

## LİDERLİĞİN ÇİRKİN ÖRDEK YAVRUSU: NEGATİF YETENEK

Gökben BAYRAMOĞLU\* & Nida PALABIYIK\*\* & Emre UYSAL\*\*\*

### Öz

*John Keats tarafından ortaya atılan negatif yetenek kavramı, bireyin belirsizlik durumunda aceleli çözümlere yönelme eğilimini basturarak, kapsamlı gözlem ve derinlemesine analiz yoluyla uygun çözüme ulaşabilmesi için belirsizlik içerisinde sakin kalabilme yeteneğini tanımlamaktadır. Belirsizlik durumunda sakin kalabilme yeteneği, bireyler açısından kritik bir önem taşımakla birlikte toplulukların davranışlarına ve yaşamlarına doğrudan etki eden figürler bağlamında daha önemli hale gelmektedir. Bu çalışmada, yönetici statüsünde yer alan kişilerin negatif yetenekleri belirlenerek bu konuda farkındalık oluşturulması ve negatif yetenek yazınına kavramsal bir çerçeve hazırlanması amaçlanmıştır. Gönüllü katılım sağlayan 10 yöneticiyle yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu yardımıyla elde edilen nitel verilere, MAXQDA 24 istatistikî programı yardımıyla içerik analizi yapılmıştır. Ulaşılan bulgular, negatif yeteneğe ilişkin altı özelliğin ön plana çıktığını göstermiştir. Bu özellikler; güçlü benlik algısı, eleştirel düşünme, deneyime açıklık, dayanıklılık, eylemsizlik ve belirsizliğe tahammül şeklinde isimlendirilmiştir. Negatif yeteneklerine ilişkin sahip oldukları bu özelliklerin farkında olan liderler; belirsizlik, gizem ve şüphe içerisindeyken bile kendilerini çok büyük bir baskı altında hissetmedikleri için huzursuzca ve aceleyle gerçeklere ulaşmaya çalışmayacaklardır. Sakinlik, dinginlik, deneyime açıklık ve çevresindekilerin farkına varmak gibi özelliklerin; düşünmek ve keşfetmek için ihtiyacı olan zamanı kullanmalarına yardımcı olacağını bilerek hareket edebileceklerdir. Bu öneriler ışığında çalışmanın, liderlere farkındalık sağlayarak süreç yönetimlerinde yol gösterici olması ve liderlik yazınında negatif yeteneklerin araştırılmasına yönelik boşluğu doldurması beklenmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Dayanıklılık, Liderlik, Negatif Kapasite, Yetenek, Negatif Yetenek.

\*Doç. Dr., Hitit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6880-6903>

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, nida.palabiyik@bozok.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8567-3711>

\*\*\*Dr., Çorum Belediyesi Prof. Dr. Hayreddin Karaman AİHL, emre.uysal19@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2477-4329>

## THE UGLY DUCKLING OF LEADERSHIP: NEGATIVE CAPABILITY

### Abstract

*The concept of negative capability, introduced by John Keats, describes the ability of an individual to remain composed in the face of uncertainty, suppressing the tendency towards hasty solutions, and thereby achieving a suitable resolution through comprehensive observation and in-depth analysis. The ability to stay calm amidst uncertainty is critically important for individuals and becomes even more significant in the context of figures whose behavior and decisions directly impact the lives of communities. This study aims to identify the negative capabilities of individuals in managerial positions, raise awareness on this subject, and provide a conceptual framework for the literature on negative capability. Semi-structured interviews were conducted with ten voluntarily participating managers. Qualitative data obtained through interview forms were subjected to content analysis using the MAXQDA 24 statistical program. The findings highlighted six prominent characteristics related to negative capability: strong self-perception, critical thinking, openness to experience, resilience, inaction, and tolerance for ambiguity. Leaders who are aware of these traits regarding their negative capability are less likely to feel immense pressure and hastily seek out truths, even amidst uncertainty, mystery, and doubt. They can act with the understanding that attributes like calmness, tranquility, openness to experience, and awareness of their surroundings will aid them in utilizing the time needed for reflection and discovery. Considering these recommendations, the study is expected to enhance leaders' awareness, guide them in process management, and fill the gap in the leadership literature regarding the investigation of negative capabilities.*

**Keywords:** Resilience, Leadership, Negative Capacity, Ability, Negative Capability.

### Giriş

Komuta ve kontrole dayalı geleneksel yönetim paradigması, yöneticilerin kontrol dışı karmaşık durumlarla başa çıkma zorunluluğunda yetersiz kalarak yol gösterme işlevini kaybetmiştir. Bu duruma dikkat çekmek amacıyla Drucker (2009, s. 10), *postkapitalist yönetici* başlığıyla yaptığı röportajda *yöneticilerin artık komuta otoritesine sahip olmadıklarının bilincine varması ve kontrol altında olmadığı ama kontrol de edemediği durumları yönetmeyi öğrenmesi gerektiğini* ifade etmektedir. Yönetim kitapları hâlâ astları yönetmenin yollarından bahsetse de artık bir yöneticiyi değerlendirmenin ölçütü; kaç tane astı yönettiğinden ziyade yaptığı işin karmaşıklık derecesi, ürettiği ve kullandığı enformasyon ve işi yapabilmek için gerekli olan ilişkilerin çeşitliliğidir. Otoritenin yerini enformasyon almaktadır. Enformasyonun artması ise her şeyden önce olumluluk kültürünün yerleştirilmesine bağlıdır. Çünkü nesnelere; her türlü olumsuzluktan arındırıldıklarında, düzleştirilip pürüzsüzleştirildiklerinde, *sermayenin, iletişimin ve enformasyonun akıntılarına* direnç göstermeden katılırlar. Olumluluk, sınırsız enformasyonun yaratılabilmesi için gereklidir. Artık ne

kadar çok enformasyon üretilirse; üretkenlik, hız ve kalite o kadar artmaktadır. O yüzden her şeyin bu enformasyon üretme sürecine dâhil olması gerekmektedir. Olumsuz durumlar, iletişimin kesintiye uğramasına neden olabileceği için büyük bir risk olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle her şeyden önce hiçbir olumsuz duyguya yer olmayan bir olumluluk toplumuna gereksinim vardır (Han, 2020, s. 15).

Neredeyse tüm psikoloji ve yönetim kitapları ağız birliği etmişçesine *pozitif düşünmeyi* kutsamaktadır. Kuşkusuz pozitif düşünmek, negatif haberler tufanında uzaktaki kararı görebilmek açısından önemlidir (Schmid, 2012, s. 41). Ancak zaman içerisinde yaşam koçları, yönetim danışmanları ve yöneticiler vb. tarafından giderek tabulaştırılarak yaşama ait tüm alanlar *pozitif düşünme* üzerinden kavramsallaştırılmaya başlanmıştır. *Pozitif psikoloji* akımı hayatın her alanına nüfuz etmiş gibi görünmektedir. Olumlu düşünmek o kadar önemli hale gelmiştir ki artık işletmelerde olayların gidişatına yönelik en ufak karamsar bir yorum dahi infiale neden olmaktadır (Foley, 2011). Neredeyse *mutluluk diktatörlüğü* olarak tanımlanabilecek bu gelişme, mutsuz olmaya pek fazla alan bırakmamaktadır. Biraz mutsuz ya da karamsar olan insanlar öyle sindirilirler ki, durumları hakkında konuşmaya hatta düşünmeye bile cesaret edemezler. Çünkü her şeyi pozitif görmeleri gerekiyorken negatif düşüncelere kapılmaları büyük bir sorun olarak algılanmaktadır (Schmid, 2012, s. 10). Bu kişilere düşen en büyük sorumluluk ise bir an evvel evrenle pozitif bir ilişkiye geçmenin ve olumsuz düşünceleri zihinlerinden uzaklaştırmanın bir yolunu bulmak için harekete geçmeleridir. Bu uğurda kaybedilecek tek bir dakika dahi yoktur ve hemen eyleme geçilmelidir.

Bu olumluluk toplumuna geçişin en büyük bedeli ise insanların; eziyet, acı ya da belirsizlikle başa çıkma ve buna *biçim verme* becerilerini yitirmesidir (Han, 2020, s. 20). Hazzı aramak ve acıdan kaçınmak, insanlar için hayati bir konu olsa da eşyanın tabiatı bunu başarmayı güçleştirir. İstisnalar bir kenara bırakılırsa acılar genelde insanı mutsuz eder ve hayattan çıkarılmak istenir. Ancak er geç yine gelirler. Yaralanma ya da hastalığa bağlı *bedensel acılar*, hayal kırıklığına ve duyguların incinmesi hissine bağlı *ruhsal acılar*, geçicilik ve ölümle karşılaşmanın yarattığı *zihinsel acılar* hayatının belirli dönemlerinde insanın mutlaka karşısına çıkmaktadır. Ağrı kesiciler kısmen işe yarasa bile acıyı tamamen ortadan kaldırmak olanaklı değildir. Yapılması gereken şey, aslında acıyı anlamlandırma biçimini değiştirmektir. Acı, hazzı hissedilebilir kılan zıtlık deneyimini sağlamaktadır. Acıyı tanımayan insan, hazzın ne olduğunu da idrak edememektedir (Schmid, 2012, s. 30). Bireysel düzeyde önemli bir özellik olan acılarla ve olumsuz durumlarla baş edebilme yeteneği, birden fazla insanın davranışlarını ve yaşamını doğrudan etkileyen liderler ve yöneticiler söz konusu olduğunda daha da önem kazanmaktadır. Kitleleri peşinden sürükleyen yönetici ve liderlerin olumsuz duygu ve durumlarla karşılaşma ihtimali daha da artmakta ve bu durumlarla baş etme becerileri kritik bir özellik halini almaktadır.

Drucker *yeni yönetici kariyerine nasıl hazırlanmalıdır?* sorusuna (2009, s. 14) *eğitimi biri olmanın, hatta yönetim eğitimi almış olmanın yeterli bir ölçüt olmadığını* ve objektif ölçütlerden ziyade *yetenek* olarak nitelendirilen sübjektif ölçütlerin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. *Yönetici baskı altında olmayı kaldırabiliyor mu?, işler karıştığında sağlam durabiliyor mu?, enformasyonu okuyarak mı yoksa konuşarak mı özümüyor?* sorularının belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Enformasyon yönetimi de önemli bir yetenek olmakla birlikte çalışmanın amacı bakımından ilk iki sorunun cevabının verilmesinin oldukça önemli olduğu düşünölmektedir. Yöneticinin, işler karıştığında ya da baskı altındayken nasıl davrandığı oldukça önemlidir. Çünkü kimin başarılı kimin başarısız olacağını belirleyen temel faktör; eğitim, deneyim ya da yetişme koşullarından ziyade kişinin dayanıklılık düzeyidir. Bu durum; ölümcül hastalıklarla mücadele eden ya da olimpiyatlarda yarışan kişiler için olduğu kadar yönetim kurulu üyeleri için de geçerlidir (Coutu, 2011, s. 54).

Bu çalışmanın temel vurgusu; sürekli tam motive bir şekilde etrafına *pozitif enerji* saçan ve olaylara anında müdahale eden atak bir lider olmak kadar baskı altında çalışmaya dayanabilen, belirsizlik ya da sorunlar karşısında sağlam durabilen hatta durumu tam olarak kavrayıncaya kadar hiçbir müdahalede bulunmayan bir lider olmanın da çok önemli olduğudur. Kişisel projeleri hayata geçirirken ya da engelleri aşıp süreci başarıya ulaşıncaya kadar sınırlı kaynaklarla mücadele eden lider, zaman zaman kendini kötü hissedebilir (Warr, 2020, s. 3). Sobel ve Panas (2015, s. 54), *güçlü insanlar poşet çay gibidir. Kaynar suya girinceye kadar gerçek güçlerini anlayamazsınız* diyerek tam da bu durumu ifade etmektedir. Sıcak suda yani olumsuzluklar içerisindeyken yolunu bulabilme ya da ne yapılması gerektiğini net bir şekilde belirleyinceye kadar eyleme geçmeme olarak tanımlanabilen ve bu çalışmada *negatif yetenek* terimiyle ifade edilen kavram, liderliğin çok da vurgulanmayan kısmını oluşturmaktadır.

Negatif yetenek kavramı başlangıç itibariyle şiirsel yaratıcılığın incelenmesi olarak başlamış olmakla birlikte daha sonra bunun ötesine geçerek zengin bir içeriğe sahip olmuştur. Örneğin dini deneyime, öğrenme pratiğine (Edmonstone, 2016; Unterhalter, 2017) ve daha sonra da Bion (1970) tarafından psikanalize uyarlamıştır (Yerushalmi, 2019). Warren Bennis'in (2009) *Lider Olmak Üzerine* isimli çalışmasıyla birlikte ise örgütsel araştırmalara girmiştir. Özellikle *örgütsel değişim* ve *kriz dönemlerinde* yoğun olarak yaşanan belirsizlikle mücadelede negatif yetenekle ilgili çalışmalar bulunmaktadır (French, 2001). Özetle söylemek gerekirse bir zamanlar şairler, yazarlar, sanatçılar ve psikoterapistlerle ilgili olan bu terim, artık öğrenmek, gelişmek ya da liderlik etmek isteyen herkes için anlamlı hale gelmiştir (Saggurthi ve Thakur, 2016, s. 181). Ancak Türkçe alan yazında konuya ilişkin herhangi bir akademik çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu anlamda söz konusu çalışmanın Türkçe alan yazınına katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

## 1. NEGATİF YETENEK KAVRAMI

Bir İngiliz şairi olan John Keats, 21 Aralık 1817'de kardeşleri Tom ve George'a yazdığı ünlü mektubunda *negatif yetenek* kavramına olan inancını ilan ettiğinde, olağanüstü cesareti ve içgörüsüyle kendisinin bile tam olarak başaramadığı bir görev belirlemiştir. Bu mektupta Keats, *Dilke ile sadece belirli bir konuda anlaşmazlığa düşüyorum. Aklımda birkaç şey vardı ancak özellikle edebiyatta başarı örneği oluşturmak için hangi niteliklerin gerekli olduğunu düşünüyordum. Shakespeare'in muazzam bir şekilde sahip olduğu negatif yetenek demek istiyorum. Yani insanın, belirsizlikler, gizemler, şüpheler içinde herhangi bir gerginliğe kapılmadan gerçeklerin ve amaçların peşinden gidebilmesidir* diye açıklamaktadır (aktaran Starr, 1966, s. 59). Keats, bu mektubunda özellikle edebiyat alanında yüksek başarıya sahip bireylerin yaratıcı dehasının temelini oluşturan zihin durumunu kelimelerle tanımlamaya çalışıyordu (Simpson vd., 2002, s. 1209). Şüphecilik, kötümserlik, çıkarsızlık, alçakgönüllülük ve boyun eğme yeteneği gibi yoğun bir keşif ve spekülasyon döneminde kendi ruh halini tanımlamak için *negatif yetenek* terimini kullandığında Keats henüz 22 yaşındaydı (French, 2001, s. 482). Eisold (2000, s. 65) Keats'in tanımından yola çıkarak negatif yeteneği, *yeni düşüncelerin ve algıların ortaya çıkmasına izin vermek için belirsizliğin ortasında sakin kalarak, endişe ve korkuya direnebilme becerisi* olarak tanımlayabiliriz.

