

# LİDERLERİN SAHİP OLDUKLARI DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR MODEL ÖNERİSİ

Ekrem CENGİZ\*  
Taner ACUNER\*\*  
Birdoğan BAKİ\*\*\*

**Özet:** Değişik ve farklı duyguları yönetmek, çalışanların bu duygularından dolayı kendilerini suçlu gibi hissetmeleri yerine duygularının örgüt için sağlayacağı avantajları onlara kullanmayı göstermek yaratıcı örgütsel çıktılar elde edebilmede hayati rol oynar. Bu çalışmada liderlerin, gerek kendi davranış ve hareketleriyle gerekse yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklim oluşturmak yoluyla çalışanların yaratıcılık yeteneklerini uyandırma ve geliştirmede önemli bir yere sahip olan duygusal zekalarının önemine değinilecek ve duygusal zeka ile yaratıcılık özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran bir model önerilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, duygusal zeka, örgütsel yaratıcılık

## I.Giriş

İnsanlar için kullanıldığında yaratıcılık kelimesi daha önce var olan fakat henüz keşfedilememiş kavramsal ilişkilerin ortaya çıkarılması anlamına gelmektedir. Yaratıcılık kavramı ile ilgili araştırmaların mazisi nerdeyse yüz yılı bulur ama yaratıcılığın çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesi çabaları yenidir. Çağdaş organizasyonlardaki çalışanların yaratıcılığı üzerine yapılan örgütsel araştırmalar bugüne kadar hep ihmal edilen ve önemi fark edilemeyen bir alan olmuştur. Son yıllarda yapılan araştırmalar, çalışanların yaratıcılık yeteneklerinin nasıl geliştirileceği ve bunun örgüt performansına etkisinin nasıl olacağı üzerinedir. Bu incelemelerin birçoğu yaratıcılığı artıran veya engelleyen örgütsel faktörleri bulmayı amaçlar. Bu faktörlerden biri de liderlerin sahip oldukları duygusal zeka kavramıdır (Tierney vd., 1999: 599; Locke - Latham, 1990: 35).

Yaratıcılığı belirleyen etmenleri araştıran ilk araştırmacılar, bireysel farklılıklar üzerine eğilmişlerdir. Bu perspektiften bakınca, birçok birey potansiyel olarak yaratıcılık kabiliyetine sahip olmasına karşın, bazı özelliklere sahip olan şahıslar diğerlerine nazaran daha fazla yaratıcıdırlar (Feist, 1998: 291).

Daha yeni olan çalışmalarda ise yaratıcılığı etkileyen faktörlerden olan, bireysel özelliklerden çok durumsal veya bağlamsal faktörler ele alınmıştır. Bu

---

\* Arş. Gör., KTÜ, İİBF, İşletme ABD

\*\* Doç. Dr., Öğretim görevlisi, KTÜ, İİBF, İşletme ABD

\*\*\* Y.Doç.Dr., Öğretim görevlisi, KTÜ, İİBF, İşletme ABD

gibi faktörlerden biri de liderlerin etkisidir. Liderler çalışanların yaratıcılıklarını doğrudan veya dolaylı yoldan etkilerler. Liderler örgütlerdeki statükoyu tehdit eden yeni ve yararlı fikirlerle gelen çalışanları destekleyici ve cesaretlendirici tutum ve davranışlarıyla bu çalışanların yaratıcılıklarını doğrudan etkilerler. Örnek olarak Oldham ve Cummings (1996) yaratıcılıkla ilgili olarak iki farklı liderlik tipini incelemişlerdir. Bunlardan biri çalışanları dinleyen ve cesaretlendiren destekleyici liderlik tipi, diğeri ise çalışanları kesin belirlenmiş sınırlar içinde kalmaya zorlayan ve onlara baskı uygulayan kontrolcü liderlik tipidir. Oldham ve Cummings araştırmalarının sonucunda kontrolcü liderlik tarzının çalışanların ve örgütün yaratıcılığıyla ters orantılı değiştiğini ispatlamışlardır. Yani destekleyici liderlik tarzı yaratıcılığı geliştirmektedir.

Liderler yaratıcılığın yasaklanması yerine desteklenmesini sağlayan örgütsel bir iklimin oluşturulmasına katkıda bulunarak da çalışanların yaratıcılığını dolaylı yoldan etkilerler. Örneğin; Amabile vd. (1996) işyerinde yaratıcılığı engelleyen veya teşvik eden faktörleri incelemişler ve teşvik eden faktörlerin en başında destekleyici örgüt ikliminin bulunduğunu ve bunu da liderlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Mumford vd. (2003) yaratıcı düşüncenin kritik bileşenlerinden birisi olan fikirlerin değerlendirilmesi aşamasında, yaratıcı düşünceyi canlandırabilecek ve liderin yaratıcı çabalarını biçimlendirebilecek bir faktörü, yani standartları incelemişlerdir. Bu araştırmada hangi tür standartların yaratıcılığı etkileyeceğine değinilmemiş olmasına rağmen, Halbesleben vd. (2003) bu konuya, yaptıkları araştırmada yer vermişler ve liderlerin çalışanların yaratıcı fikirlerini değerlendirme sürecinde zaman çerçevesi, sıralama, eş zamanlılık gibi bazı düşünme kriterlerinin önemli standartlar olduğunu bulmuşlardır.

