89)	
7. Öznel Zindelik	0,394**	0,418**	0,334**	0,340**	0,305**	0,239**	(0,82)
Ortalama	4,42	4,27	4,40	4,43	4,32	4,40	4,09
Standart Sapma	0,49	0,61	0,51	0,50	0,52	0,49	0,45
Çarpıklık	-0,688	-1,906	-1,182	-1,325	-1,100	-1,135	-0,574
Basıklık	0,168	5,976	3,244	2,592	2,746	4,046	1,720

*N=321; **p<0,01*

Not: Parantez içindeki değerler cronbach’s alpha iç tutarlılık katsayılarını temsil etmektedir.

Tablo 6’da paylaşılan analiz sonuçları, negatif yetenek ölçeği ve alt boyutları ile öznel zindelik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ($p < 0,01$) olduğunu göstermektedir. Bu durumda, Negatif Yetenek Ölçeğinin ölçüt geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Negatif yetenek,

kişinin belirsizliklere ve çözülmemiş durumlar karşısında sükûnetle tahammül edebilme yeteneğini ifade eden bir kavramdır. Tablodaki verilere göre negatif yetenek ve öznel zindelik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Genel yaşam memnuniyeti ve öznel zindelik düzeyleri yüksek olan bireyler belirsizlikle daha rahat başa çıkabilmektedir.

4.3.5. Güvenirlilik Analizinden Elde Edilen Bulgular

Ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğini test etmek amacıyla madde-toplam korelasyona ve alt-üst gruplara dayalı madde analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	%27’lik Üst Grup (n=87)		%27’lik Alt Grup (n=87)		t
			Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	
Güçlü Benlik Algısı	Madde 1	0,500	4,87	0,334	4,06	0,704	9,759**
	Madde 2	0,529	4,82	0,390	3,93	0,524	12,647**
	Madde 3	0,556	4,84	0,370	3,91	0,603	12,280**
	Madde 4	0,573	4,83	0,380	3,91	0,542	12,958**
	Madde 5	0,526	4,83	0,380	4,01	0,494	12,214**
	Madde 6	0,502	4,78	0,416	3,94	0,578	10,996**
Belirsizliğe Tahammül	Madde 7	0,612	4,76	0,430	3,72	0,694	11,820**
	Madde 8	0,547	4,72	0,450	3,75	0,824	9,706**
	Madde 9	0,502	4,72	0,450	3,72	0,936	8,981**
	Madde 10	0,567	4,72	0,450	3,69	0,893	9,649**
	Madde 11	0,531	4,71	0,455	3,75	0,750	10,260**
	Madde 12	0,592	4,79	0,407	3,77	0,773	10,919**
Duygusal dayanıklılık	Madde 13	0,484	4,75	0,437	4,01	0,638	8,873**
	Madde 14	0,447	4,67	0,498	3,94	0,688	7,952**
	Madde 15	0,489	4,77	0,423	3,93	0,643	10,164**
	Madde 16	0,486	4,82	0,390	4,06	0,688	8,949**
	Madde 17	0,490	4,82	0,390	4,06	0,578	10,153**
	Madde 18	0,603	4,82	0,390	3,94	0,617	11,169**
Deneyime Açıklık	Madde 19	0,644	4,89	0,321	3,91	0,583	13,689**
	Madde 20	0,647	4,84	0,370	3,83	0,633	12,878**
	Madde 21	0,651	4,83	0,380	3,72	0,677	13,262**
	Madde 22	0,587	4,86	0,347	3,87	0,728	11,431**
	Madde 23	0,594	4,90	0,306	3,98	0,628	12,270**
	Madde 24	0,550	4,84	0,370	3,97	0,673	10,618**
	Madde 25	0,654	4,84	0,370	3,89	0,538	13,641**
Proaktif eylemsizlik	Madde 26	0,525	4,77	0,423	3,97	0,538	10,963**
	Madde 27	0,519	4,72	0,450	3,89	0,579	10,675**
	Madde 28	0,490	4,71	0,455	3,90	0,611	9,995**
	Madde 29	0,452	4,79	0,407	3,93	0,643	10,560**
	Madde 30	0,470	4,72	0,450	3,87	0,661	9,922**
Eleştirel Düşünme	Madde 31	0,510	4,72	0,450	3,87	0,661	10,087**
	Madde 32	0,489	4,78	0,416	3,98	0,647	9,764**
	Madde 33	0,497	4,85	0,359	4,01	0,600	11,193**
	Madde 34	0,387	4,82	0,418	4,10	0,529	163,366**
	Madde 35	0,398	4,75	0,437	4,09	0,658	7,773**
	Madde 36	0,384	4,79	0,407	4,15	0,601	8,269**