Kavramlar zıddıyla anlaşılır düşüncesinden hareketle, negatif yeteneğin daha iyi anlaşılması için pozitif yetenekle ilişkisinin netleştirilmesinin daha iyi olacağı düşünülmektedir. *Pozitif yetenek* genel olarak kişinin bilgi, beceri, yetkinlik ve uzmanlığı olarak tanımlanmaktadır. Pozitif yeteneğe sahip olduklarını kanıtlayabilmeleri için çalışanların ve özellikle liderlerin sahip oldukları tüm bilgi, beceri ve yetenekleri sergilemesi beklenmektedir. Özellikle liderliğin temelini oluşturan imaj, bilmeye dayanmakta ve çalışmayla-başarı ile kendini göstermektedir. Böyle bir durumda *bilmemek* kabul edilemez bir durum olmanın ötesinde utanç vericidir. Bununla birlikte bilmemeye-yapmamaya-kontrol etmemeye dayanan oldukça farklı bir liderlik boyutu da vardır. Negatif yetenek, insan deneyiminin bu boyutuyla ilişkili olup olumsuz koşullarda yaratıcı bir şekilde çalışma yeterliliğini ifade etmektedir. *Pozitif yetenek*, kişinin belirli eylem biçimine yönelmesini ifade ederken; *negatif yetenek* bu eylemi gerçekleştirme sürecinde karşılaştığı olumsuz durumlara ya da bilgilere karşı eylemden şaşmama ve dağılmaya direnme yeteneğini ifade etmektedir (French, Simpson ve Harvey, 2009).

Negatif yetenek, kişinin zor durumlarda düşünmeye devam etmesini sağlayan bir ara alan yaratabilir. Pozitif yetenek *kararlı eylemi* desteklerken, negatif yetenek *yansıtıcı eylemsizliği* destekler. Diğer bir deyişle bu yetenek; bilgi, kaynak ve kendine güven açısından mevcut imkanların sınırına yaklaşan liderin, harekete geçme ve tepki verme konusunda baskı hissetmesine neden olan savunma mekanizmalarına direnme yeteneği sağlar. (Simpson vd., 2002, s. 1209). Çünkü eylemi kutsayan pozitifliğin neden olduğu hızlı ve kararlı

olmaya verilen ideolojik değer; zor sorulardan kaçınılmasına, miyop düşünceye ve şüphenin bastırılmasına yol açmakta, nihayetinde sorgulama ve iyileştirmelere yer bırakmayan *kendini güçlendiren aptallığa* neden olmaktadır (Saggurthi ve Thakur, 2016, s. 181). Negatif yeteneğin temelinde; günlük paradokslarla, belirsizliklerle ve karmaşıklıklarla incelikli ve sabırlı bir şekilde ilişki kurmak, çözümlere atlamak yerine durumların gelişmesine izin vermek ve belirsizliğin ortasında rahat olmak yer almaktadır (Gunnlaugson, 2021).

Negatif yetenek; baskı altında ve dikkati dağılmış bir zihnin ulaşamayacağı ince deneyimlere olanak sağlamaktadır (Brenner, 2021). Bu yetenek ayrıca, bir mesajı ya da vizyonu diğer insanlara daha kolay anlaşılacak şekilde iletmek için onların ruh halleri ve modlarıyla özdeşim kurmaya da olanak sağlar (French, 2001, s. 482). Pozitif ve negatif yeteneklerin uygun kombinasyonu, bilmek ve bilmemek arasındaki alanda yaratıcı düşünce için yetenek ya da çalışma alanı oluşturmaktadır. Özellikle yaratıcı liderler, bu tür alanları yalnızca kendileri için değil aynı zamanda örgütteki diğer insanlar için de yaratabilme potansiyeliyle karakterize edilmektedir (French, Simpson ve Harvey, 2009). Bu anlamda negatif yeteneğin, liderlik becerileri bağlamında analiz edilmesi önem taşımaktadır. Sonraki başlıkta bu konuya yer verilmiştir.

## 2. NEGATİF YETENEK ve LİDERLİK BECERİSİ

Liderler, özellikle ne yapmaları gerektiğini ya da kime güveneceklerini bilemedikleri, yeterli kaynaklara sahip olmadıkları veya kendilerine güvenen güçlü bir izleyici kitlesi olmadığı durumlarda kontrolü ellerinde tutmak için negatif yeteneğe ihtiyaç duyarlar. Bu tür zamanlarda, önceki deneyimlerden elde edilen bilgilerin uygulanması, başka bir yerden kaynak transfer edilmesi veya başkalarının güveninin kazanılması gibi pozitif yeteneklerle çözüm bulunabilir. Ancak, bu tedbirler yeterli olmadığında, yani konuya ilişkin içgörü oluşturuluncaya, kaynak temin edilinceye veya ilişkiler gelişinceye kadar zamana ihtiyaç vardır. Negatif yetenek; bu bekleme, gözleme ve dinlenme gibi, tamamen olumsuz olmamakla birlikte, harekete geçmenin tam zıt kutbunda yer alan davranışlarda kendisini gösteren bir yetenektir. Bu bağlamda pozitif ve negatif yetenek birbiriyle çelişen ya da dışlayan özellikler olmaktan ziyade birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir (Simpson vd., 2002, s. 1211).

Özetle söylemek gerekirse pozitif ve negatif yetenekler, liderlerin zorluklar karşısında hem eyleme geçme hem de sabırlı olma dengesini sağlayarak, daha sağlam ve bütüncül bir yaklaşım geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, pozitif ve negatif yetenek birbiriyle çelişen ya da dışlayan özellikler olmaktan ziyade birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Bu bağlantının ve negatif yeteneğin liderlikle ilişkisinin anlaşılabilmesi için kriz dönemleri ve değişim dönemleri gibi liderlik sürecinin iki önemli durumunu da dikkate almak gerekmektedir.

## 2.1. Negatif Yeteneğin Kriz Dönemlerinde Liderliğe Etkisi

Çalkantılı bir krizde, zaman geçtikçe liderler üzerindeki sorunu çözme baskısı giderek artmaktadır. Heifetz vd. (2020, s. 70), bu baskıyı kriz liderliğinin iki evresi üzerinden açıklamaktadır. İlk evre, liderin durumu stabilize ederek zaman kazanmak zorunda olduğu dönemdir. İkinci evre ise, krizin temel nedenlerini kavrayıp yeni bir gelişme kapasitesi inşa etmesini içeren daha zorlu bir süreçtir. Bu süreçte, insanlar kaygılarına kesin çözümler bulması için lider üzerinde muazzam bir baskı oluştururlar. Bu baskı altında liderin, imajını koruma ve kararlı bir şekilde harekete geçerek güçlü bir liderlik sergileme arzusu doğaldır. Ancak bu durum, bazen liderin bildiklerini abartmasına veya bilmediklerini yok saymasına yol açabilir. Hatta krize uyum sağlamak adına insanlardan gerekli ama rahatsız edici değişiklikler talep ettiğinde liderin, tüm eleştiri oklarını üzerine çekmesi de muhtemeldir. İzleyiciler, krizden nasıl çıkılacağına dair bir fikirleri olmadığı için liderlerinden rehberlik beklerler. Ancak liderin de karşısında yalnızca belirsizliklerle dolu dönemeçler vardır.

Heifetz vd.'nin (2020, s. 72), *uyarlayıcı liderlik* adı verdikleri ancak rahatlıkla negatif kapasiteye sahip liderler olarak da tanımlanabilecek bu kişiler, hemen işe koyulmak yerine organizasyonun reset tuşuna basmayı tercih ederler. Var olan çalkantıdan yararlanıp, geçmişe sünger çekerek bugünü yeniden inşa etmeye çalışırlar. Süreç içerisinde oyunun bazı kurallarını değiştirir, organizasyonun bazı parçalarını yeniden şekillendirir ve çalışmaları baştan düzenler. Burada asıl tehlike, otorite konumundaki kişilerin hemen işe koyulmasıdır. Lider, denetimi sıkılaştırmak, tasarruf tedbirleri almak ya da plan değişikliklerine girmek gibi kısa vadeli ayarlamalarla hemen sorunu çözmeye çalışır. Düş kırıklıklarını azaltmak, kendi korkularını ve diğer insanların korkularını bastırmak için alışageldikleri şeyleri yapmaya girişirler. Ancak böyle zamanlarda usta liderler bile başarılı olamayabilir. Çünkü art arda gelen sorunlarla baş etmek için gereken örgütsel uyum becerisi, günlük uzmanlık alanları içerisinde yer almamaktadır. Muhtemelen lider, daha önce böyle bir şey yaşamamıştır (Heifetz vd., 2020, s. 70). Liderin böyle bir durumda asıl yapması gereken şey, harekete geçmeden önce bir süre beklemek ve denenmiş/test edilmiş pozitif yeteneklerle harekete geçme cazibesine direnmektir (Simpson vd., 2002, s. 1211). Gerçekten de ateş altındayken sakin kalmak, elit performansçılara özgü doğuştan geldiğine inanılan bir meziyettir. Aslında baskıyı sevmek öğrenilebilir. Ancak bunun için öncelikle kişinin sabırla kendini iyileştirmeye adanmak gibi bir *tercihte* bulunması gerekmektedir (Jones, 2019, s. 9).

Bu bağlamda negatif yetenek *balo salonu ve balkon* metaforuyla açıklanabilir. Bu bireylerin, dansa bakış açılarının tamamen dans pistinde olmayı ya da balkondan izlemeyi tercih etmelerine atıf yapan bir metafordur. Burada vurgulanmak istenen nokta, gerçekliğe ilişkin net bir görüş elde etmenin ve aynı zamanda *büyük resim* hakkında bir bakış açısı kazanmanın en iyi yolunun, kişinin kendisini eylemden uzaklaştırmasıdır (*balkondan*

*seyretmek*). Yine de olup biteni etkilemek için dans pistine (*balo salonu*) dönmek gerekmektedir. Bu nedenle liderlerin, gözlemlenmek ve sürece aktif olarak katılmak arasında denge kurması beklenmektedir. Rollerin bu rotasyonu başlı başına bir *dans* haline gelmektedir. Liderlerin *büyük resmi görmesine* olanak sağlarken aynı zamanda etkili değişimler yaratacak güçlü kararlar almasına ve plan yapmasına olanak sağlar (Clarke, 2016, s. 9). Liderlik, doğaçlama bir sanattır. Güçlü bir vizyon, belirgin değerler ve stratejik bir planla yönlendirilebilir ancak anbean neler yapılması gerektiği yazıyla belirlenemez. Olaylar geliştikçe karşılık vermek gerekmektedir. Mecazi olarak söylemek gerekirse günler, haftalar, aylar ve yıllar boyunca balkonla dans pisti arasında tekrar tekrar gidip gelmeyi gerektirmektedir. Fakat lider, bütünüyle meşgul edildiğinde ve çevresindeki insanlar tarafından eyleme sürüklendiğinde *balkon bakış açısını* tutturmak güçleşir. Liderin bundan kurtulma gücü olsa dahi bir adım geriye çekilip büyük resmi görmeyi güçleştiren çeşitli etkenler devreye girer. Ayrıca bu mesafeyi korumayı başarsa bile liderin, görüp duyduğu her şeyi doğru bir şekilde yorumlamayabileceğinin de bir garantisi yoktur (Heifetz, Grashow ve Linsky, 2011, s. 139). Kuşkusuz negatif yetenek, bu ikilemlerin çözümü değildir. Bununla birlikte sabırla beklemeye ve belirsizliğin neden olduğu baskıları sınırlamaya yaptığı vurgu, kendisini kararlı bir eylemin temeli haline gelebilecek yeni bir düşüncenin ortaya çıkabileceği zihinsel ve duygusal bir alan yaratmaya yardımcı olabilir (Simpson vd., 2002, s. 1211). Han (2020, s. 41), Nietchzche'nin bir insanın kazanması gereken üç temel unsura atıf yaptığını belirtmektedir. İnsan bakmayı, düşünmeyi ve okuyup-yazmayı öğrenmelidir. Bakmayı öğrenmekten kastedilen şey, *gözü sükülnete, sabra ve kendine gelmeye* bırakmaya alıştırmaktır. Diğer bir deyişle gözü, derin ve yoğun bir dikkate, uzun ve aşamalı bir bakışa ehil kılmak gerekmektedir. İnsan bir uyarana karşısında hemen tepki göstermemeli, engelleyici dürtülerine hâkim olmalıdır. Han (2020, s. 38), insanın olaylar karşısında hemen tepki vermesini ve her dürtünün peşinden gitmesini bir *çökme* ve *takatsızlık semptomu* olarak tanımlamaktadır.