Stenberg vd. (2003) örgütlerde oluşabilecek yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesinde liderlerin çevresel risk ve fırsatları algılama stratejisinin de etkili olduğunu ispatlamışlardır.

Liderlik biçimlerinin yaratıcı düşünceye etkisinin incelendiği birkaç araştırma daha mevcuttur. Bunlardan biri, Jaussi -Dionne (2003)'nin değişimci liderlik tarzının yaratıcı düşüncenin örgütteki gelişim sürecine olan etkisidir. Bu araştırmanın sonucunda değişimci liderlik tarzının, değişik grupların yeni fikir ve ürünlere katılmasına olanak vermesi, grup bağlılığını etkinleştirilmesi ve yeni fikir ve düşünceler üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunması gibi özellikleri nedeniyle yaratıcı düşüncenin gelişiminde daha önemli bir rol oynadığı bulunmuştur.

Diğer bir araştırmada Zhou-George (2003) liderlerin duygusal zekalarının yaratıcılık sürecinde kritik bir öneme sahip olduğunu ve duygusal zekanın yaratıcılık oluşum sürecinin her aşamasında etkili bir değişken olduğunu belirtmişlerdir.

Literatür araştırması sonucunda liderlerin duygusal zekalarının yaratıcılık üzerine etkisine dair yalnızca bir araştırmaya rastlanmış olup bu konudaki

boşluğu doldurmak amacıyla araştırmamızda ilgili konuya değinilip bir model önerilecektir.

## II.Yaratıcılık ve Lider

Yaratıcılık, çok kullanılmasına rağmen pek çok kere yanlış ifade edilen bir sözcüktür. Burada bahsedilen yaratıcılık yoktan bir şey var etme anlamında değil; bireyin, beyninde depolanan bilgiler arasında daha önce başkalarının farkına varamadığı ilişkileri görmesi ve açığa çıkarması süreci anlamında kullanılmıştır. Tanımı gözardı edilirse, yaratıcılık seviyesini belirleyen değişkenler üzerinde tam bir fikir birliği yoktur (Drake, 2003: 514). Tennyson-Breuer (2002) ve Lee vd.'e (2002) göre yaratıcılık, geleneksel olarak hem sosyo-bilişsel yeteneklerin bir ölçüsü, hem de probleme uygun ve yeni çözümler getiren aktif bir bilişsel süreçtir. Fisher-Specht'e (1999) göre ise yaratıcılık, her yaşta canlandırılabilir ve geliştirilebilir, yaşam boyu devam eden bir süreç, başarılı ve uyum gösterici bir kişiliğin anahtarı olduğu gibi aynı zamanda da ikilemlerle ve meydan okumalarla baş edebilmenin formülüdür. Diğer bir tanıma göre ise yaratıcılık; yeni, alışılmamış, uygun fikir, çözüm ve iş süreçlerinin ürünüdür. Yaratıcılığın yalnızca orijinallik olarak düşünülmesi yanlıştır. Uygunluk, yararlılık ve yapılabirlik de yaratıcı düşüncüyü tuhaf fikirlerden ayıran önemli öğelerdir (Shalley-Smith, 2001: 2; Kletke vd., 2001: 219). Yaratıcılık yıllarca dahilerin esrarengiz özelliklerine atfedilmiş ve onların olağanüstü kapasiteleriyle açıklanmıştır (Rubinstein, 2003: 696). Oysa, yaratıcılık doğuştan gelmez zamanla öğrenilir (Winner, 1997: 355; Edwards, 2001: 684). Feist-Barron (2003) yaptıkları araştırmalarda; yüksek seviyede zekânın yüksek seviyede yaratıcılığı garanti etmediğini, yaratıcılıkla zekâ arasında çok yüksek bir korelasyon olmadığını ve daha zeki bir bireyin daha yaratıcı bir kişi anlamına gelmediğini bulmuşlardır.

Yaratıcılık, doğası gereği bireysel bir süreçtir. Yaratıcı grup etkinlikleri ise kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkinliklerdir. Herkesin bir ölçüde yaratıcı olduğu ve yaratıcılığını geliştirilebileceği kabul edilmektedir. Yaratma sürecinin beş aşamada ele alınması mümkündür (Malaga, 2000: 126; Goeltsch-Davis, 1997: 527; Robbins, 1997: 65; Lee vd., 2002: 246):

1. Sorun tanımlama, fırsatları belirleme: açık ve belirgin olarak neyi çözeceğimizi tanımlamaktır. Rastlantısal düşünceler sık sık yararlı olabilir, ancak yaratıcı düşünce sorunun açık olarak belirlenmesiyle geliştirilebilir.
2. Bilgi toplama: konuya ilişkin perspektif edinme ve konunun detaylarını öğrenme aşamasıdır.
3. Fikir Üretme: sorun tanımlandıktan ve bilgi toplandıktan sonra, sorunun çözümüyle ilgili yeni yöntemlerin araştırılmasıdır. Bu araştırma, bir çok yöntemlerin uygulandığı güç bir zihinsel çalışmayı gerektirir.
4. Fikri geliştirme ve değiştirme: buluşun yapıldığı veya çözümün bulunduğu aşamadır.