N= 321; **p<0,01

Tablo 7 incelendiğinde, Negatif Yetenek Ölçeği’nin tüm maddelerinin aynı yönde çalıştığı ve pozitif korelasyon gösterdiği görülmektedir. Ölçekte yer alan 36 maddenin madde-toplam korelasyonları 0,384 ile 0,654 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0,30’un üzerinde olması, maddelerin ölçeğin bütünüyle tutarlı ve güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2017). Ölçeğin ayırt ediciliğini test etmek amacıyla alt-üst gruplara dayalı analiz yapılmış; katılımcıların %27’lik en düşük (n=87) ve en yüksek (n=87) dilimleri karşılaştırılmıştır. Tüm maddelerde gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.01$). Bu bulgular, maddelerin yüksek ayırt ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, yedi aşamalı araştırma süreci sonunda, geçerli ve güvenilir olduğu belirlenen, 6 boyut ve 36 maddeden oluşan Negatif Yetenek Ölçeği geliştirilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Negatif yetenek, bireyin zorluklarla karşılaştığında gösterdiği direnç ve bu zorluklar karşısında sakin kalabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu yetenek geliştikçe, bireyin benlik algısında da bir dönüşüm gerçekleşebilir. Negatif yetenek, liderin kendisiyle ilgili sahip olduğu sabit ve katı görüşleri esnetmesine, kendi kusurlarıyla barışmasına ve bu kusurları bir parçası olarak kabul etmesine olanak tanır. Lider, her şeyi bilmek ya da her zaman başarılı olmak zorunda olmadığını, belirsizlik içinde kalarak da değerli deneyimler kazanabileceğini öğrenir. Bu bağlamda negatif yetenek, liderlerin belirsizlikler karşısında sakin kalma ve olayları derinlemesine anlama kapasitelerini geliştiren önemli bir unsur olarak görülebilir. Kuşkusuz hız ve aksiyonun bu denli yüceltildiği bir dönemde, düşünmek ve olayları anlamak için kendine alan açmayı öneren ve proaktif bir eylemsizliği savunan negatif yeteneğini ön plana çıkarmaya çalışmak cesaret gerektirmektedir. Ancak, *yavaş hayat* ya da *yavaş bilim* gibi manifestoların yükselişi, hız ve acelecilik yerine derin düşünce, sabır ve bilinçli hareket etmenin önemini vurgulayarak negatif yetenek kavramına ilişkin farkındalık oluşmasına ve liderlerin belirsizlikler içerisinde sakin kalabilmesi ile karmaşık durumları derinlemesine anlayabilme ihtiyacına dikkat çekmeye yardımcı olmaktadır. Alan yazında bu kavramın, özellikle kriz ve değişim zamanlarında etkili liderliğin önemli bir boyutu olduğuna dair teorik çalışmalar (French, 2001; Simpson vd., 2002; Von Bülow & Simpspon, 2022) bulunmakla birlikte bu yeteneği ölçmeye yönelik ampirik bir ölçme aracına rastlanmamıştır.