Kuşkusuz belirli bir anda pozitif yeteneğinin mi negatif yeteneğinin mi kullanması gerektiğine dair bir formül yoktur. Liderler hangisinin gerekli olduğunu bilmeden harekete geçmeli ya da geçmemelidir. Aynı zamanda başkalarının görüş ve yargılarının geçerliliğini ve önemini kabul ederek yargılarda bulunmalı ve politik davranmalıdır. Bununla birlikte negatif yetenek potansiyelinin farkındalığı en azından alışılmış veya yalnızca tepkisel bir şekilde hareket etmeye bir alternatif sunar (Simpson vd., 2002, s. 1211). Bu durum, liderlerin daha esnek ve uyum sağlayıcı olmalarına ve beklenmedik durumlar karşısında daha bilinçli ve stratejik kararlar almalarına olanak sağlamaktadır. Negatif yeteneğin değerinin anlaşılması, liderlerin belirsizlik ve karmaşıklıkla daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını ve bu süreçte örgütsel başarıyı artırmalarını sağlayabilmektedir.



## 2.2. Negatif Yeteneğin Değişim Dönemlerinde Liderliğe Etkisi

Negatif yetenek hem değişimden kaynaklanan hem de değişime neden olabilen duygusal kargaşayı özümseme ve yaratıcı bir şekilde yanıt verme yeteneğini temsil ettiği için örgütsel değişim yönetimi ile yakından ilişkilidir (Gunnlaugson, 2021). Bir tehdit olarak algılandığında değişim, bireylerde ve sistemde birçok duygunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar; öfkeden imrenmeye, rekabetten hiddetlenmeye, heveslenmekten sinizme ya da enerjik katılımdan duyarsızlığa kadar çok geniş bir yelpazede olabilir. Bunun değişimin kasıtlı bir inovasyon çabasının sonucu mu yoksa öngörülemeyen ya da hazırlıklı olunmayan çevresel faktörlerdeki değişikliklerden mi kaynaklandığının pek bir önemi yoktur. Aynı şekilde değişimin ölçeği ve örgüt üzerindeki etkisi arasında açık bir ilişki olup olmadığı da önemli değildir. *Fikrimizi/ fikirlerini nasıl değiştirebiliriz?* sorusuyla yüzleşmek için büyük bir inovasyona, bir şirket satın alınmasına ya da işletmede kapsamlı bir değişim mühendisliği çalışmalarına gerek yoktur. Sadece bir odadaki mobilyaların düzenini değiştirmek ya da sadece yeni bir personel atamak bile endişe ve bencillik tohumlarını istikrar ve iş birliği ortamına ekebilmek için yeterli olabilir. Bu nedenle, bireyler olduğu kadar organizasyonlar da değişim tarafından kaçınılmaz olarak uyandırılan duyguları anlamak ve yönetmek için çok çalışmak zorundadır (French, 2001, s. 480). Bu bağlamda, liderlerin değişim süreçlerinde sahip olmaları gereken en önemli becerilerden biri, bu duygusal kargaşayı yönetebilme ve ekiplerini bu süreçte destekleyebilme yeteneğidir. Negatif yetenek, liderlere sadece kriz anlarında değil, aynı zamanda sürekli değişim ve dönüşüm içinde olan iş ortamlarında da bir yol haritası sunar. Dolayısıyla, negatif yeteneği gelişmiş liderler, belirsizlik ve kaos içinde bile doğru kararlar alarak örgütlerini başarıya taşıyabilirler.

Özetle söylemek gerekirse negatif yeteneğe sahip liderler; belirsizliğe açık olmaları, esneklik ve uyum kabiliyetleri, öğrenmeye ve gelişmeye yatkınları sayesinde daha etkili ve yenilikçi çözümler geliştirebilmektedir. Bu yetenekler, yalnızca liderin kendisine değil aynı zamanda yönettikleri örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasına da önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

## 3. YÖNTEM

Bu araştırmanın yürütülmesinde Marshall ve Rossman (2016) tarafından nitel araştırmalar için önerilen süreç takip edilmiştir. Sürecin ilk adımı, araştırma probleminin belirlenerek kuramsal bir çerçeve oluşturulmasıdır. Bu doğrultuda kavramsal çerçeve başlığı altında araştırmanın amacı dikkate alınarak negatif yetenek kavramı ayrıntılı olarak açıklanmış ve negatif yeteneğin liderlik süreçlerindeki yeri üzerinde durulmuştur. Negatif yetenekle ilgili teorik temeller dikkate alınarak araştırmanın önemi vurgulanmıştır. İkinci adımda, araştırmanın deseni oluşturulmuştur. Bu çerçevede araştırmanın amacı, soruları, örnekleme ve

araştırmacıların rolü açıkça belirtilerek geçerliliği, güvenilirliği ve etik çerçevesi hakkında bilgi verilmiştir. Ardından araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve analiz süreci açıklanmıştır. Son adımda ise; araştırma problemini açıklayıcı nitelikteki sonuçlar, tutarlı ve anlamlı bir rapor haline getirilerek araştırma bulguları adı altında ayrı bir bölümde sunulmuştur.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada, negatif yetenek kavramının detaylı bir şekilde incelenmesi ve teorik temellerinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Ayrıca, liderlerin ve yöneticilerin negatif yeteneklere ilişkin yaklaşımlarının araştırılması da hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, yöneticilerin liderlik süreçlerinde farkında olarak ya da olmayarak negatif yetenekler sergileyip sergilemediklerinin belirlenmesi için nitel analiz yöntemlerinden biri olan betimsel analiz yöntemi kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Çalışmanın evrenini, kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerdeki yöneticiler oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılması mümkün olmadığı için örnekleme belirleme yoluna gidilmiştir. Nitel araştırmalarda bir konunun derinliği dikkatli ve titiz şekilde anlaşılmaya çalışıldığı için olasılıklı (seçkisiz) olmayan örnekleme yöntemlerinden birisi olan amaçlı örnekleme (maksimum çeşitlilik örnekleme) yöntemiyle örnekleme belirlenmiştir (Baltacı, 2018, s. 246; Büyüköztürk vd., 2020, s. 92). Örnekleme; kamu ve özel sektör örgütlerinde görev yapan ön lisans, lisans ve lisans üstü (yüksek lisans, doktora ve tıpta uzmanlık) eğitim düzeylerindeki 10 yöneticiden oluşmaktadır. Veri toplama ve veri doygunluğu açısından yeterli görüldüğu için çalışma, toplam 10 katılımcı ile tamamlanmıştır. Nitel çalışmalarda katılımcı sayısının 5 ile 25 arasında değişebileceği kabul edilmektedir (Creswell, 2018).

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmanın veri toplama sürecinde, görüşme yönteminden yararlanılmıştır. Negatif yetenekle ilgili yapılan alan yazın araştırmaları neticesinde belirlenen 10 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu; kimlik bilgilerin ve negatif yetenekle ilgili soruların yer aldığı iki ana bölümden oluşmaktadır. Görüşme sürecinde katılımcılara kimlik bilgileri kapsamında yaşı, eğitim düzeyi, görev yaptığı sektör ve yöneticilik alanında çalışma süresi sorulmuştur. Üç katılımcının yaş aralığı 34-44 iken yedi katılımcı, 50 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcılardan dördü yönetici statüsünde bulunan hekimlerden oluşmaktadır. İki katılımcı kamu sektöründe ve dört katılımcı özel sektörde yönetici statüsünde yer alan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcılar, çoğunlukla lisansüstü eğitim düzeyinde sahip olmakla birlikte

özel sektörde görev yapan katılımcılar, lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Yöneticilik süreleri itibarıyla en fazla deneyime sahip olan katılımcılar, özel sektörde görev yapanlardır (10 yıl ve üzeri). Kamu sektöründe görev yapan katılımcıların yöneticilik süresi ise 1-10 yıl arasında değişmektedir.

Görüşme formunun ikinci bölümünde yer alan negatif yetenekle ilgili sorular oluşturulurken dört niteliğe uygun olmasına dikkat edilmiştir (Geray, 2006, s. 1). Sorular, mümkün olduğunca kısa ve açık bir dille ifade edilmiştir. 2) Sorular, eğitim düzeyi gözetilmeksizin tüm katılımcıların anlayabileceği basitlikte hazırlanmıştır. 3) Sorular, katılımcıların algularında yönlendirmeye sebep olmayacak şekilde hazırlanmıştır. 4) Soruların sıralaması, mantığa dayalı bir akışı takip etmiştir. Bu hususlar dikkate alınarak araştırma amacına yönelik 10 adet açık uçlu soru hazırlanmıştır. Görüşme formu çerçevesinde katılımcılara; rutin süreçlerde ve değişim süreçlerinde/krizlerde benimsedikleri davranışları ya da yaklaşımları içeren sorular yöneltilmiştir. Bununla birlikte liderlerde olması beklenen özelliklere ve karar verme süreçlerine yönelik sorulara da yer verilmiştir. Bu yönüyle görüşme formları, araştırma sorununa ilişkin tüm boyutları içeren geniş kapsamlı sorulara yer verilmesine olanak tanıdığı için nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 130). Görüşme formunda yer alan sorular şu şekilde sıralanmıştır:

1. Liderlerin zor durumların üstesinden gelmelerinde etkili olan unsurlar nelerdir?
2. Belirsizliğin, liderlik süreci açısından yarattığı en önemli sonuçlar nelerdir?
3. İşle ilgili bir konuda ikilem yaşadığınızda nasıl bir yöntem izlersiniz?
4. Anlamlı bir amaca sahip olmanın, liderin başarısı açısından gerekli bir unsur olduğunu düşünüyor musunuz?
5. Liderin kendine ve yeteneklerine güvenmesinin, değişim ve kriz dönemlerinde ne gibi etkileri olacağını düşünüyorsunuz?
6. Bir kriz anında, krize en kısa sürede müdahale edilmesinin mi yoksa büyük resmi görmek için eyleme geçmeden önce beklemenin mi daha etkili sonuçlar vereceğini düşünüyorsunuz?
7. Hangi durumlarda bir konuya ilişkin kararlarınızı ya da fikirlerinizi tekrar gözden geçirme ihtiyacı duyarsınız?
8. Liderin, olayları tevekkülle kabullenmesi ve bazı durumlarda eylemsizliği tercih etmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?
9. Bir sorun ya da kriz karşısında çözüm üretmediğinizde nasıl davranırsınız ve ne hissedersiniz?
10. Yoğun bir çalışma günü içerisinde bile kısa bir mola verip kendinize vakit ayırarak dinlenmenin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?

Görüşmelere, araştırmanın amacına yönelik her katılımcıya ön bilgilendirmeler yapılarak başlanılmış ve tüm süreç, araştırmacılar tarafından

yürütülmüştür. Görüşmelerin yapılabilmesi için katılımcılarla randevu zamanları ayarlanmış ve görüşmeler, katılımcıların ofislerinde yapılmıştır. Katılımcıların izinleri alınarak görüşmeler boyunca sesli kayıt yapılmıştır. Verilerin toplanması, 03.01.2023-16.10.2023 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde MAXQDA 24 istatistik programı kullanılmıştır.

### 3.4. Araştırmacıların Rolü

Çalışma kapsamında birinci yazar, çalışmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında ağırlıklı rol üstlenmiştir. İkinci yazar; verilerin toplanması, analizi ve sonuçların raporlanması rollerini ağırlıklı üstlenmiştir. Üçüncü yazar ise, verilerin toplanması ve sonuçların raporlanması süreçlerinde ağırlıklı olarak rol almıştır. Ancak tüm yazarlar, çalışmanın bütünlüğünü sağlamak üzere her aşamada istişare ederek ve görüş birliği sağlayarak katkı sunmuşlardır.

### 3.5. Araştırmanın Geçerliliği, Güvenilirliği ve Etik Çerçevesi

Nitel araştırma yöntemiyle yürütölen bu çalışmanın geçerliliğini, güvenilirliğini ve etik standartlarını tehdit etme potansiyeli taşıyan unsurları en aza indirmek için araştırmacılar tarafından bazı önlemler uygulanmıştır. Söz konusu önlemler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Çalışmanın Geçerliliği, Güvenilirliği ve Etik Çerçevesiyle İlgili Önlemler**

	İç Geçerlilik (İnandırıcılık)	Uzman incelemesi Anlaşılabilir alan çalışması Katılımcı teyidi
Geçerlilik	Dış Geçerlilik (Aktarılabilirlik)	Veri toplama aracı ve sürecinin açıklanması Veri analiz sürecinin açıklanması Çalışma grubunun ayrıntılı açıklanması Çalışma grubunun seçim şeklinin açıklanması Çalışmanın uygulama sürecinin belirlenmesi Araştırmacıların rolünün açıklanması Araştırma yönteminin seçim gerekçesinin açıklanması Amaçlı örnekleme
Güvenilirlik	İç Güvenilirlik (Tutarlılık)	Veri kaybını önlemek için verilerin ses kaydının alınması Bulguların yorum yapılmadan sunulması Doğrudan alıntılara yer verilmesi
	Dış Güvenilirlik (Teyit Edilebilirlik)	Verilerin uygun şekilde tartışılması Verilerin tutarlılığını kontrol etme Bulguları verilere dayandırma
Etik		Araştırma izni alınması Katılımcı onay formu kullanılması Katılımcılar için kodların kullanımı

**Kaynak:** Yıldırım ve Şimşek'in (2021, s. 281-297) çalışmasından yararlanılmıştır.

Nitel çalışmaların geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için alan yazında kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021, s. 282). Bu çalışmada, geçerliliği ve güvenilirliği tehdit eden unsurları en aza indirmek amacıyla söz konusu yöntemlerden bazıları uygulanmıştır. Çalışmanın geçerliliğini sağlamaya yönelik belirli uygulamalar Tablo 1'de sunulmuştur.