5. Uygulama: buluşun uygulanabilirliğinin tartışıldığı ve buluşun uygulandığı aşamadır. Değerlendirme ve gerçekleştirme cesaret isteyen bir süreçtir.

Organizasyonlarda yaratıcılığın ve yenilikçiliğin geliştirebilmesi için anahtar katalizör görevini yeterli sayıda yetişmiş ve motive olmuş liderler görecektir (Halbesleben vd., 2003: 433; Mumford vd., 2003: 411; Shalley-Gilson, 2004: 34). Alışılmamış ve geleneksel olmayan lider davranışları örgütlerde yaratıcılığı geliştirme ve etkinleştirmede önemli rol üstlenir. Bu liderler birer model gibi davranarak çalışanları da kendileri gibi farklı ve yaratıcı düşünmeye sevk ederek örgütlerin faydalarını ve kazançlarını birçok çıkar gurubu açısından maksimize ederler (Jaussi-Dionne, 2003: 495; Kahai vd., 2003: 500; Goleman vd., 2003: 1).

Liderler yaratıcılığı örgüte yerleştirebilecek kişilerdir. Liderler, örgütte var olan yaratıcılık yeteneğini ortaya çıkarır ve bunun için gerekli vizyonu oluştururlar. Liderlerin örgütte sağladığı yaratıcı unsurlar aşağıdaki gibidir (Angela, 1997: 120; Baer vd., 2003: 569; Zhou-George, 2003: 549; Hunt vd., 2004: 151; Amabile vd., 2004: 6):

- ◆ İş üzerinde duyarlılık kontrolü: İşgücüne hangi işi yapacağı ya da nasıl yapacağı konusunda karar verme özgürlüğünün tanınması,
- ◆ Mücadele: Zor projeler ve önemli görevlerde sıkı çalışma duygusunun yaratılması,
- ◆ Yeterli kaynaklar: Başarı için gerekli olan fonların, materyalin, faaliyetlerin ve bilginin sağlanması,
- ◆ Yönetici teşviki: Amaçları belirleyen, işgücünü ve çalışma gruplarını destekleyen, onlara katkı sağlayan ve örgüt içinde duyulan destekleyici bir yönetici anlayışı,
- ◆ Örgütsel teşvik: Yaratıcılığı açıklık ve olumluluk temeline dayalı olarak teşvik eden bir kültür, yaratıcı çalışmalar için ödül ve onay, yeni düşünceleri geliştiren ve bu vizyonu paylaşan mekanizmalar sağlamak.

### III. Duygusal Zeka

Duygusal zeka terimini ilk defa Salovey ve Mayer (1990) ileri sürmüş olmasına rağmen benzer bir kavram olan sosyal zeka terimini ilk ortaya atan ise Thorndike'dır (Rooy-Viswesvaran, 2003: 2; Jordan vd. 2002: 197). Duygusal zeka, bireysel kontrol, direnç, kendini motive edebilme, başkalarını ve iç dünyalarını anlayabilme ve ilişkileri yönlendirebilme kabiliyetlerinin karışımıdır (Suchy, 1999: 60; Wolff vd. 2002: 510). Diğer bir deyişle duygusal zeka, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını, hissettiklerini, düşündüklerini ve hareketlerini anlayabilmesi, açıklayabilmesi ve süreçleyerek yönetebilmesidir (Kelly-Barsade, 2001: 104; McPhail, 2004: 2). Duygusal zeka

üzerine yapılan araştırmalar onun güvenilir bir şekilde ölçülebilir ayrı ve farklı bir zihinsel kabiliyet olduğunu göstermiştir (Bracke vd., 2004: 1387).

İşyerinde duyguları yönetmek günümüzdeki yönetim gelişmelerinin odağını oluşturmaktadır. Çalışanların davranışları ve onların ürettikleri duygusal durumlarıyla ilişkilendirilmektedir (Ashkanasy vd., 2002: 317). Duygusal zekanın işle ilgili çıktıları ve kişilerarası ilişkileri etkileyerek iş başarısını doğrudan etkilediği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Day-Carroll, 2004: 1444).

Duygusal zekanın birden fazla bileşenden oluştuğu genel kabul görmüş olup, bunlar şu şekilde sıralanabilir (Day-Carroll, 2004: 1444; Roy-Viswesvaran, 2003: 2):

- Duyguları değerlendirme ve açıklama: bireylerin gerek kendi gerekse başkalarının duygularının farkında olması, bunları değerlendirebilmesi ve açıklayabilmesi yani empatik olmasıdır.
- Duyguları kullanma: Duygusal zekanın etkili bir şekilde bilginin bilişsel süreçlemesine olanak vermesiyle ilgili boyuttur.
- Duygu bilgisi: bireylerin kendilerinin veya başkalarının tecrübe ettiği duyguların sebep sonuç ilişkilerinin farkında olması ve bu duyguların zaman içinde nasıl değişebileceğini tahmin edebilmesiyle ilgili boyuttur.
- Duyguların yönetimi: duygu bilgisine sahip olan bireyin bununla yetinmeyip bu duygulara yön verebilmesi ve kontrol edebilmesiyle ilgili boyuttur.