Bu çalışma, liderlerin negatif yeteneğini objektif bir biçimde değerlendirebilecek bir ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ölçek geliştirme süreci, alan yazında önerilen kavramsal çerçeveye dayanarak başlamış, ardından tümdengelim ve tümevarım yaklaşımları kullanılarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşleri ve uygulamalar sonrasında, Taslak Negatif Yetenek Ölçeği hazırlanmış, ardından ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, iki ayrı örneklem grubuyla yapılan analizlerle test edilmiştir. İlk örneklem grubu 386 yöneticiden oluşmakta olup, faktör analizi sonucunda ölçeğin yapı geçerliliği doğrulanmıştır. İkinci örneklem grubu ise 321 yöneticiden oluşmuş ve bu gruba yapılan analizler, ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliliğini tekrar teyit etmiştir. Cronbach’s alpha katsayısı tüm boyutlar için 0,87 ile 0,92 arasında olup, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçüt bağıntılı geçerlilik analizinden elde edilen bulgular, negatif yetenek ve öznel zindelik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öznel zindelik, bireyin yaşam amacına hizmet eden psikolojik ve fiziksel enerji kaynaklarının farkında olma ve bunları yönetebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bulgular, yüksek öznel zindeliğe sahip liderlerin, belirsizlik ve kriz dönemlerinde daha etkin bir negatif yetenek sergilediklerini göstermektedir. Bu durum, negatif yeteneğin bireyin psikolojik dayanıklılığı ve enerji yönetimi yetenekleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Liderlik alanında bireylerin belirsizlik ve karmaşıklık karşısındaki tutumlarını anlamaya yönelik daha önce geliştirilmiş çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Ancak bu ölçekler, negatif

yetenek kavramının özgün doğasını tam anlamıyla yakalamakta yetersiz kalmaktadır. Örneğin, duygusal zekâyâ ilişkin Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT) ve Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) gibi ölçekler, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılama, anlama ve yönetme becerilerini ölçmektedir. Bu ölçekler, duygusal düzenleme süreçlerine odaklanmakta; ancak belirsizlik ve çözülmemiş durumlar karşısında düşünsel bir duruş geliştirme veya muğlaklığı tolere etme becerisini doğrudan ölçmemektedir. Oysa negatif yetenek, yalnızca duyguları yönetmeyi değil, belirsizlik anlarında düşünsel bir alan yaratabilmeyi de kapsamaktadır.

Benzer şekilde, Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen Bilişsel Esneklik Ölçeği (Cognitive Flexibility Scale), bireylerin değişen koşullara hızlı uyum sağlama yeteneklerini ölçmektedir. Ancak bu ölçekler, belirsizliğe hızlı adaptasyon yerine, bilinçli bir şekilde belirsizlik içinde kalabilme ve anlam üretme sürecini değerlendirmemektedir. Negatif yetenek ise, hızlı bir çözüme ulaşma baskısına direnerek, muğlaklık içinde sabırla kalabilmeyi ifade etmektedir.

Psikolojik dayanıklılık (resilience) ölçümlerinde kullanılan Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) gibi araçlar ise, bireylerin travmatik ya da zorlu yaşam olayları sonrasında toparlanabilme kapasitelerine odaklanmaktadır. Ancak bu ölçekler de belirsizlik anlarında düşünsel ve duygusal sabır gösterebilme, henüz çözümlenmemiş durumlar içinde var olabilme yetisini doğrudan ölçmemektedir. Negatif yetenek, yalnızca toparlanma değil, aynı zamanda belirsizlik içinde üretken ve yaratıcı kalabilmeyi kapsamaktadır.

Son olarak, bilinçli farkındalık (mindfulness) ölçekleri, örneğin Brown ve Ryan (2003) tarafından geliştirilen Mindful Attention Awareness Scale (MAAS), bireyin anda kalma ve dikkat odaklı farkındalığını ölçmektedir. Ancak negatif yetenek yalnızca anda kalma becerisi değil; aynı zamanda bu anda mevcut olan belirsizlikleri ve karmaşıklıkları yargılamadan kabul edebilme, bunlarla üretken bir şekilde başa çıkabilme kapasitesini içerir. Bu yönüyle, mindfulness yaklaşımlarından ayrılmaktadır.