Çalışmanın iç geçerliliğini artırmak amacıyla, araştırmacılar tarafından hazırlanan görüşme formunun taslağı içerik geçerliliği açısından uzmanlar tarafından incelenmiştir. Görüşme formunun nihai hali verildikten sonra, görüşme zamanı ve yeri katılımcıların tercihleri doğrultusunda planlanmış ve yeterli düzeyde etkileşimi sağlayacak şekilde yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veri kaybını önlemek amacıyla, katılımcıların izni alınarak görüşmeler ses kaydı şeklinde kayıt altına alınmıştır. Yazılı belgelere dönüştürülen verilerin doğruluğunu ve eksiksizliğini teyit etmek için bu belgeler kontrol edilmek üzere katılımcılara geri gönderilmiştir. Böylece, katılımcılar verilerin kendi görüşlerini doğru bir şekilde yansıttığını onaylamışlardır.

Çalışmanın sonuçlarının diğer bağlamlara ve durumlara uygulanabilirliğini artırarak dış geçerliliği sağlamak amacıyla, çalışma raporunda katılımcılar ve çalışmanın bağlamı hakkında kapsamlı bilgilere yer verilmiştir (Christensen vd., 2015). Ayrıca, çalışma örneklemini belirlemek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılarak örnekleme seçimi titizlikle yapılmıştır. Çalışmanın süreç planlamasında araştırmacıların üstlendikleri roller de açık bir şekilde belirtilmiştir.

Çalışmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla görüşmeler, katılımcılardan alınan izinler doğrultusunda kayıt altına alınarak veri kayıpları önlenmiştir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular, araştırmacıların yorumlarına yer verilmeden objektif şekilde raporlanmıştır. Katılımcıların bakış açılarının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için her bir tema altında katılımcıların doğrudan alıntılarına yer verilmiştir. Çalışma kapsamında katılımcıların mahremiyetini korumak üzere görüşmeler öncesinde katılımcılar, araştırmacılar tarafından sözlü olarak bilgilendirilmiş ve imzalı onay formları alınmıştır. Çalışma içinde katılımcıların gizliliğini sağlamak için kodlama yapılmıştır. Ayrıca veri toplama sürecinin yürütülmesinde Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 19.10.2022 tarih ve 37/17 sayılı kararıyla onay alınmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Analiz Süreci**

Görüşme formu yardımıyla toplanan çalışma verileri, MAXQDA 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde araştırmacılar, verilerin kavramsallaştırılması için detaylı incelemeler sonucunda verileri açıklayan temalar oluşturarak içerik analizi yöntemini kullanmışlardır

(Yıldırım ve Şimşek, 2016). Analiz süreci; *verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi, verilerin kod ve temalara göre düzenlenmesi ve bulguların raporlanması* olmak üzere dört aşamada gerçekleşmiştir. Verilerin kodlandığı ilk aşamada, görüşme metinleri araştırmacılar tarafından detaylı şekilde incelenerek katılımcıların cevaplarını yansıtan genel ifadeler oluşturulmuştur. Bu süreçte *verilerden çıkarılan kavramlara göre kodlama* türü kullanılarak tümevarım yaklaşımıyla kodlama yapılmıştır (Strauss ve Corbin, 1990). Kodların kurgulanma sürecinde alan yazın taramalarından ve bir nitel araştırma uzmanından destek alınmıştır. Temaların belirlendiği ikinci aşamada, oluşturulan kodları açıklayabilen ifadeler belirlenerek tematik kodlama yapılmıştır. Üçüncü aşamada, görüşme formlarından elde edilen veriler temalara ve kodlara aktararak düzenleme yapılmıştır. Bu süreçte *hiyerarşik kod-alt kod modeli* yardımıyla araştırmacılar, yorum yapmaktan kaçınarak doğrudan kod ve tema aktarımı yapmıştır. Son aşamada ise kodların frekanslarının belirlenmesi, sınıflandırılması vb. bulgular şekiller yardımıyla açıklanmıştır. Ayrıca tüm katılımcıların görüşleri dikkate alınarak kullanım sıklığına göre bir *kelime bulutu* hazırlanmıştır.

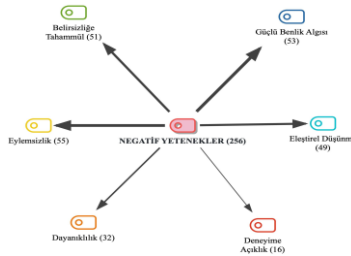
#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Kamu ve özel sektör örgütlerinde görev yapmakta olan toplam 10 yöneticiyle görüşme yapılmıştır. Görüşmelerin detaylı incelenmesi sonucunda 10 soruluk görüşme formu çerçevesinde altı farklı tema belirlenmiş ve bu temalara ilişkin alt kodlar oluşturulmuştur. Bu tema ve kodlar, MAXQDA 24 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları; temalara ve kodlara ilişkin kod ağaçları, katılımcı görüşleri ve görüş sayıları dikkate alınarak bu başlık altında sunulmuştur.

##### 4.1. Negatif Yetenek Temaları

Yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler, yazılı şekilde düzenlenerek detaylı şekilde okunmuş ve görüşmeciler tarafından belirtilen görüş sayıları da dikkate alınarak oluşturulan temalar Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Negatif Yetenek Temaları



10 yöneticiyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, araştırmacılar tarafından negatif yeteneğe ilişkin altı tema belirlenmiştir. Bu temalar; *güçlü benlik algısı, eleştirel düşünme, deneyime açıklık, dayanıklılık, eylemsizlik* ve

*belirsizliğe tahammül* şeklinde isimlendirilmiştir. Şekil 1'deki okların kalınlığı, ilgili temalara yönelik görüşlerin sıklığını vurgulamaktadır. Negatif yeteneklere ilişkin toplam 256 anlamlı görüş ortaya çıkmıştır. Bu görüşler; yoğunlukla eylemsizlik temasına odaklanırken deneyime açıklık teması, en az görüş belirtilen tema olmuştur. Negatif yeteneği tanımlayan bu temalara ilişkin veri kodlamalarının sonuçları ise sırasıyla sonraki başlıkta sunulmuştur.

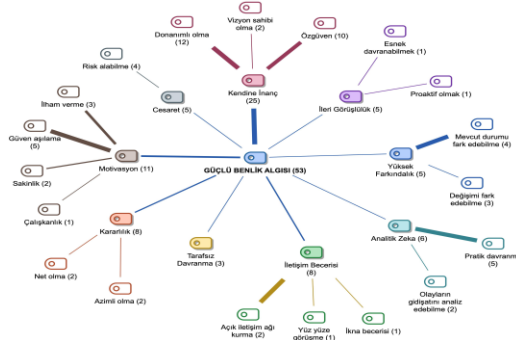
## 4.2. Negatif Yetenek Temalarına İlişkin Kod Ağaçları ve Yönetici Görüşleri

Yöneticilerin negatif yetenek kapsamında yorumlarından hareketle oluşturulan kod ağaçları aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

### 4.2.1. Güçlü Benlik Algısı

Yöneticilerin negatif yeteneklerine ilişkin temalardan ilki, güçlü benlik algısı şeklinde isimlendirilmiştir. Şekil 2'de güçlü benlik algısına yönelik kodlar ve görüş sayıları sunulmuştur.

Şekil 2. Güçlü Benlik Algısı Kodları ve Görüş Sayıları



*Sıcak suya atılan poşet çay* metaforuyla açıklanan negatif yetenek, yöneticilerin zor durumlar karşısında sergiledikleri davranışlarla belirlenmektedir. Yöneticilerin ayırt edici yönleri, olumsuz ve zor şartlar altında kendini göstermektedir. Bu çerçevede katılımcılar, liderlik sürecinde zor durumların üstesinden gelenebilmesi için gerekli liderlik unsurlarına ilişkin görüşlerini belirtirken bazı ortak noktalar ön plana çıkmıştır. Güçlü benlik algısı şeklinde isimlendirilen bu temaya yönelik yapılan analizler sonucunda yöneticilerin dokuz özellik üzerinde durdukları belirlenmiştir. Bu özellikler; *kendine inanç*, *ileri görüşlülük*, *yüksek farkındalık*, *analitik zekâ*, *iletişim becerisi*, *tarafsız davranma*, *kararlılık*, *motivasyon* ve *cesaret* şeklinde isimlendirilmiştir. Güçlü bir benlik algısına sahip olunabilmesi için yoğunlukla liderin kendisine inanması gerektiği belirtilmiştir. Buna karşın tarafsız davranma özelliği, en az kodlanan özellik olmuştur. Tablo 2'de katılımcıların görüşleri doğrultusunda çıkarılan ortak kod yorumları ve katılımcı bilgileri yer almaktadır. Katılımcıların bilgileri kodlanırken ilk

karakter katılımcıların yöneticilik yaptıkları sektörü (kamu(K)/özel(Ö)), ikinci karakter kurumlarının türünü (işletme(İ)/sağlık kurumu(S)), üçüncü karakter cinsiyetlerini (kadın(K)/erkek(E)), dördüncü karakter eğitim durumlarını (ön lisans(Ö)/lisans(L)/lisans üstü(Ü)) ve beşinci karakter sırasını belirtmektedir. Örneğin kamu sektöründe bir sağlık kurumundaki kadın ve lisans mezunu birinci katılımcı *KSKL1* şeklinde kodlanmıştır.

**Tablo 2. Güçlü Benlik Algısı Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri**

Katılımcı	Görüş	Kod
KSKÜ1 KİKÜ1 KSEÜ1 KSEÜ2 KSEÜ3 KİEÜ1	<i>"Donanımlı olmak... Ne kadar kendinden eminsen değişikliği de olumlu etkiliyor... Ama diyorum ki bunu yapıyorlarsa insanlar, bu demek ki yapılabilirliği olan bir şey. Ben niye yapamayayım. Bilmiyor olabilirim ama öğrenebilirim... liderin hem kendine güveni olacak hem yetenekleri olacak"</i>	Kendine İnanç
ÖİEÜ1 ÖİEÖ1 ÖİEL1 ÖİEL2	<i>"... Zor durumun üstesinden gelmek için tecrübe de önemli. Mesleğin başında çok karamsar ve sıkıntı veren durumlar şimdi çok sıradan geliyor... Kesinlikle kendine güvenmeli. Bence güven bilgi sahibi olmakla alakalı... öz güveni yüksek bir lider..."</i>	
KSKÜ1 KSEÜ1	<i>"... risksiz, sorunsuz bir ameliyat beklentisi içinde olsak bile bu hastanın başına en kötüsü gelebilir deyip B, C, D, E planlarını yapıyorum... Ama normal sistem işleyişi içinde taktikmalar oluyorsa o lider, o krizin gelişini öngörememiş demektir..."</i>	
ÖİEÖ1 ÖİEL1	<i>"... Çalışanlarınız, müşterilerinizin, toplumun nereye gittiğini belirsizlik anında okursanız kârdasınız... esneklik göstermek önemlidir. Belirsizlik, sadece lider olarak sizi değil çalışanlarınızı ve müşterilerinizi de etkiler. Bu durumda, proaktif olmak ve esneklik göstermek önemlidir..."</i>	İleri Görüşlülük
KSKÜ1 KİKÜ1	<i>"... Ekip liderinin bir özelliği de durumsal farkındalığının yüksek olması gerekir... Küçük de olsa bir "acaba" arka planda her zaman olmalı diye düşünüyorum... ve de olası bir değişiklik olursa hastanın gidişatı ve hastalıkla ilgili değişim durumunu fark edebilmeli ve ona ait de karar alabilmeli... ve değişikliğe yönelik hızlı karar alabilecek..."</i>	Yüksek Farkındalık
ÖİEÖ1 ÖİEL3	<i>"... Pandemi oldu deprem oldu bazı işyerleri kapandı bazıları daha da büyüdü. Algılar değişti insanlar önce parayı tuttular sonra enflasyonun da etkisiyle acayip bir harcama furyası başladı. Bence lider işte bunu görebilmeli. Yoksa iş işten geçtikten sonra yaptığınız şeyin bir anlamı yok... Bir lider ilk önce sorunun ne olduğunu anlamalı."</i>	
KSEÜ1 KSEÜ3	<i>"... bir nevi araba kullanıyormuşsunuz gibi düşünün yüz metre ilerde trafik polisi dubalarını koyup çevirme yapıyorsa gaza değil frene basmalısınız gibi. Yani geleceği seyretmeye başlayarak istatistiklerle, hastane dinamikleriyle bu krizlerin olmasını engellenecek tedbirleri aldım... Pratik çözüm bulmalı... hızlıca çözüm bir günde olmayabiliyor ama ne yapılacağıyla ilgili hızlı toplantılarla yarım saat bir saatlik değerlendirmelerle karara bağlama noktasında gerekli adımları attım..."</i>	Analitik Zekâ