#### **IV. Yaratıcı Düşüncenin Oluşum Sürecinde Liderlerin Duygusal Zekasının Önemi**

Yaratıcı düşünce farklı gelişim süreçlerinden meydana gelmiştir. Ama burada önemli olan nokta yaratıcı düşüncenin bu sürecin herhangi bir safhasında ortaya çıkabileceği ve aradaki bazı süreçleri atlayabileceğidir. Duygusal zekanın tüm bileşenleri yaratıcılık sürecinin bütün adımlarıyla birebir ilişki halinde olup, yaratıcılığın oluşabileceği her basamağı da etkiler.

##### ***A. Sorun Tanımlama ve Fırsatları Belirleme Aşamasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi***

Yaratıcılığın canlandırılabilmesi yollardan birisi yaratıcı fikir ve çözümlerin üretilebileceği bir problem veya bir fırsatın tanımlanmasıdır. Bu aşama özellikle görevleri rutin ve sıradan iş yöntemleri izlemek olan çalışanlar için can alıcıdır. Çünkü, bu çalışanlar her gün aynı iş prosedürlerini takip ettikleri için yaptıkları işi en ince detayına kadar bilirler. Fakat yaptıkları bu işleri daha iyi nasıl yapabileceklerini kendiliğinden düşünmezler. Biraz cesaretlendirme ve teşvikle görevi yaratıcılık olan çalışanlara göre bu aşamada yani bir sorunun veya bir fırsatın tanımlanması ve tasvir edilmesinde daha başarılı olabilirler. Duygusal zekaya sahip liderler, çalışanlar için bu aşamada

gerekli olan cesaretlendirme ve teşviki onlara örgütlerinde sunabilecek yegane kaynaklardır. Organizasyonda çalışan bazı yöneticiler veya çalışanlar yeniliğin ve daha farklı iş yapma yöntemlerinin gereksiz olduğunu düşünebilir ve hatta bunun kendileri için bir tehdit olduğunu sanabilirler. Bu durumda örgütte çatışmalar ve anlaşmazlıklar baş gösterebilir. Duygusal zekaya sahip liderler farklı fikirlerdeki insanların duygularını, yetenekleri aracılığıyla yöneterek daha ılımlı ve anlaşma yanlısı bir havayı oluşturarak yaratıcı ortamın gelişmesine katkı sağlayabilirler. Duygusal zekaya sahip liderler problem tanımlama veya fırsat belirlemenin altında yatan bilişsel süreçleri duyguları kullanarak kolaylaştırabilirler. Mesela, olumlu ruh haline sahip olan çalışanlar daha iyimser, geniş bakış açılı ve kendinden emindirler. Diğer taraftan olumsuz ruh haline sahip çalışanlar daha kötümser, hata ve yanlışları bulma ve görmeye daha yatkındırlar. Duygusal zekaya sahip liderler bu ruh hallerinin yaratıcılık üzerine yaptığı etki bilgisine sahip olarak iyi bir zamanlama ve ayarlamayla, her iki çalışan tipini de gönüllü olarak yaratıcılık faaliyetlerine dahil edebilir. Örneğin; olumlu ruh haline sahip çalışanların geniş bakış açısını ve olumlu yaklaşımlarını kullanarak var olan ama farkında olunmayan fırsatları belirleyebilirken, diğer taraftan olumsuz ruh haline sahip olanların sorunları gönüllü olarak ve hemen görme özelliklerinden yararlanarak da örgütü tehdit eden problem ve tehditleri tanımlayabilirler (George- Zhou, 2002: 690). Bu bağlamda;

**H<sub>1</sub>.** Duygusal zeka; liderin, problemleri tanımlama ve ilerleme fırsatlarını belirlemede engel olabilecek çalışan hoşnutsuzluğunu tespit etme ve bununla başa çıkabilmesinde yardımcı eder.

**H<sub>2</sub>.** Duygusal zeka; liderin, problemleri tanımlama ve ilerleme fırsatlarını belirleme aşamasının altında yatan bilişsel süreçleri kolaylaştırmasında gerekli olan duyguları kullanabilmesinde yardımcı olur.

**H<sub>3</sub>.** Duygusal zeka; liderin, statükoyla karşılaşan ve rahatsızlık duyan çalışanların bu duygularını kontrol edebilmesinde ve onları cesaretlendirmesinde yardımcı olur.