Bu karşılaştırmalar ışığında, geliştirilen Negatif Yetenek Ölçeği, mevcut ölçeklerin odaklanmadığı bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Ölçek, bireylerin liderlik pratiğinde belirsizlik, gizem ve çözülmemiş durumlar karşısındaki düşünsel, duygusal ve stratejik duruşlarını bütüncül bir şekilde değerlendirme olanağı sunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, alan yazındaki önemli bir eksikliği tamamlamayı hedefleyen özgün bir katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak, 36 maddeden ve altı boyuttan oluşan, geçerli ve güvenilir bir Negatif Yetenek Ölçeği alan yazına kazandırılmıştır. Ölçeğin alt boyutları; güçlü benlik algısı, belirsizliğe tahammül, duygusal dayanıklılık, deneyime açıklık, proaktif eylemsizlik ve eleştirel düşünme olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin bu alt boyutları, liderlerin belirsizliklerle başa çıkma kapasiteleri üzerinde farklı şekillerde etkili olabilir. Güçlü benlik algısı, liderin belirsizlikler karşısında içsel bir güven geliştirmesine yardımcı olurken, belirsizliğe tahammül boyutu, liderlerin belirsizlik anlarında sakin kalmalarını ve durumu doğru bir şekilde değerlendirmelerini sağlar. Duygusal dayanıklılık, liderlerin stresli durumlar karşısında dirençli olmalarını destekler ve uzun vadeli stratejiler geliştirmelerine olanak tanır. Proaktif eylemsizlik boyutu, liderlerin aceleci kararlar almak yerine durumu anlamak ve en iyi çözümü bulmak için zaman ayırmalarını teşvik eder. Deneyime açıklık ise liderin yeni fikirleri ve perspektifleri benimsemesini kolaylaştırır, bu da belirsizlikler karşısında liderlerin esnekliğini artırır. Eleştirel düşünme ise varolan durumu analiz edilmesinde rasyonel süreçlerin takip edilmesini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Negatif Yetenek Ölçeği'nin her bir boyutu, liderlerin belirsizliklerle başa çıkma becerilerini geliştiren özgün katkılar sunmaktadır. Liderlerin bu boyutlar doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri, örgütsel başarıya ve kriz anlarında etkin liderlik sergilemelerine önemli katkılar sağlayabilir.

Özetle, bu çalışmada geliştirilen Negatif Yetenek Ölçeği, liderlerin belirsizliklerle dolu ortamlarda ne derece etkili olduklarını değerlendirmek için güçlü ve güvenilir bir araç sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, negatif yeteneğin liderlerin örgütsel performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, öznel zindelik ve negatif yetenek arasındaki ilişki, bu iki yeteneğin geliştirilmesinin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda çalışma, liderlik bağlamında *Negatif Yetenek* kavramını ölçmeye yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilebilmekte ve hem teoriye hem de uygulamaya yönelik önemli bir boşluğu doldurarak liderlik araştırmalarında yeni bir alan açmaktadır. Çalışmanın bir diğer güçlü yönü, araştırmanın nitel ve nicel yöntemlerin entegre edildiği çok yönlü bir yaklaşımla yürütülmüş olmasıdır. Ölçek geliştirme sürecinden önce gerçekleştirilen ve değerlendirilme süreci devam eden *Liderliğin Çirkin Ördek Yavrusu: Negatif Yetenek* başlıklı nitel çalışma, ölçeğin teorik temellerini güçlendirmiş ve bu çalışmanın kapsamlılığını artırmıştır. Bu çok yönlü yaklaşım, çalışmanın bilimsel değerini daha da artırmaktadır. Ayrıca geliştirilen Negatif Yetenek Ölçeği, liderlerin belirsizlik ve karmaşa karşısındaki farklı tepkilerini değerlendiren çok boyutlu bir yapı sunmaktadır. Bu çok boyutlu yaklaşım, liderlik araştırmalarında daha derinlemesine analizler yapılmasını mümkün kılmakta ve liderlerin gelişim alanlarını daha iyi anlamayı sağlamaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, alan yazına önemli katkılar sunmakla birlikte çalışma kapsamındaki bazı sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle örneklem kısıtlılığı itibarıyla çalışma; Çorum, Yozgat, Nevşehir ve Ankara illerinde kamu/özel sektörde görev yapan ya da kendi işini yöneten yöneticilerle sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların Türkiye genelinde veya farklı kültürel bağlamlarda genellenebilirliğini sınırlayabilir. İkinci olarak bu araştırma, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirildiği için liderlerin negatif yeteneklerinin uzun vadeli etkilerini değerlendirme olanağı sınırlıdır. Negatif yeteneğin liderlik üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelemek için boyutsal çalışmalara ihtiyaç vardır. Son olarak geliştirilen Negatif Yetenek Ölçeği, bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak oluşturulmuş olup, ilk versiyonunun gelecekteki araştırmalar ve uygulamalar sonucunda revize edilmesi gerekebilir. Özellikle, ölçeğin farklı sektörlerde ve liderlik durumlarında uygulanması, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği üzerinde daha fazla çalışmayı gerektirebilir.