ÖİEÖ1 ÖİEL1	“...sorunlara hızlı müdahale etmek... Aşırı kötümserlik, liderin riskleri daha iyi değerlendirmesine ve önlem almasına yardımcı olabilir. Ayrıca, olası olumsuz senaryoları göz önünde bulundurarak strateji oluşturmayı teşvik edebilir. Ayrıca, liderin yeteneklerine güvenmesi, karar verme sürecini hızlandırarak etkili çözümler bulunmasını sağlar.”	
KSEÜ1 KSEÜ2 KSEÜ3 KİEÜ1	“...Birebir görüşme yapıldığı zaman problemlerin çoğu çözülüyor... ikili ilişkisi iyi olmalı... bir işi çözebilmek için başkalarının kapısını çalmam gerekebiliyor...”	
ÖİEÖ1 ÖİEL1	“...Sorunlar farklı olsa da bence zor durumu atlatmak için en önemli şey ikili etken iletişim. Toz duman zamanlarında herkes ne oluyor ya derken birinin olanı ön görmesi diğerlerini ikna etmesi lazım... Ayrıca, kriz anlarında iletişim kanallarını açık tutarak bilgi akışını sağlamak, çözüm yollarını belirlemek ve gerekirse hızlı kararlar almak da kritik bir rol oynar...”	İletişim Becerisi
KİKÜ1 KSEÜ1	“...ve tarafsız olmak... Burada kastettiğim kararlılık A kişisine karşı siz bir karar verdiyseniz aynı kararı B kişisine de uygulayacaksınız. Adalet birazcık aslında. Bir de hassasiyetlere dikkat etme... o anlamlı amaç benim için adalet burada baktığım zaman. Verdiğim kararlardan illa herkes memnun olsun diye bir gayem yok...”	Tarafsız Davranma
KİKÜ1 KSEÜ1	Öncelikle kararlılık bence... “Evet bu karar artık verildi, biz buna uyacağız” kısmında oldukça önemli olduğunu görüyorum. Ama kararınızın yanlış olduğunu gördünüz, bunda ısrarcı olmaktan kastetmiyorum... aslında tüm kapıları çalmaya ve zorlamaya çalışıyorum ki en azından geri döndüğümde ya ben her şeyi denedim, olmadı diyebileyim... de hem kendine hem tecrübelerine güvenecek... Net olmasını sağlar.”	Kararlılık
ÖİEÖ1 ÖİEL3	“Zor durumların üstesinden gelmede etkili olan unsurlar arasında öncelikle kararlılık geldiğini düşünüyorum... Bir de kararlı olmalı. Benim gözlemlediğim yanlış karar vermek sürekli kararları değiştirmek kadar olumsuz etkilemiyor çalışanları.”	
KSKÜ1 KİKÜ1 KSEÜ3 KİEÜ1	...bunun halledilebileceği hissini ekibinize yansıtmanız gerekiyor lider olarak. Güveni aşlamak için iyi yönden bakmak için... Bu sefer işler o kadar güzel gidiyor ki yetişmese bile hafta sonu memurlarımız mesai arkadaşlarımız gelip hiçbir ek ücret almadıkları halde gelip çalışabiliyorlar. Bu da motivasyondan kaynaklanıyor.	
ÖİEÖ1 ÖİEL1 ÖİEL2	“... ve ekibimi motive etmek de çok önemlidir. Değişim dönemlerinde ve krizlerde ekibin moralini yükseltecek ve motivasyonu artıracaktır. Bu güven, ekip üyelerine ilham verir. Aşırı iyimserlik, liderin ekibin moralini yükseltebilir ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturabilir... gibi ben kendime güvenmezsem başkası neden güvensin ki. Biz iyimser olmak zorundayız. Bir şeyin olmayacağına inandığınızda yanınızdakiler de olmayacağına inanmaya başlar...”	Motivasyon
KSKÜ1 KSEÜ1	“... Böylece kriz de çözülmüş oldu. Bu anlamda bazen inisiyatif kullanmak gerekiyor... Bir de zaman zaman hani cesur olabilmek, bir karar alınacak, bunu almaya cesaret gösterebilme.”	
ÖİEL1 ÖİEL3	“...ve risk almaktan çekinmemeli... Ayrıca, olası fırsatları görmekte ve risk almakta cesur olmayı teşvik edebilir... Risk ne kadar büyüktür ve getirisidir de o kadar büyüktür.”	Cesaret

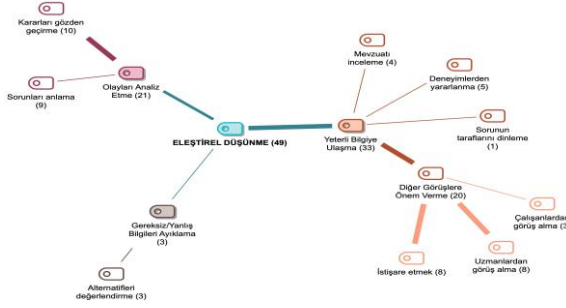
Güçlü benlik algısı teması kapsamında, katılımcıların ortaklaşa vurguladığı ilk unsur, *kendine inanç* olarak ifade edilebilmektedir. Kamu sektörü yöneticileri, liderlik sürecinde zorluklarla başa çıkabilmek için gereken *donanım*, *vizyoner olma* ve *özgüven* gibi özelliklerin önemine vurgu yaparak kendine inancı vurgulamışlardır. Buna karşın özel sektör yöneticileri, *donanımlı olmanın* yanı sıra *özgüvenin* kritik önemine de işaret etmişlerdir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda öne çıkan ikinci ortak özellik, *ileri görüşlülük* olmuştur. Özel sektör yöneticileri, kamu sektöründeki meslektaşlarından farklı olarak liderlerin *esnek* ve *proaktif davranabilmeleri* gerektiğine vurgu yaparak ileri görüşlülük özelliğine değinmişlerdir. Bununla birlikte hem kamu hem özel sektör yöneticileri, liderlerin *mevcut durumu* ve *değişimleri idrak etme* yetisine sahip olmaları gerektiğini vurgulayarak yüksek bir farkındalık seviyesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Analitik zekâ, liderlerin negatif yetenekleri kapsamında katılımcılar tarafından değinilen bir diğer noktadır. Bu bağlamda kamu ve özel sektör katılımcıları benzer şekilde *pratik davranabilme* ve *olayların gidişatını analiz edebilme* yeteneklerinden bahsetmişlerdir. İletişim becerileri çerçevesinde kamu yöneticileri, *yüz yüze görüşmenin* gerekliliğine değinirken özel sektör yöneticileri ise *ikna becerisinin* ve *açık iletişim ağı kurmanın* önemini vurgulamışlardır. Güçlü benlik algısının bir parçası olarak tarafsızlık, kamu sektörü yöneticileri tarafından dile getirilmekle birlikte özel sektör yöneticilerinin bu özelliği zikretmedikleri görülmüştür. Bununla birlikte kamu yöneticileri, liderlerin *netlik* ve *azimli olmak* hususlarına değinerek dolaylı olarak kararlılık kodunun oluşmasına katkıda bulunmuştur. Özel sektör yöneticileri ise daha doğrudan bir yaklaşımla liderlerin kararlı olmalarının öneminden bahsetmişlerdir. Motivasyon kodu kapsamında ise hem kamu hem de özel sektör yöneticileri, liderin *güven telkin etme* yeteneğinin önemini ortak bir nokta olarak dile getirmişlerdir. Kamu yöneticileri ayrıca *sakinlik* ve *çalışkanlık* gibi özelliklerinin gerekli olduğunu belirtirken özel sektör yöneticileri ise liderlerin *ilham verici* yönlerinin olması gerektiğini vurgulamışlardır. Son olarak her iki sektör yöneticilerinin cesaret kodu içerisinde *risk alabilme* niteliğine değindikleri görülmüştür.

#### 4.2.2. Eleştirel Düşünme

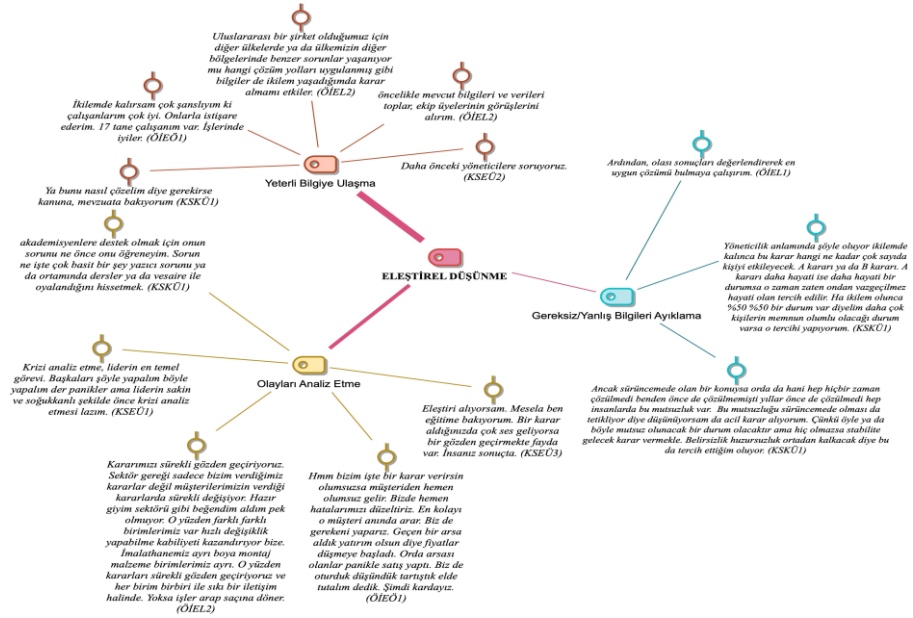
Negatif yeteneklere ilişkin ikinci tema, eleştirel düşünme şeklinde isimlendirilmiştir. Şekil 3'te eleştirel düşünmeye yönelik kodlar ve görüş sayıları sunulmuştur.

Şekil 3. Eleştirel Düşünme Kodları ve Görüş Sayıları



Katılımcıların ifadelerine dayanarak negatif yetenek kapsamında *eleştirel düşünme* öne çıkan temalardan biri olarak belirlenmiştir. Eleştirel düşünme teması kapsamında katılımcılar; *yeterli bilgiye ulaşma*, *olayları analiz etme* ve *gereksiz/yanlış bilgileri ayıklama* özelliklerine değinmişlerdir. Teknolojik ilerlemelerin bir sonucu olarak, iş süreçlerinde neredeyse sınırsız veriye erişim mümkün hale gelmektedir. Bu durum; liderler ve yöneticilerin, doğru ve gerçekçi bilgiyi ayırt edebilme konusundaki başarılarını kritik bir unsur haline getirmiştir. Ayrıca bu durum, liderlerin ikilemde kalmalarına ya da aldıkları kararlarını yeniden gözden geçirmelerini gerektirecek durumlara da sebep olabilir. Bu çerçevede, ulaşılan geniş veri yığınları arasında doğru kanıtları belirleyebilmek ve olayları eleştirel bir şekilde analiz edebilmek için yüksek düzeyde eleştirel düşünme yeteneğine sahip olmak gerektiği vurgulanmaktadır. Şekil 3'te sunulan verilerden hareketle, eleştirel düşünme yeteneğinin bileşenlerinin kodlama frekansları incelendiğinde *yeterli bilgiye ulaşmanın* eleştirel düşünmenin mihenk taşı olduğu söylenebilir. Katılımcıların görüşleri temel alınarak tespit edilen ortak kod yorumları ve katılımcı bilgileri, Şekil 4'te özetlenmiş ve sunulmuştur.

## Şekil 4. Eleştirel Düşünme Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

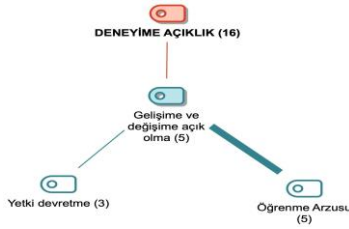


Yeterli ve etkin bir bilgiye erişim için diğer bireylerin görüşlerine önem verilmesinin yanı sıra mevzuattan yararlanma, deneyimlerden faydalanma ve ilgili tarafların belirlenmesi gibi çeşitli yolların izlenmesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Kamu yöneticileri; *uzman görüşlerine başvurmanın* bilgi ediniminde kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Kamu sektöründe görev yapan bir yönetici, bilgilerin/konuların *istişare edilmesi* gerektiğine ve diğer iki kamu yöneticisi *çalışanlardan da görüş alınmasının* gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Kamu yöneticileri ayrıca *mevzuatın incelenmesi*, *deneyimlerden öğrenme* ve *ilgili tarafların dinlenmesi* yoluyla yeterli bilgiye ulaşılması gerektiğini de vurgulamışlardır. Özel sektör yöneticileri, *istişare etmenin* gerekliliğine değinmiş ve bir yönetici ayrıca çalışanların görüşlerine önem verdiğini de ilave etmiştir. Eleştirel düşünme yeteneği kapsamında kamu yöneticileri, *kararları gözden geçirerek* ve *sorunları anlayarak olayları analiz etmenin* gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Öte yandan özel sektör yöneticileri de alınan *kararların kritik bir değerlendirmesi* ve olayların *detaylı bir şekilde analiz edilmesi* gerektiğini belirtmişlerdir. Son olarak katılımcı görüşleri doğrultusunda eleştirel düşünmenin gerekliliklerinden birisinin irrasyonel veya yanıltıcı bilgilerin elenmesi olduğu sonucuna varılmıştır. Her iki sektör yöneticilerinin bu husustaki görüşleri, mevcut ve potansiyel durumların dikkatlice incelenmesinin gerektiği şeklindedir.

### 4.2.3. Deneyime Açıklık

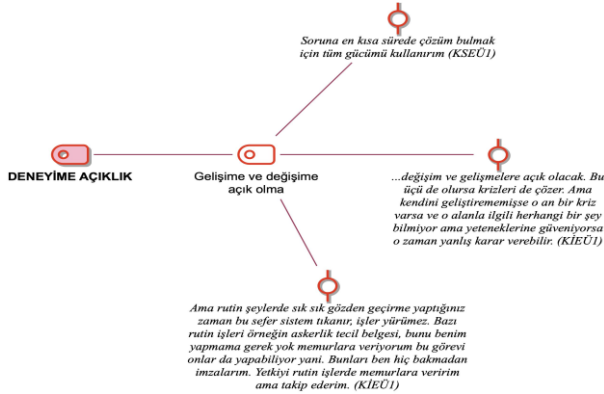
Katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesi neticesinde üçüncü negatif yetenek teması, deneyime açıklık şeklinde isimlendirilmiştir. Şekil 5'te deneyime açıklığa yönelik kodlar ve görüş sayıları sunulmuştur.