### ***B. Bilgi Toplama Aşamasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi***

Yaratıcılığı canlandırmanın diğer bir yolu bilgi toplamadır. Çalışanlar yalnızca dar bir alanda ve doğrudan kendi alanlarıyla ilgili bilgiler edinmektense daha geniş ve dolaylı bilgileri de öğrenmelidirler. Zaten yaratıcılık daha önce ilgisiz gibi görünen bilgiler arası da ilişkiler kurma yoluyla yeni ve faydalı fikirler üretmek olduğuna göre, geniş bilgi yelpazesine sahip olmayan çalışanların yaratıcı yeteneğe sahip olabileceğini söylemekte zor olacaktır. Çalışanlar normal olarak yapmak zorunda oldukları işleri olduğundan dolayı geniş kapsamlı bilgi toplamayı ikinci plana atarak mevcut görevlerini en etkili şekilde yerine getirme içgüdüsüne sahip olacaklardır. Diğer taraftan yaratıcı bir eylem için bir araya gelmiş bir grupta, değişik kültür, karakter, ilgi alanı gibi değişkenler yüzünden hangi tür bilginin toplanacağı bir sorun olacaktır (Mumford vd., 2002: 710). Duygusal zekaya sahip liderler bu zıtlıklar

arasından takipçilerinin duygularını yöneterek berrak bir ortamı ve uzlaşmayı oluşturabilirler.

Duygusal zekaya sahip liderler, yeterli kaynaklara sahip olamadıklarından veya başarıya tam ulaşamamaktan dolayı oluşabilecek sabırsızlıkları ve hayal kırıklıklarını, aynı zamanda çalışanların erken başarı kutlamaları yüzünden ve yaptıklarından dolayı tatmin olma duygusundan kaynaklanabilecek olumsuzlukları anlama yetisine sahiptirler. Dolayısıyla;

**H<sub>4</sub>**. Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların yaratıcılığı geliştirmek için gerekli olan bilgiyi toplayamamasından dolayı onlarda oluşabilecek duygusal rahatsızlıkların farkında olmasına yardımcı olur.

**H<sub>5</sub>**. Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların pozitif ve negatif duygularının, bu duyguların sebep ve sonuçlarının bilgisine sahip olmasında ve bunları yönetebilmesinde yardımcı olur.

**H<sub>6</sub>**. Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların duygularını yönetebilmesine olanak verir, dolayısıyla çalışanlar çok değişik bilgileri toplamaya ve öğrenmeye meyilli olabilirler.

### ***C. Fikir Üretme Aşamasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi***

Yaratıcı fikirlerin genellikle kendi alanlarında uzman bilim adamlarının beyinlerinde oluşan bir anlık şimşek çakmasının sonucu olduğu fikri yanlıştır. Yaratıcı fikir çok zaman alır, üzerinde çok düşünülmesi gerekir, kutunun dışına bakmayı, farklı sınırları keşfetmeyi ve ilgisiz gibi görünse de farklı düşüncelerin birleştirilmesi ve kaynaştırılmasını gerektirir. Yani büyük çabalar sonucu ortaya çıkar. Bu zahmetli iş çalışanların yorgun ve huzursuz bir ruh haline girmelerine neden olur (Vosburg, 1998: 317).

Duygusal zekaya sahip liderler, çalışanları motive ederek onların ruh halini olumluya çevirmeyi, aynı zamanda fazla olumlu ruh halinde de gerekli uyarıları yaparak bunun neden olabileceği gevşemeyi engelleyebilir. Buradan hareketle;

**H<sub>7</sub>**. Duygusal zeka; liderlerin, yaratıcı fikirleri olan çalışanlarının ruhsal durumlarındaki gelgitlerinin farkında olmasına ve bunu tam ve doğru biçimde değerlendirmesine katkıda bulunur.

**H<sub>8</sub>**. Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların pozitif veya negatif ruh halinde olup olmadığı bilgisini onlara kazandırarak, çalışanların erken ve olgunlaşmamış başarılarından dolayı daha iyi fikirlerin gelişmesini engelleyecek erken tatmin halini önleyerek, onları mevcut olan ürettikleri fikirlerinden daha iyisini yapabilecekleri konusunda cesaretlendirmesine katkıda bulunur.

### ***D. Fikir Geliştirme Aşamasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi***

Fikri geliştirme safhasında çalışanlar fikirlerinin yargılanacağı belki de gülüneceği korkusuyla akıllarına gelen yeni ve yaratıcı fikirleri söylemekten kaçınabilirler. Yaratıcı bir fikri ve düşüncesi olan çalışan bunu diğerleriyle

tartışarak ve iletişim kurarak geliştirmek ve fikrinin gerçek bir değerinin olup olmadığını öğrenmek isteyecektir. Çalışan bu değerlendirmeyi genellikle kendisinden üst konumda olan şefi veya bölüm yöneticisiyle yapacaktır. Bazen yaratıcı düşünceler çalışanların fikirlerini diğerleriyle tartışırken ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu süreç yaratıcılık açısından hayati önem taşımaktadır (Zhou-Oldham, 2001: 155). Fakat çalışanların fikirlerini tartıştıkları ve iletişim kurdukları yönetici konumdaki bu bireylerin, fikirleri olgunlaşmadan değerlendirme yaklaşımı, fikirleri yapıcı ve objektif kriterlere göre değerlendirmeme eğilimi, her türlü değişimin kendilerini tehdit ettiğine dair olan inançları ve kendi şahsi ilişkilerini bu fikirlerin değerlemesine karıştırmak gibi olumsuz davranışları, fikir geliştirme aşamasında yıkıcı faktörler olmaktadır. Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, kendi duygularını ve başkalarının duygularını iyi analiz edebilme yetenekleri sayesinde, fikri geliştirme safhasına empatik özelliklerini kullanarak, fikri tam ve doğru biçimde değerlendirerek ve hatta gelişmesine katkıda bulunarak bu sürecin başarılı bir şekilde sonlanmasını sağlayabilirler. Dolayısıyla;

**H<sub>9</sub>.** Duygusal zeka; liderlerin, hem kendi hem de yaratıcı fikir üreten çalışanların duygularının farkında olmasına ve bunları yönetmesine katkıda bulunarak, liderlerin tarafsız bir şekilde fikir ve çalışanları değerlemesine neden olur.