Gelecek araştırmalar, bu ölçeğin farklı kültürel bağlamlarda ve liderlik tarzlarında geçerliliğini test edebilir. Ayrıca negatif yetenek kavramının kriz yönetimi, değişim yönetimi ve yenilik yönetimi gibi yüksek risk ve belirsizlik süreçlerindeki etkisi araştırılabilir. Bunun yanı sıra örgütsel performans, lider-üye etkileşimi ve örgüt kültürü ile olan ilişkileri araştırılarak bu alanlarda daha derin bir kavrayış geliştirilebilir. Negatif yeteneğin liderlik pratiğine entegrasyonu, liderlerin belirsizlik ve kaos ortamlarında daha dirençli ve stratejik kararlar alabilmelerine katkıda bulunabilir.

Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Permission: Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 17.07.2024 tarih ve 16/07 nolu kararı ile etik açıdan uygun görülmüştür. / *It was deemed ethically appropriate with the letter dated 17.07.2024 and numbered 16-07 of Yozgat Bozok University Ethics Committee.*

Etik Beyanı/ Ethical Statement: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. / *It is hereby declared that scientific and ethical principles were adhered to during the preparation of this study and that all studies used as references are listed in the bibliography.*

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı/ Declaration of the contribution rate of the researchers: Birinci yazar %40, ikinci yazar %35, üçüncü yazar ise %25 oranında katkı sağlamıştır. / *The first author contributed 60%, the second author 20%, and the third author 20%.*

Çıkar Çatışması Beyanı/ Declaration of conflict of interest: Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır. / *There is no potential conflict of interest in this study.*