## Şekil 5. Deneyime Açıklık Kodları ve Görüş Sayıları



Araştırmada *deneyime açıklık* teması altında katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, gelişime ve değişime yönelik bir istekliliği temsil eden bir ana kod belirlenmiştir. Bu temel kod, yetki devretme ve öğrenme arzusu olmak üzere iki önemli alt koda ayrılmıştır. Yapılan kodlama işlemlerinin frekans analizine göre öğrenme arzusu alt kodu daha sık vurgulanan bir tema olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların ana ve alt kodlara ilişkin görüşleri Şekil 6'da özetlenmiştir.

## Şekil 6. Deneyime Açıklık Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri

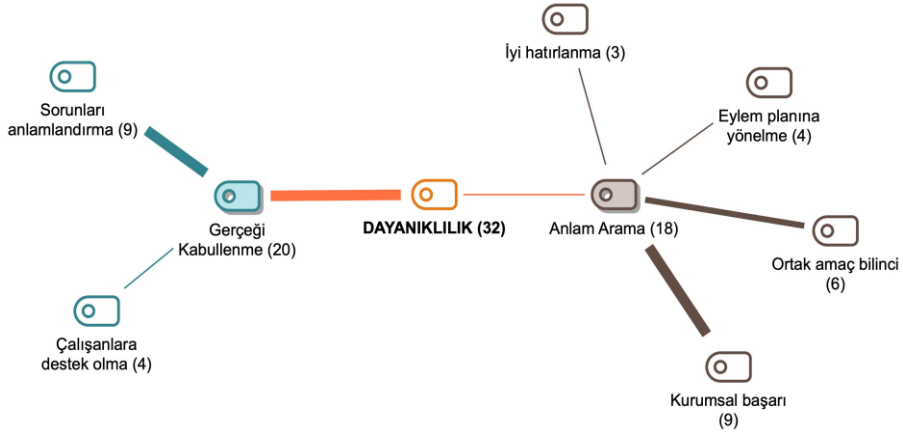


Deneyime açıklık temasına yönelik görüşler çoğunlukla kamu yöneticilerinden elde edilmiştir. Bu görüşler, yetki devretme ve öğrenme arzusu şeklinde iki alt koda ayrılmaktadır. Yöneticiler, karşılaşılan zorluklar karşısında yetersizlik hissine kapılmak yerine, yeni çözüm arama ve öğrenme eğilimini vurgulamışlardır. Bu ise öğrenme arzusuna yönelik görüşlerin ağırlıklı olmasında etkili olmuştur. Özel sektör yöneticileri ise diğer sorular içinde deneyime açıklığa ilişkin ifadeler bulunmakla birlikte bu koda ilişkin olarak spesifik bir yorum yapmamışlardır.

## 4.2.4. Dayanıklılık

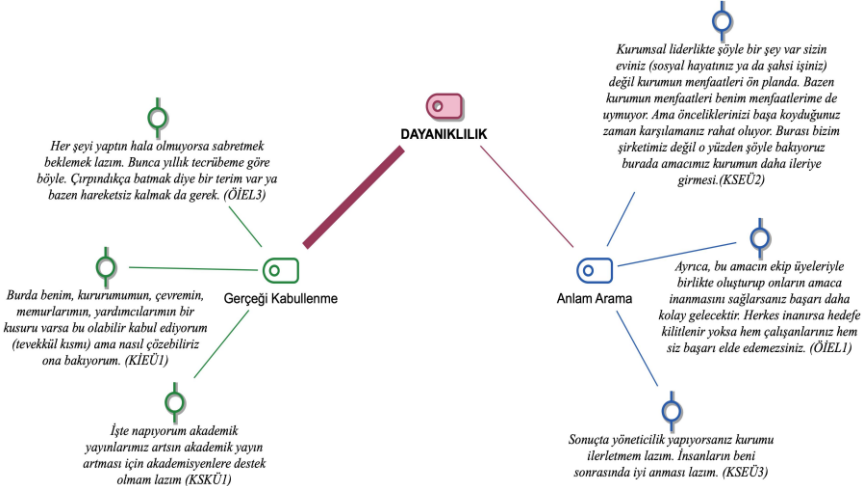
Katılımcıların, liderin anlamlı bir amaca sahip olmasına ilişkin görüşleri ise dayanıklılık teması kapsamında değerlendirilmiştir. Dayanıklılık temasına ait kodlar ve katılımcı yorumları Şekil 7'de özetlenmiştir.

## Şekil 7. Dayanıklılık Kodları ve Görüş Sayıları



Dayanıklılık teması kapsamında, liderin anlamlı bir amaç edinmesine dair katılımcı görüşleri; *anlam arama* kodu altında, karşılaşılan zorluklara yönelik bakış açılarını yansıtan görüşler ise *gerçeği kabullenme* kodu altında incelenmiştir. Bu ana kodlar, katılımcı yorumlarında benzer sıklıkta ele alınmış olmakla birlikte *gerçeği kabullenme* kodunun biraz daha öne çıktığı gözlemlenmiştir. Anlam arama kodu altında *iyi hatırlanma*, *eylem planına yönelme*, *ortak amaç bilinci* ve *kurumsal başarı* alt kodları oluşturulmuştur. Katılımcıların anlam arama ile ilgili görüşleri, kurumsal başarı alt kodunda yoğunlaşmıştır. *Gerçeği kabullenme* altında ise çalışanlara destek ve sorunları anlamlandırma alt kodları ön plana çıkmış, özellikle sorunları anlamlandırma konusuna vurgu yapılmıştır. Şekil 8’de bu kodlara yönelik katılımcıların görüşleri özetlenmiştir.

## Şekil 8. Dayanıklılık Temasına İlişkin Olarak Katılımcı Görüşleri



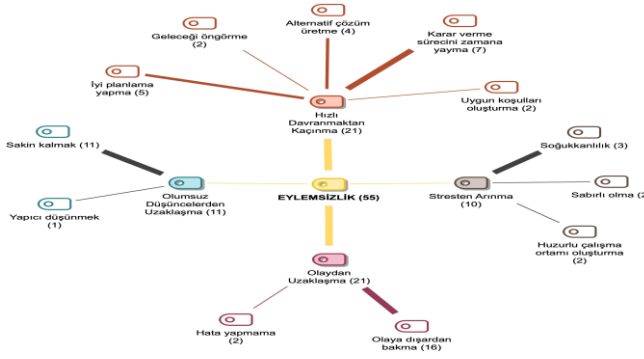
Kamu ve özel sektör yöneticilerinin tamamı, liderlik sürecinde anlamlı bir amaca sahip olmanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Kamu ve özel

sektörde birer yönetici, iyi hatırlanmak istedikleri için anlamlı bir amacın olması gerektiğinden söz etmişlerdir. Kamu yöneticileri, eylem planına yönelmenin de önemli olduğunu belirtirken özel sektör yöneticileri bu konuya değinmemişlerdir. Ancak ortak amaç bilinci ve kurumsal başarı konularında hem kamu yöneticileri hem de özel sektör yöneticileri görüş belirtmişlerdir. Benzer şekilde gerçeği kabullenme kodu altında kamu ve özel sektör yöneticilerinin tamamı görüş belirtmişlerdir. Sektör ayrımı olmaksızın katılımcılar, sorunları anlamlandırma ve çalışanlara destek olma hususlarına değinerek gerçeği kabullenmenin gerekli olduğundan bahsetmişlerdir.

#### 4.2.5. Eylemsizlik

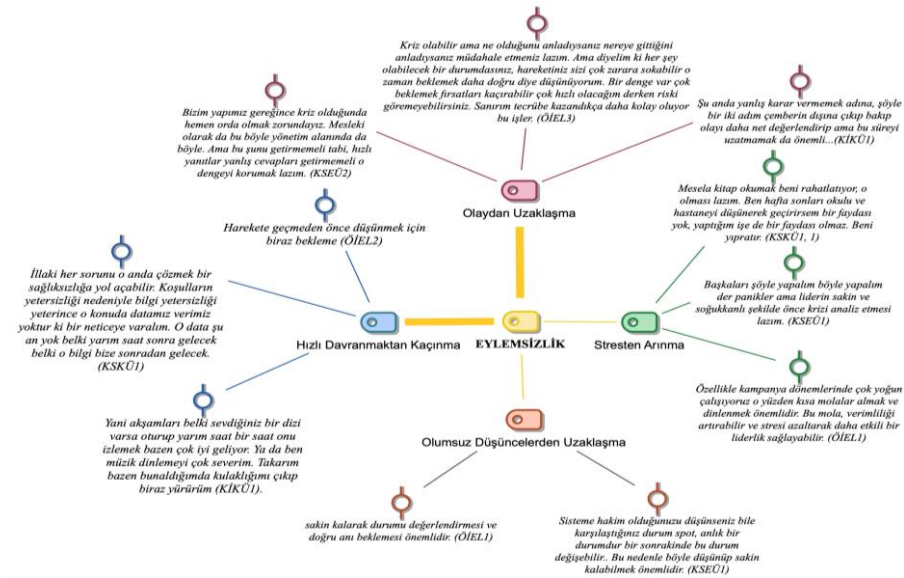
Yöneticilerin eylemsizlik temasına yönelik görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar ve alt kodlar Şekil 9’da gösterilmiştir.

**Şekil 9. Eylemsizlik Kodları ve Görüş Sayıları**



Katılımcılar, bir sorun ya da kriz karşısında bazen hiçbir şey yapmadan eylemsiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Eylemsiz kalma tercihlerindeki amaçlar; hızlı davranıp hata yapmamak, streten uzaklaşıp düşünebilmek, olaydan uzaklaşarak dışardan bakabilmek ve olumsuz düşüncelerden uzaklaşarak yapıcı yaklaşabilmek şeklinde özetlenebilir. Bu çerçevede eylemsizlik teması altında *hızlı davranmaktan kaçınma*, *stresten arınma*, *olaydan uzaklaşma* ve *olumsuz düşüncelerden arınma* olmak üzere dört alt kod belirlenmiştir. Katılımcılar en fazla hızlı davranmaktan kaçınmak ve olaydan uzaklaşmak için eylemsizliği tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda belirlenen ortak kod yorumları ve katılımcı bilgileri, Şekil 10’da özetlenmiştir.

## Şekil 10. Eylemsizlik Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri



Kamu yöneticileri ve özel sektör yöneticileri ortak görüşler çerçevesinde eylemsizliği; hızlı davranmaktan kaçınma, olaydan uzaklaşma, stresten arınma ve olumsuz düşüncelerden uzaklaşma sebepleriyle tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Hızlı davranmaktan kaçınma alt kodu içinde kamu yöneticileri çoğunlukla alternatif çözüm üretebilme ve karar verme sürecini zaman yarma konularından bahsetmişlerdir. Bununla birlikte bir kamu yöneticisi iyi planlama yapma ve uygun koşulları oluşturma amacıyla hızlı davranmaktan kaçınmak için eylemsizliği tercih ettiğini belirtmiştir. Özel sektör yöneticileri ise çoğunlukla iyi bir planlama yapabilmek ve geleceği öngörmek amacıyla hızlı davranmaktan kaçındıklarını söylemişlerdir. Ayrıca Özel sektörden iki katılımcı ise alternatif çözüm üretebilmek, karar verme sürecini zamana yaymak ve uygun koşulları oluşturmak amacıyla hızlı davranmaktan kaçındığını belirtmişlerdir.

*Olumsuz düşüncelerden uzaklaşma* alt kodu içinde kamu ve özel sektör yöneticilerinin tamamı sakin kalmaktan bahsederken, özel sektörden bir katılımcı, yapıcı düşünebilmek için olumsuz düşüncelerden uzaklaşmak gerektiğine değinmiştir.

*Olaydan uzaklaşma* alt kodunda kamu ve özel sektör yöneticileri ortak olarak olaylara dışardan bakabilmek için olaydan uzaklaşılması gerektiğini düşünmektedir. Bununla birlikte kamu yöneticilerinden iki katılımcı hata yapmamak için de olaydan uzaklaşmak üzere eylemsiz kalınması gerektiğini belirtmiştir.

Son olarak *stresten arınma* alt kodunda özel sektör yöneticileri huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi ve sabırlı olunabilmesi için stresten arınmak üzere eylemsiz kaldıklarını belirtmiştir. Kamu yöneticileri ise bunlara

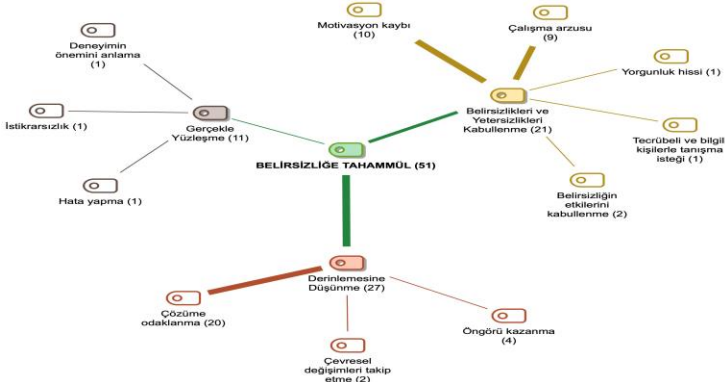


ilaveten soğukkanlı hareket edebilmek için de stresten arınmanın gerekli olduğuna değinmişlerdir.