**H<sub>10</sub>.** Duygusal zeka; liderlerin, fikirlerin sahiplik ve mülkiyeti konusunda empati vasıtasıyla hassas davranmasına olanak vererek, daha fazla fikrin gelişmesine katkıda bulunur.

**H<sub>11</sub>.** Duygusal zeka; liderlerin, hem kendi hem de başkalarının fikirlerinin farkında olma ve bunları yönetme özelliği sayesinde, yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi, geri beslemesi ve bu fikirlerin değiştirilerek gelişmesi konusunda yaratıcı fikir gelişim sürecine katkıda bulunmasına olanak verir.

### ***E. Fikir Uygulama Aşamasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi***

Yaratıcılığın uyandırılabilmesi son yol fikir uygulamasıdır. Fikirleri uygulamak veya değişimi gerçekleştirmek genellikle kolay bir süreç değildir ve örgütteki diğer bireylerin ve birimlerin katılımını gerektirir. Çünkü yeni bir fikir uygulamaya konulacağı zaman eski sistemin ve statükonun engellemeleriyle karşılaşır. Ayrıca yeni bir fikri uygulamak belirli bir kaynağı ve bölümlerarası desteği zorunlu kılar. Dolayısıyla, bu fikirlerin kabul edilmesi ve uygulamaya konulmasından önce, çalışanlar kendi fikirlerinin tutundurma faaliyetlerinin yapılmasına ihtiyaç duyarlar. Bu tutundurma faaliyetlerinin zor bir aşama olması çalışanlarda bezginliğe ve hayal kırıklığına yol açabilir. Ayrıca yaratıcı bir fikrin uygulanması değişik fonksiyonel birimlerde çalışanların ortak çabalarını gerektirir. Farklı fonksiyonel bölüm elemanlarının oluşturduğu yaratıcı fikrin uygulanması sürecinde değişik görüşler olabilir ve bu durum çalışanlararası huzursuzluğa ve çatışmalara neden olabilir (Mumford vd., 2002: 711).

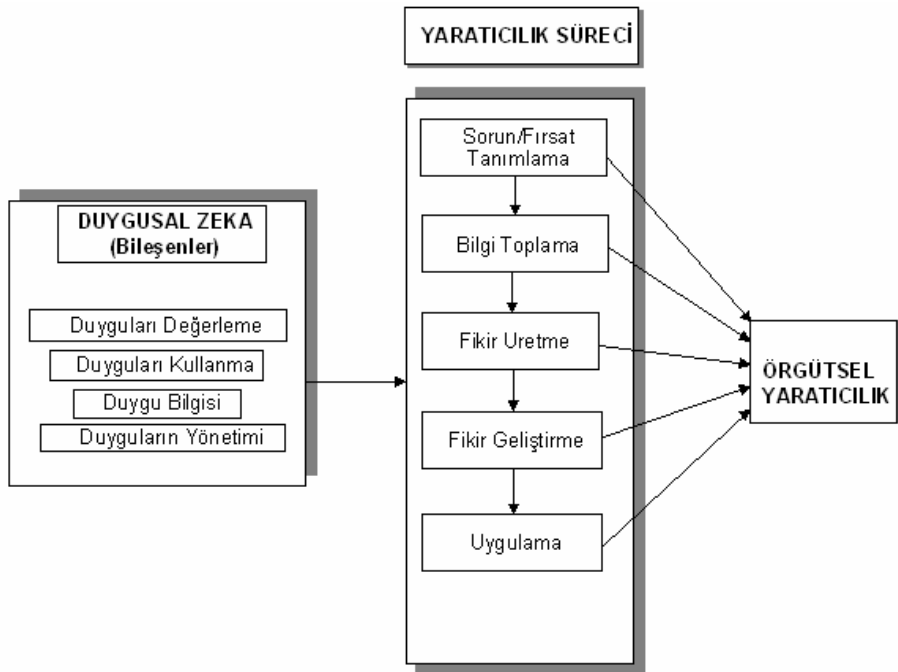


Duygusal zekaya sahip liderler, kendini takip edenlerin huzursuzluklarını ve içsel çatışma olasılığını hemen fark edebilir ve bu olumsuz havayı yönetebilirler. Böylece çalışanlar kendi fikirlerinin değerli olduğu inancına sahip olmaya devam ederler. Gerekli uzlaşma ortamı ve iletişimi sağlayan duygusal zekaya sahip liderler fikirlerin uygulanma aşamasını bu şekilde başarılı bir sürece dönüştürebilirler.

**H<sub>12</sub>.** Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların yaratıcı fikirlerinin uygulanması aşamasında oluşabilecek rahatsızlıklarının farkında olmasına imkan verir.