Kaynakça

- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. & Polatçı, S. (2023). İşin Anlam Kaynakları Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2028-2047. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1696>.
- Alter, A. (2017). *Karşı Konulamaz: Bağımlılık Yapıcı Teknolojinin Yükselişi ve Bizim Ona Esir Edilişimiz*. D. İrengün (Çev.) Ankara: Paloma.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). *Aptallık Paradoksu: İş Hayatında İşlevsel Aptallığın Gücü ve Tuzakları*. L. Tayla (Çev.) İstanbul: Paloma.
- Anil, B. (2014). *Negative Capability: A Phenomenological Study of Lived Experience at the Edge of Certitude and Incertitude*. Fielding Graduate University.
- Bayramoğlu, G., Palabıyık, N. & Uysal, E. (2024). Liderliğin çirkin ördek yavrusu: Negatif yetenek. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 573-609. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1445065>
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books.
- Bennis, W. & Thomas, R. (2017). Liderlik Potası. Ü. Şensoy (Çev.), *Yönetim ve Psikoloji: Harvard Business Review'den En Etkili İnsan Yönetimi Fikirleri* (s. 19-40) içinde Optimist Yayınları.
- Beyer, B. K. (1985). *Critical thinking: What is it?* Social Education, 49(4), 270–276
- Bion, W. R. (1970). *Attention and Interpretation*. London: Karnac.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Cañas, J. J. (2006). Cognitive Flexibility. W. Karwowski (Ed.), *International encyclopedia of ergonomics and human factors*. <https://doi.org/10.13140/2.1.4439.6326>
- Chang, W. H., Kuo, C.-C. & Ni, Y.-L. (2022). Mindfulness enhances changes in athletes' subjective vitality: The moderating role of coach interpersonal style. *Asian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2, 190-197. <https://doi.org/10.1016/j.ajsep.2021.10.002>
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Comer, D. R. & Sekerka, L. E. (2014). Taking time for patience in organizations. *Journal of Management Development*, 33(1), 6-23. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2013-0132>
- Coutu, D. (2011). Dayanıklılığın Bileşenleri. M. İnan (Çev.). *Kendinizi Yönetmek: Harvard Business Review'den En Etkili Yönetim Fikirleri* (s. 49-68) içinde. İstanbul: Optimist.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (Cilt 4). S. B. Demir (Çev.), Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Creswell, J. & Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches* (Cilt 4). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Cündioğlu, D. (2010). *Felsefe'nin Türkçesi: Cumhuriyet-Felsefe-Eleştiri*. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Cündioğlu, D. (2020). *Motto*. İstanbul: Kapı Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- David, S. & Congleton, C. (2011). Duygusal çeviklik: etkin liderler olumsuz duygu ve düşüncelerini nasıl yönetirler. Ü. Şensoy (Çev.). *Duygusal zekâ: Harvard Business Review'den en etkili yönetim fikirleri* (s. 167-178) içinde İstanbul: Optimist Yayınları.
- DeVellis, R. F. & Thorpe, C. T. (2022). *Scale development theory and applications* (5th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. D.C. Heath and Company
- Edmonstone, J. (2016). Action learning, performativity and negative capability. *Action Learning: Research and Practice*, 13(2). <http://dx.doi.org/10.1080/14767333.2016.1168735>
- Eisold, K. (2000). The rediscovery of the unknown: an inquiry into psychoanalytic praxis. *Contemporary Psychoanalysis*, 36(1), 57-75. <https://doi.org/10.1080/00107530.2000.10747045>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. London: Sage.
- Fisher, A. (2005). *Critical thinking: An introduction*. Cambridge University Press.
- Foley, M. (2011). *Saçmalıklar çağı: modern hayat*. A. Sezgintüredi (Çev.) İstanbul: Domingo Yayınları.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>.
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods (5th ed.)*. Sage Publications.
- Frankl, V. E. (2021). *İnsanın anlam arayışı* (110 b.). Ö. Yılmaz (Çev.) İstanbul: Okuyan us.
- French, R. (2001). "Negative capability": Managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change*, 14(5), 480-492.
- Fritz, C., Lam, C. F. & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management strategies. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.28>
- Grøtan, T. O., Størseth, F., Rø, M. H. & Skjerve, A. B. (2008). Resilience, adaptation and improvisation. *3rd Symposium on Resilience Engineering Antibes*. Juan-Les-Pins.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson New Educational Edition.
- Han, B.-C. (2020). *Şeffaflık toplumu*. H. Barışcan (Çev.) İstanbul: Metis Yayınları.
- Handy, C. (2000). Yapılanmanın yeni dili ve liderler için uygulamaları. F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Ed.), H. Tok (Çev.). *Geleceğin Lideri: Yeni Yüzyıl İçin Yeni Vizyonlar, Stratejiler ve Taktikler* içinde. Form Yayınları.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104-121. <http://dx.doi.org/10.1177/109442819800100106>.
- Ivanova, O. E. (2019). Critical thinking in the digital age: strategies of human resource management. *Space and Culture*, 7(3), 139-148. <https://doi.org/10.20896/saci.v7i3.658> adresinden alındı
- Jach, H. K. & Smillie, L. D. (2019). To fear or fly to the unknown: Tolerance for ambiguity and big five personality traits. *Journal of Research in Personality*, 79, 67-78. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.02.003>
- Jacobs, A. (2019). *Düşünme konusunda neden düşündüğümüzden daha kötüyüz*. G. Arıkan (Çev.). İstanbul: Sola Unitas.
- Kahneman, D. (2016). *Hızlı ve yavaş düşünme*. O. Ç. Deniztekin & F. N. Deniztekin (Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Keats, J. (2002). *Selected letters of John Keats* (G. F. Scott, Ed.). Oxford University Press.
- Kırdök, O. & Korkmaz, O. (2020). Beş faktör kişilik kuramı. B. Çapri (Ed.), *Geçmişten Günümüze Kişilik Kuramları* (s. 629-658) içinde. Ankara: Nobel.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.