#### 4.2.6. Belirsizliğe Tahammül

Negatif yeteneklere ilişkin altıncı tema, belirsizliğe tahammül şeklinde isimlendirilmiştir. Şekil 11’de belirsizliğe tahammül temasına yönelik kodlar ve görüş sayıları sunulmuştur.

Şekil 11. Belirsizliğe Tahammül Kodları ve Görüş Sayıları

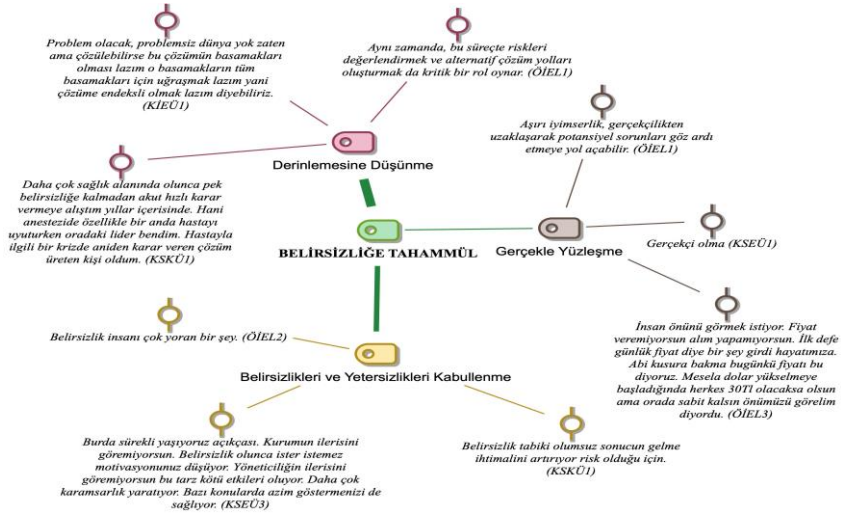


Belirsizliğe tahammül teması altında *derinlemesine düşünme*, *belirsizlikleri ve yetersizlikleri kabullenme* ve *gerçekle yüzleşme* olmak üzere üç ana kod oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda en fazla derinlemesine düşünme koduna yer verildiği görülmektedir. *Derinlemesine düşünme* kodu altında çözüme odaklanma, çevresel değişimleri takip etme ve öngörü kazanma olmak üzere üç alt kod yer almaktadır.

*Belirsizlikleri ve yetersizlikleri kabullenme* kodu altında motivasyon kaybı, çalışma arzusu, yorgunluk hissi, tecrübeli ve bilgili kişilerle tanışma isteği ve belirsizliğin etkilerini kabullenme şeklinde beş alt kod yer almaktadır.

*Gerçekle yüzleşme* ana kodu altında ise deneyimin önemini anlama, istikrarsızlık ve hata yapma şeklinde üç alt kod oluşturulmuştur. Belirsizliğe tahammül temasının kodlarına yönelik katılımcı görüşleri Şekil 12’de özetlenmiştir.

## Şekil 12. Belirsizliğe Tahammül Temasına Yönelik Katılımcı Görüşleri



Özel sektör yöneticileri, belirsizlik koşulları altında deneyimin önemini anlama, istikrarsızlık ve hata yapma durumlarıyla karşılaştığında gerçekle yüzleşmek gerektiğini belirtmişlerdir. Kamu yöneticileri ise gerçekçi olma durumundan bahsetmişler ancak detaylı açıklama yapmamışlardır. *Derinlemesine düşünme* kodu altında kamu ve özel sektör yöneticileri, ortak şekilde olaylar karşısında çözüme odaklanarak derinlemesine düşünmek gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte özel sektör yöneticilerinin tamamı ve kamu yöneticilerinden bir katılımcı, çevresel değişimleri takip etme ve öngörü kazanma yoluyla da derinlemesine düşünmenin gerekliliğine değinmişlerdir. Kamu yöneticileri; belirsizlikleri ve yetersizlikleri kabullenmenin belirsizliğin etkilerini de kabullenmeyi sağladığını; bununla birlikte tecrübeli ve bilgili kişilerle tanışma isteği ve çalışma arzusu yarattığını ancak belirsizliklerin etkisiyle motivasyon kaybına da sebep olduğunu belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticileri ise çalışma arzusu yarattığını ancak motivasyon kaybına ve yorgunluk hissine sebep olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışma bulguları itibariyle tüm katılımcılarla yapılan görüşme sonuçları dikkate alındığında toplan 256 anlamlı görüş ve 6 ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar içinde 27 adet birinci seviye alt kod, 57 adet ikinci seviye alt kod ve 3 adet üçüncü seviye alt kod yer almaktadır. Katılımcıların görüşleri itibariyle en sık kullanılan kelimelerle bir kelime bulutu hazırlanarak Şekil 13'te sunulmuştur.

## Şekil 13. Negatif Yeteneğe İlişkin Kelime Bulutu



## Sonuç

İlk kez bir şair tarafından ortaya atılan *negatif yetenek* terimi, günümüz organizasyonlarının temel odağı olan *hızlı davranma ve eyleme geçme* takıntısının yeniden değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Şüphe ve belirsizlik durumundayken bile hedef ve amaca odaklanabilme yetisini, eyleme geçme dürtüsünün bastırabilmesiyle ilişkilendirerek açıklayan bu kavram, kişinin ne yapması gerektiği konusunda tam bir anlayışa ulaşana kadar bilinçli bir eylemsizlik durumunda kalmasını ifade etmektedir. Keats'ın tabiriyle bu yetenek, kişiyi tam bir *başarı insanı* olarak nitelendirilecek özelliklere sahip kılmaktadır. Yani belirsizlik, gizem ve şüphe altında dahi baskı altında hissetmeyen lider, huzursuz ve aceleyle gerçeklere ulaşmaya çalışmaz. Tam aksine sakinlik, huzur, deneyime açıklık ve çevreye duyarlılık, liderin düşünme ve keşfetme için gerekli zamanı kullanmasına olanak sağlar.

Bu çalışma, liderlerin kriz ve dönüşüm süreçleri başta olmak üzere, tüm liderlik süreçlerinde sergiledikleri davranışların temelinde yatan negatif yeteneğin kritik önemine odaklanmaktadır. Kamu ve özel sektörden seçilen on yöneticinin görüşlerinden hareketle çalışmada liderliğin göz ardı edilen bu yönünün altı temel özelliği ortaya konulmuştur. Bu özellikler; *güçlü benlik algısı*, *eleştirel düşünme*, *deneyime açıklık*, *dayanıklılık*, *eylemsizlik* ve *belirsizliğe tahammül* olarak belirlenmiştir. Bu özelliklerin her biri, liderlerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma biçimlerinin ve bu süreçte sergiledikleri davranışların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Katılımcıların ortak olarak vurguladıkları konular göz önünde bulundurularak söz konusu özelliklerin kapsamı belirlenmiştir.

Bu bağlamda araştırma sonuçları, liderlerin negatif yeteneklerinden biri olarak *güçlü bir benlik algısının* önemine işaret etmektedir. Benlik algısı, bireyin kendi hakkındaki duygu ve düşüncelerinin toplamını yansıtmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, bireyin kendisine olan inancı, belirsiz koşullar altında bilinmeyenle mücadele etme cesaretini sağlamaktadır. Güçlü bir benlik duygusuna sahip liderler, kendilerini ve takipçilerini belirsizlikler içinde yönlendirebilme kapasitesine sahiptirler. Araştırma bulguları, güçlü bir benlik algısının geliştirilmesinde kendine güven, vizyoner bakış açısı, yüksek farkındalık, analitik zekâ, iletişim becerileri, objektiflik, kararlılık,

motivasyon ve cesaret gibi özelliklerin önemini vurgulamaktadır. Vizyoner bakış açısı, liderin esnek ve proaktif olmasına ve böylece olumsuz bir durum ortaya çıkmadan önce önlem olarak kontrolü kaybetmemelerine olanak sağlar. Bu, değişimi ve mevcut koşulları fark edebilecek düzeyde yüksek bir farkındalığın önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, olayların gidişatını analiz edebilecek düzeyde analitik bir zekaya sahip olmaları gereklidir. Liderlik sürecinin, yalnızca tek başına yürütülebilecek bir yol olmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, liderlerin açık bir iletişim ağı oluşturabilmesi ve gerektiğinde ikna yeteneklerini kullanabilmesi önemlidir. Kararlılık, takipçilerin motivasyonu açısından değerli olup azimli, net bir tutum sergilenmesini ifade etmektedir. Ayrıca ilham verme, güven oluşturma, olaylar karşısında sakin kalabilme ve çalışkanlık özellikleri, takipçilerin motivasyonunu artırmanın anahtar unsurlarıdır. Tarafsızlık ve gerektiğinde risk alabilme cesareti, güçlü bir benlik algısının geliştirilmesinde önemli rol oynar. Tüm bu unsurlar, bireylerin karmaşık durumlarda sabırlı ve sakin kalabilmelerine olanak sağlamakta ve bireyin dayanıklılığını artırmaktadır.

Araştırma katılımcılarının ifadelerinden hareketle liderlerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulma sürecinde kritik bir rol oynayan ikinci yetenek olarak *eleştirel düşünme* ön plana çıkmaktadır. Varsayımların ve alternatiflerin titiz bir şekilde incelemesi, yanıltıcı veya hatalı bilgilerin elenmesi ve olayların derinlemesine analiz edilmesi süreci olarak tanımlanabilen eleştirel düşünme yeteneği; katılımcılar tarafından *yeterli bilgiye ulaşma*, *olayları analiz etme* ve *yanıltıcı bilgileri ayıklama* ile ilişkili olarak değerlendirilmiştir. Eleştirel düşünme, bir konuyu tam olarak anlayabilmek için yeterli ve güvenilir bilgiye ulaşma sürecini içermektedir. Bu araştırma süreci sonucunda elde edilen bilgilerin ise derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle bilgiler, mantıksal ve tutarlı bir şekilde değerlendirilmeli ve çeşitli perspektiflerden ele alınmalıdır. Tüm bu unsurlar, bireylerin belirsizlik ve karmaşıklık içerisinde sabırlı ve objektif kalmalarını sağlayarak negatif yeteneği desteklemektedir. Ayrıca olayları derinlemesine analiz edip mantıklı sonuçlara ulaşabilme açısından da önem taşımaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular Alvesson ve Spicer'in (2016) eleştirel düşünmenin, negatif yetenek açısından merkezi bir öneme sahip olduğunu vurguladıkları çalışmaları ile uyumludur. Yazarlar, sorunları anlama ve gerektiğinde kararları yeniden değerlendirme sürecinde, mevcut iddiaların ve argümanların sorgulanması için *bu durumda ne oluyor?* ve *diğerleri ne yapıyor?* gibi soruların sorulması gerektiğini belirtmektedir.

Katılımcıların görüşlerine göre, liderlerin sahip olduğu negatif yeteneğin diğer bir alt boyutu ise *deneyime açıklıktır*. Deneyime açıklık, bireyin yeni deneyimler yaşamaya ve farklı bakış açılarını öğrenmeye istekliliğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, liderlerin yeni bilgiler edinme konusunda sürekli bir arzuya sahip olmaları ve bu sayede takipçilerinin gelişimine katkıda bulunabilecek uygulamalara yönelmeleri beklenir. Deneyime açıklık, katılımcılar tarafından *yetki devri* ve *öğrenme arzusu* ile

ilişkilendirilmiştir. Boş zamana sahip olmak, öğrenme süreci için gereken zamanı ve dikkati ayırabilmek açısından kritik bir unsurdur. Bu bağlamda yetki devri, yöneticinin günlük ve rutin işlerden nispeten kendisini ayırıştırarak asıl önemli konulara odaklanabilmesine imkân sağlayan temel örgütsel araçlardan biri olarak değerlendirilebilmektedir. Araştırmada bazı katılımcıların, çalışanlarını desteklemek amacıyla yetkilerini sık sık devrettiklerini ifade etmeleri, deneyime açık liderlerin, zorlukları gelişimin bir parçası olarak kabul ederek liderlik sürecinden keyif alabileceklerini göstermektedir. Ayrıca Öztürk'ın (2023), çevik liderlerin özelliklerine odaklandığı çalışmasında yer alan bulgular, belirsizlik ortamında hareket edebilen ve gerekli değişimlere adapte olan çevik liderlerin, negatif yeteneklere sahip olduğunu dolaylı olarak desteklemektedir.

Çalışma kapsamında, liderlerin negatif yeteneklerinden birisi de *dayanıklılık* olarak belirlenmiştir. Bireylerin zorluklar ve belirsizlikler karşısından sabırlı ve dirençli kalmalarını sağlayan dayanıklılık, negatif yeteneği destekleyen önemli bir unsurdur. Elde edilen bulgular, dayanıklı liderlerin iki belirleyici karakteristiği olduğunu göstermiştir: *yaşamın anlamını arama* ve *gerçeği kabullenme*. Anlam arama, bireylerin belirsizlikler içerisinde hedefe odaklı kalabilmelerini sağlarken, gerçeği kabullenme ise etkili çözüm yollarının bulunabilmesi için sorunun objektif olarak ortaya konması açısından önem taşımaktadır. Liderlik sürecinde, gerçeği olduğu gibi kabul edip yola devam etmek kolay gibi görünmekle birlikte aslında zor bir duygu durumudur. Çünkü çoğu insan, sonuçlar üzerinde etkili olamayacakları durumlarda bile kontrol etmeye çalışmaktadır. Bu durum, liderin bakış açısının kendisinin yanı sıra tüm takipçilerini de etkilemesi bakımından ayrıca önem taşımaktadır. Ayrıca dayanıklı liderler, ortak amaç bilinci etrafında eylem planlarına yönelmek ve kurumsal başarı kazanabilmek için anlam arayışlarında ısrarcıdır. Başarılı bir liderliğin temeli, olumsuz olaylardan anlam çıkarabilme ve en zor durumlarda bile öğrenme arzusunu sürdürülebilen yeteneğine bağlıdır.