**H<sub>13</sub>.** Duygusal zeka; liderlerin, çalışanların yaratıcı fikirlerinin uygulanması aşamasında oluşabilecek rahatsızlıkları engellemesine, bu çalışanların daha dayanıklı ve sağlam durmaları yönünde motive etmesine olanak verir.

Yukarıda verilen ve sebepleri açıklanan hipotezler ışığında liderlerin duygusal zekalarının örgütsel yaratıcılığı etkileme şekli aşağıdaki modelde gösterilmiştir.



Şekil 1. Yaratıcılık Sürecinde Duygusal Zekanın Önemi ve Etkisi

## V.Sonuç

İşletme yönetimi literatüründe yaratıcı yönetim yeni bir kavram değildir. Ancak; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın herşeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığında daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler, yaratıcı yönetim kavramını günümüzde daha çağdaş bir boyutta karşımıza çıkarmaktadır. Bu gelişmeler, yönetim süreçlerini ve örgütlerin yapılarını köklü biçimde etkilemektedir. Rekabet geliştikçe, yaratıcı düşüncenin de gelişmesi şarttır. Aynı şeyleri daha iyi yapmak artık yeterli sayılamaz. Etkili olabilmek ve sorunları çözebilmek de yeterli değildir. Bundan çok daha fazlası gereklidir. İş yaşamı, stratejik düzeyde ve asıl rekabetin gerçekleştiği ön saflarda yaratıcı düşünceyi gerektirmektedir. Diğer taraftan; duygusal zekada çalışanlarla empati kurma, onların duygu ve düşüncelerini anlayarak daha verimli çalışmalarını ve işyerinde mutlu olmalarını sağlama gibi bazı fonksiyonlara sahip olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada duygusal zekanın, liderlerin yaratıcılığını dolayısıyla da örgütlerin ve çalışanların yaratıcılığını geliştirebileceği bir model çerçevesinde ele alınmıştır. Yaratıcılık bir süreçtir ama asıl önemli olan yaratıcılığın kendi süreçlerinin sonunda değil herhangi bir safhasında ortaya çıkabileceğidir. Her süreçte de duygusal zeka yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunmakta ve süreci kolaylaştırmaktadır.

Dolayısıyla örgütler ya duygusal zekası yüksek liderleri işe alarak veya var olan lider pozisyonundaki çalışanlarının duygusal zekalarını geliştirerek örgütsel yaratıcılıklarını artırabilirler.

**Abstract:** Managing varying emotions and guiding employees to take advantage of them, instead of falling victims, is often critical for successful creative outcomes. In this paper, we argue that leaders can play a crucial role in awakening creativity in organizational members both through their own behaviors and actions and through creating a work environment that supports and encourages creativity. In particular, we propose that emotional intelligence will enable leaders to awaken, encourage, and support creativity among employees in organizations. In this respect a model that specify the relationship between creativity and emotional intelligence is suggested in this research.

**Key Words:** Leadership, emotional intelligence, organizational creativity

## Kaynakça

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996) "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.1154–1184.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., Kramer S.J. (2004) "Leader Behaviours and The Work Enviroment for Creativity: Percieved Leader Support", *The Leadership Quartly*, Vol.15, pp. 5-32.

- Angela, G. (1997) "The Art of Leadership", *Management*, Vol. 44, Issue. 11, pp. 120-121.
- Ashkanasy, N.M, Härtel, C.E.J., Daus, C.S. (2002) "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research", *Journal of Management*, Vol. 28 (3), pp. 307-338.
- Baer, M., Oldham, G.R., Cummings, A. (2003) "Rewarding Creativity: When Does It Really Matter?", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 569-586.
- Bracke, M.A., Mayer, J.D., Warner, R.M. (2004) "Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour", *Personality and Individual Differences*, Vol.36, pp.1387-1402.
- Day, A.L., Carroll, S.A. (2004) "Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, and Group Citizenship Behaviour", *Personality and Individual Differences*, Vol.36, pp.1443-1458.
- Drake, G. (2003) "This Place Gives Me Space: Place And Creativity in The Creative Industries", *Geoforum*, Vol. 34, pp. 511-524.
- Edwards, R.G. (2001) "Randomness and Creativity", *Trends in Neurosciences*, Vol.24, No.12, pp. 684-699.
- Feist, G.J. (1998) "A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity", *Personality and Social Psychology Review*, Vol.4, pp.290-309.
- Feist, G.J., Barron, F.X. (2003) "Predicting Creativity from Early to Late Adulthood: Intellect, Potential, and Personality", *Journal of Research in Personality*, Vol. 37, pp. 62-88.
- Fisher, B.J., Specht, D.K. (1999) "Successful Aging and Creativity in Later Life", *Jurnal of Aging Studies*, Vol.13, No. 4, pp. 457-472.
- Goeltsch, D.L., Davis, S.B. (1997) **Quality Management: Introduction to TQM, Processing and Services**, Prentice Hall Int., 3<sup>rd</sup> Edition, Newjersey.
- Goleman, D., Boyatzits, R., MCKEE, A. (2003) "Primal Lidership: Realizing the Power of Emotional Intelligence", *The Leadership Quartly*, Vol.217, pp.1-4.
- George, J.M., Zhou, J. (2002) "Understanding When Bad Moods Foster Creativity and Good Ones Don't: The Role of Context and Clarity of Feelings", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 687-697.
- Halbesleben, J.R.B., Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M.R.(2003) "The Influence of Temporal Complexity in The Leadership of Creativity and Innovation: a Competency-Based Model", *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp. 433-454.
- Hunt, J.G., Stelluto, G.E., Hoojerg, R. (2004) "Toward New-Wave Organization Creativity: Beyond Romance And Analogy In The