- Koçak, Ş. (2019). Yetişkinlerin yalnızlık düzeyleri ve benlik algıları ile nesne ilişkileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Kurzban, R. (2012). *Neden (sizden başka) herkes ikiyüzlüdür?: evrim ve modüler akıl*. Z. Avşar (Çev.) İstanbul: Alfa Bilim.
- Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *The power of full engagement: Managing energy, not time, is the key to high performance and personal renewal*. Free Press
- Mamedio, D. F., Cunha, M. P. & Meyer Jr, V. (2022). Strategic improvisation: an introductory conceptual framework. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(1), 24-47. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-004>
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- Myers, D. & Dewall, C. (2017). *Psikoloji* (11. Baskı b.). A. D. Batıgün (Çev.). Ankara: Palme Yayıncılık.
- Nadler, J. T., Weston, R. & Voyles, E. C. (2015). Stuck in the middle: The use and interpretation of mid-points in items on questionnaires. *The Journal of General Psychology*, 142(2), 71-89. <https://doi.org/10.1080/00221309.2014.994590>
- Obakan, M. (2023, Nisan). İş dünyasında öne çıkan bir kavram: "psikolojik dayanıklılık". *Havard Business Review Türkiye*. <https://hbrturkiye.com/blog/is-dunyasinda-one-cikan-bir-kavram-psikolojik-dayaniklilik-adresinden-alindi>
- Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş. & Deniz, M. E. (2011). Bilinçli Farkındalık Ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(160), 225-235.
- Peterson, J. B. (2021). *Hayat için 12 kural: kaosa panzehir*. S. S. Tezcan (Çev.) İstanbul: Pegasus.
- Plamondon, W. N. (2000). Enerji ve liderlik. F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Ed.), *Geleceğin Liderleri* (s. 347-354) içinde. İstanbul: Form Yayınları.
- Polit, D. F., Beck, C. T. & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30(4), 459-467. <https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Pontefract, D. (2018). İşte anlam arayışı bitmez. *Duyusal Zekâ: Amaç, Anlam ve Tutku_HBR Duyusal Zekâ Serisi* (s. 47-57) içinde. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Rerup, C. (2001). Houston we have a problem': anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional E Gestao*, 7(1), 27-44.
- Restak, R. M. (2012). *Akıl: kullanım kılavuzu*. E. Kılıç (Çev.) İstanbul: Aylak Kitap.
- Ruddiero, R. V. (2016). *Eleştirel düşünme için bir rehber*. Ç. Dedeoğlu (Çev.) İstanbul: Alfa/Araştırma.
- Ryan, R. M. & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Saggurthi, S. & Thakur, M. (2016). Usefulness of uselessness: a case for negative capability in management. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 180-193. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2013.0250>
- Schmid, W. (2012). *Mutsuz olmak: bir yüreklendirme*, T. Bora (Çev.) İstanbul: İletişim.
- Schwartz, T. & McCarty, C. (2018). Zamanınızı değil, enerjinizi yönetin. M. İnan (Çev.). *HBR's 10 Must Reads: Kendinizi Yönetmek* (s. 69-91) içinde. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Seligman, M. E. (2019). *Gerçek mutluluk*. S. Kunt-Akbaş (Çev.) Ankara: Eksi Yayınları.
- Sharot, T. (2011). *The optimism bias: a tour of the irrationally positive brain*. New York: Pantheon Book.

- Stanfield, R. B. (2012). *Liderlik cesareti: kendini dönüştür, toplumu dönüştür*. R. Akkemik (Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Starr, N. C. (1966, Winter). Negative capability in Keats's diction. *Keats-Shelley Journal*, 15, 59-68. <https://www.jstor.org/stable/30209856> adresinden alındı
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik* (Cilt 1). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şentürk, Ü. (2020). Postmodernite. V. Bozkurt (Ed.), *Çağdaş Toplumsal Süreçler* (s. 4-27) içinde. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Taleb, N. N. (2024). *Antikırılçılık: düzensizliğin yararları* (5. b.) D. Yüksek (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Unterhalter, E. (2017). Negative capability? measuring the unmeasurable in education. *Comparative Education*, 53(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/03050068.2017.1254945>
- Uysal, R., Sarıçam, H. & Akın, A. (2014). Öznel Zindelik Ölçeği Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 136-146.
- Von Bülow, C. & Simpson, P. (2022). *Negative capability in leadership practice: implication for working in uncertainty*. New York: Palgrave Macmillan.
- Von Bergen, C. & Bressler, M. (2017). How managers use the stockdale paradox to balance "the now and the next". *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 7(2), 70-80. <https://doi.org/10.5929/2017.7.2.1>
- Voyer, B. G. & McIntosh, B. (2013). The psychological consequences of power on self-perception: implications for leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 639-660. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0104>
- Warr, P. (2020). *Mutluluk psikolojisi*. E. Tanıl (Çev.). İstanbul: Routledge, Nobel Yaşam.
- Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda girişimcinin yeni özelliği: Duygusal zekâ. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1, 39-51.
- Yerushalmi, H. (2019). Negative capability, heuristics and supervision. *British Journal of Psychotherapy*, 35(2). <https://doi.org/10.1111/bjp.12458>