- Relationship Between Orchestra-Conductor Leadership and Musician Creativity”, *The Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.145-162.
- Jaussı, K.S., Dionne, S.D. (2003) “Leading For Creativity: The Role Of Unconventional Leadership Behavior”, *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp. 475–498.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., Harel, C.E.J., Hooper, G.S. (2002) “Workgroup Emotional Intelligence Scale Development and Relationship to Team Process Effectiveness and Goal Focus”, *Human Resource Management Review*, Vol.12, pp.195-214.
- Kahal, S.S., Sosık, J.J., Avolio, B.J. (2003) “Effects Of Leadership Style, Anonymity, and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 499–524.
- Kelly, J.R., Barsade, S.G. (2001) “Mood And Emotions İn Small Groups And Work Teams”, *Organizational Behaviour And Human Decision Process*, Vol. 86, No.1, pp.99-130.
- Kletke, M.G., Mackay, J.M., Barr, S.H., Jones, B. (2001) “Creativity in The Organization: The Role of Individual Creative Problem Solving and Computer Support”, *Int. Journal Human-Computer Studies*, Vol. 55, pp. 217-237.
- Lee, J.E., Day, J.D., Meara, N.M., Maxwell, S. (2002) “Discrimination of Social Knowledge and Its Flexible Application from Creativity: A Multitrait–Multimethod Approach”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 32, pp. 913–928.
- Locke, E.A., Latham, G.P. (1990) **A Theory Of Goal Setting And Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Malaga, R.A. (2000) “The Effect Of Stimulus Modes And Associative Distance in Individual Creativity Support Systems”, *Decision Support Systems*, Vol. 29, pp. 125–141.
- Mcphail, K. (2004) “An Emotional Response to the State of Accounting Education: Developing Accounting Students’ Emotional Intelligence”, *Critical Perspectives on Accounting*, In Press.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M. (2002) “Leading Creative People: Orchestrating Expertise And Relationships”, *Leadership Quarterly*, Vol.13, pp.705–750.
- Mumford, M.D., Connelly, M.S., Gaddis, B. (2003) “How Creative Leaders Think: Experimental Findings And Cases”, *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.411–432.
- Oldham, G.R., Cummings, A. (1996) “Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work”, *Academy Of Management Journal*, Vol.39, pp.607–634.
- Robbins, S. (1997) **Managing Today**, Prentice Hall Inc., Newjersey, Usa.

- Rooy, D.L.V., Viswesvaran, C. (2003) "Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net", *Journal of Vocational Behaviour*, In Press.
- Rubinstein, G. (2003) "Authoritarianism And Its Relation To Creativity: A Comparative Study Among Students Of Design, Behavioral Sciences And Law", *Personality and Individual Differences*, Vol. 34, pp. 695–705.
- Salovey, P., Mayer, J.D. (1990) "Emotional Intelligence", *Imagination Cognition and Intelligence*, Vol.9, pp.185-211.
- Shalley, C.E., Smith, J.E.P. (2001) "Effects Of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, No. 1, (January), pp. 1–22.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L. (2004) "What Leaders Need To Know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity", *The Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.33-53.
- Sternberg, R.J., Kaufman, J.C., Pretz, J.E. (2003) "A Propulsion Model of Creative Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.455–476.
- Suchy, S. (1999) "Emotional Intelligence, Passion And Museum Leadership", *Museum Management and Curatorship*, Vol. 18, No.1, pp. 57-71.
- Tennyson, R.D., Breuer, K. (2002) "Improving Problem Solving And Creativity Through Use of Complex-Dynamic Simulations", *Computers in Human Behavior*, Vol. 18, pp. 650–668.
- Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B. (1999) "An Examination Of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, Vol.52, pp.591–620.
- Vosburg, S.K. (1998) "Mood And The Quantity And Quality Of Ideas", *Creativity Research Journal*, Vol.11, pp.315–324.
- Winner, E. (1997) "Giftedness Vs. Creativity In Visual Arts", *Poetics*, Vol. 24, pp. 349-377.
- Wolff, S.B., Pescosolido, A.T., Druskat, V.U. (2002) "Emotional Intelligence As The Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp.505–522.
- Zhou, J. (2003) "When The Presence Of Creative Coworkers Is Related To Creativity: Role Of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, And Creative Personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp.413–422.
- Zhou, J., George, J. M. (2003) "Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence", *The Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.545–568.
- Zhou, J., Oldham, G. R. (2001) "Enhancing Creative Performance: Effects of Expected Developmental Assessment Strategies and Creative Personality", *Journal of Creative Behavior*, Vol.35, pp.151–167.