Negatif yeteneğin özelliklerinden birisi olarak isimlendirilen *eylemsizlik*; kişinin aklına gelen ilk düşünceye göre hareket etmeden ya da olumsuzluğa teslim olmadan, kendi duygu ve düşüncelerini dikkatli bir şekilde deneyimlemeye izin vermesi anlamına gelmektedir. Katılımcılar, *eylemsizliği hızlı harekete geçme eğiliminden kaçınma*, *durumdan uzaklaşma*, *stresi azaltma* ve *olumsuz düşüncelerden uzak durma* kavramlarıyla ilişkilendirmiştir. Simpson vd. (2002, s. 1209) negatif yeteneğin, liderin sınırlarını zorlama noktasına gelen durumların yarattığı harekete geçme ve hızlı davranma baskısına direnme gücü verdiğini belirtmektedir. Liderler, belirsizlik ya da ikilem içinde kaldıklarında uygun koşulların oluşmasını bekleyerek karar verme sürecini zamana yayabilir. Böylece iyi bir planlama yaparak uygun koşulları oluşturmak, geleceği öngörebilmek ya da alternatif çözümler üretebilmek mümkündür. Aynı zamanda arafta kalmanın ya da ne yapacağını bilememenin yaşattığı stresin üstesinden gelerek sabırlı

davranmak, soğukkanlı olabilmek ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturabilmek için eylemsizliğe ihtiyaç duyulabilmektedir.

Yaratıcı dūřunebilmek ve sakin kalabilmek için öncelikle olumsuz dūřuncelerin yarattıđı olumsuzluklardan da arınmak gerekir. Olumsuz dūřuncelerden arınabilmenin yolu ise bazen olaylardan uzaklařmaktan geçmektedir. Hızlı karar verip hata yapmak yerine nc bir kiři gibi olaya dıřarıdan bakabilmek gerekir. Bu bađlamda eylemsizlik, pasif ve kaderci bir yaklařımdan ziyade aktif ve bilinçli bir tercihi ifade etmektedir. Bu, kiřinin hareket yönünü belirleyebilmek için ihtiyaç duyduđu zamanı kendisine bahřetmesidir. Bu anlamda, eylemsizlik negatif yeteneđin en kritik unsurlarından birini oluřturmaktadır.

Son olarak, liderlerin negatif yetenekler arasında özellikle *belirsizliğe tahammül etme* kabiliyetinin de önemli bir yer tuttuğu tespit edilmiştir. Karar alma süreçlerindeki belirsizlik, liderin eksik bilgilerle hızlı ve etkili kararlar almak zorunda kalmasına ve liderin üzerindeki baskının artmasına neden olabilmektedir. Liderin, bu baskılara direnebilmesi için aceleci kararlar vermekten sakınarak hız ile dikkat arasında denge kurması ve kısa-uzun vadeli hedefleri eř zamanlı olarak gözeterek hareket etmesi gerekmektedir. Belirsizliđe tahammül, *belirsizlikleri ve kendi yetersizliklerini kabullenmeyi ve gerçeklerle yüzleşmeyi* gerektirmektedir. Belirsizlikleri ve yetersizlikleri kabullenme, bireylerin tüm sorulara hemen cevap bulamayacaklarını ve her durumda yeterli bilgiye sahip olamayacaklarını kabullenmelerini ifade etmektedir. Bu kabul, bireylerin mevcut bilgi ve kaynaklarla en iyi şekilde hareket etmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, tecrübe ve bilgiye sahip bireylerden destek almak bu süreçte yardımcı olabilmektedir. Belirsizlik arttığında liderler daha fazla bilgi bulma arayışına girebilirler ancak daha fazla bilgi her zaman daha etkili kararların alınmasını garantilemez. Bu bağlamda, liderlerin zaman zaman sezgilere başvurarak bilgi yükünden sıyrılmaları önemlidir. Belirsizliđe dayanıklı liderler, bu durumun getirdiği istikrarsızlıklara karşı deneyimin değerini kavrayabilir ve hatalardan öğrenerek gerçeklerle yüzleşme cesareti gösterebilirler. Sonuç olarak, bu liderler vresel değişimleri izleyerek ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak analitik dūřunme yeteneklerini geliştirebilirler. Böylece liderin, belirsizlikler ve yetersizliklere karşı esnek ve dayanıklı olması mümkün olmaktadır.

Dwipayana, Darmayanti ve Wijonarko (2022), liderlik ile yetenek arasındaki ilişkiye vurgu yaptıkları çalışmada gerekli yeteneklere sahip olmayan kişilerin liderlik yapamayacağını vurgulamaktadır. Bu kapsamda liderin negatif yeteneğinin, en az pozitif yeteneği kadar önemli olduğu ve kriz yönetiminde kritik bir rol oynadığı unutulmamalıdır. Başarılı liderler, karşı karşıya kaldıkları durumların özelliklerine bağlı olarak kimi zaman kendi başlarına hareket etmeyi veya diğerlerini sessizce gözlemlemeyi tercih edebilmektedir. Bu davranışsal çeşitlilik, liderliğin kesin ve tek bir yolu

olmadığını ortaya koymaktadır. Bu tür ikilemleri yönetebilmek ise güçlü bir karakter ve sağlam bir inanç sistemini gerektirmektedir.

Bu araştırmanın bulguları ışığında, liderlik süreçleri hakkında çeşitli tavsiyelerde bulunmak mümkündür. Negatif yetenek, bilimsel bir teknikten ziyade, sürekli pratik gerektiren ve muhtemelen tam anlamıyla hâkim olunamayacak bir sanat olarak ele alınmalıdır. Lider, bu sürecin yardımıyla kendisi, takipçileri ve çevresiyle daha derinlemesine ilişkiler geliştirme fırsatı bulacaktır. Bu bağlamda, negatif yeteneğin geliştirilmesine yönelik aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulabilir:

- Hız kültürünün yeniden gözden geçirilmesi yoluyla yavaşlamanın ve kendini akışa bırakmanın önemini anlamak amacıyla mindfulness vb. meditasyon ve farkındalık yöntemlerden yararlanabilir. Belirsizliğe ve bilinmezliğe açık olmayı teşvik eden meditasyon ve farkındalık uygulamaları, bireyin anı yaşamasını ve her türlü durum karşısında zihinsel esneklik kazanmasına yardımcı olacaktır.
- Eleştirel düşünme ve analiz becerilerini geliştirmeye yönelmek de bu açıdan etkili sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu tarz eğitimler, bireyin farklı perspektifleri değerlendirmelerini ve karmaşık durumları analiz edebilmelerine olanak sağlar.
- Yaratıcı yazma ya da sanatsal alanlara yönelme de başka bir alternatif olarak değerlendirilebilir. Ayrıca felsefi diyalog ve tartışmalar da negatif yeteneğin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilir. Bu tür etkileşimler, bireylerin kendi düşüncelerini sorgulamalarına ve farklı bakış açılarına açık olmalarına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada liderlere yönelik tavsiyelerin yanı sıra, bazı metodolojik sınırlılıkların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İlk olarak, araştırma görüşme tekniği ile sınırlı sayıda yöneticinin katılımı üzerine kurulmuştur, bu da elde edilen bulguların genellemeye açık olmayabileceğini işaret etmektedir. Dolayısıyla, geniş katılımlı ek çalışmaların bu bulguları desteklemesi önerilmektedir. Ayrıca, katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler, onların kişisel yönetim deneyimleri üzerine odaklanmış olduğundan, farkında olmadıkları yönetsel davranışlar hakkında tam bir bilgi elde edilememiş olabilir. Gelecek araştırmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının da dikkate alınması faydalı olacaktır.

Araştırmacılar tarafından yapılan alan yazın taraması, yönetim alanında negatif yetenek konusunda yeterli araştırma bulunmadığını göstermiştir, bu da mevcut çalışmanın bulgularının doğrudan karşılaştırılabileceği başka araştırmalara ulaşımı kısıtlamaktadır. Bu bağlamda hem bulguların karşılaştırılabilirliği hem de yönetim literatüründeki bu eksikliğin giderilmesi için ek araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, liderlerin negatif yetenekleri üzerine odaklanan gelecek çalışmaların, bu araştırmanın kurduğu temel üzerine inşa edilerek genellenebilirliklerine katkıda bulunması önemlidir. Ancak negatif yetenekleri belirlemeye yönelik geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş herhangi bir ölçeğin olmadığı göz önünde

bulundurulursa öncelikle negatif yetenek ölçęinin geliştirilmesine yönelik olarak yapılacak çalışmalar alan yazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca öğrenen ve dijital örgütler gibi değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu örgüt türlerinde liderlerin negatif yeteneklerinin incelenmesi, bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılar sağlayabilir. Liderlerin negatif yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri üzerine yapılan araştırmalar, yönetim literatüründeki bu konudaki temelleri pekiştirecektir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış Bağımsız

**Yazar Katkısı:** Gökben Bayramoğlu: %40, Nida Palabıyık: %30, Emre Uysal: %30

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışma için destek alınmamıştır.

**Etik Onay:** Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, Yozgat Bozok Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan izin (19.10.2022 / 37/17) alınmıştır.

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Peer Review:** Independent double-blind

**Author Contributions:** Gökben Bayramoğlu: %40, Nida Palabıyık: %30, Emre Uysal: %30

**Funding and Acknowledgement:** No support was received for the study.

**Ethics Approval:** Ethics committee approval (19.10.2022 / 37/17) was obtained from Yozgat Bozok University Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

---

**Önerilen Atıf:** Bayramoğlu, G., Palabıyık, N., Uysal, B. (2024). Liderliğin çirkin ördek yavrusu: Negatif yetenek. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 573-609. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1445065>

---

## Kaynakça

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). *Aptallık paradoksu: İş hayatında işlevsel aptallığın gücü ve tuzakları* (Çev. L. Tayla). İstanbul: Paloma.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemlerini ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. New York: Basic Books.
- Bion, W. R. (1970). *Attention and interpretation*. London: Karnac.
- Brenner, G. H. (2021, 18 Ekim). *Building "negative capability" to unlock hidden potential*. 08 Temmuz 2022 tarihinde <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/experimentations/202110/building-negative-capability-unlock-hidden->





- Gunlaugson, O. (2021). Developing presencing leadership acumen through five negative capability informed practices. *The Journal of Values Based Leadership*, 14(2), 1-19. <http://dx.doi.org/10.22543/0733.142.1369>
- Han, B. C. (2020). *Yorgunluk toplumu* (Çev. S. Yalçın) İstanbul: Açılım.
- Han, B. C. (2020). *Şeffaflık toplumu* (Çev. H. Barışcan) İstanbul: Metis Yayınları.
- Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2011). Liderler için hayatta kalma rehberi (Çev. M. İnan). R. A. Heifetz & M. Linsky (Ed.), *HBR's 10 must read: Değişim* içinde (s. 133-158). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2020). (Kalıcı) krizde liderlik (Çev. Ü. Şensoy). *HBR's 10 must reads: Güçlü liderlik* içinde (s. 69-84). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Jones, G. (2019). İyilerin iyisi nasıl daha iyi hale gelir? (Çev. Ü. Şensoy). *Yönetim ve Psikoloji: Harvard Business Review'den en etkili insan yönetim fikirleri* içinde (s. 7-19). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Marshall, C. & Rossman, G. (2016). *Designing qualitative research* (6 bs.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Öztırak, M. (2023). The moderator role of organizational learning in the relationship between agile leadership and organizational agility, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2007-2026. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.08.2171>
- 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* (Çev. T. Bora). İstanbul: İletişim.
- Simpson, P., French, R. & Harvey, C. (2002). Leadership and negative capability. *Human Relations*, 1209-1226. <https://doi.org/10.1177/0018726702055010081>
- Sobel, A. & Panas, J. (2015). *Güçlü sorular: İlişkiler kurun, yeni işler kazanın ve insanları etkileyin* (Çev. S. Yeniçeri). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Starr, N. C. (1966). Negative capability in Keats's diction. *Keats-Shelley Journal*, 15, 59-68.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.
- Unterhalter, E. (2017). Negative capability? Measuring the unmeasurable in education. *Comparative Education*, 53(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/03050068.2017.1254945>

- Warr, P. (2020). *Mutluluk psikolojisi* (Çev. E. Tanıl). İstanbul: Routledge, Nobel Yaşam.
- Yerushalmi, H. (2019). Negative capability, heuristics and supervision. *British Journal of Psychotherapy*, 35(2), 290-304. <https://doi.org/10.1111/bjp.12458>
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. bs.). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### Extended Abstract

The concept of negative capability, introduced by John Keats and defined as "the ability to exist comfortably with uncertainties, mysteries, and doubts, without reaching out for the certainty and logic," holds significant relevance in the field of leadership. While positive capabilities are typically associated with an individual's knowledge, skills, competencies, and expertise, leadership often aligns with a paradigm of knowledge-based work, action, and success. In this context, "not knowing" is frequently deemed unacceptable and even shameful. However, there exists an alternative perspective on leadership founded on the principles of ignorance, inaction, and lack of control. Negative capability represents this alternative dimension by enabling creative solutions in challenging conditions. While positive capability directs an individual towards a specific mode of action, negative capability refers to the ability to remain steadfast and undistracted in the face of adverse conditions or information encountered during the action process (French, Simpson and Harvey 2009).

This research aims to conduct a comprehensive examination of the concept of negative capability, establish its theoretical foundation, and investigate the behaviors related to negative capabilities of leaders in executive positions in the workplace. The methodology of the research has been designed in accordance with the qualitative research methods outlined by Marshall and Rossman (2016). The scope of the research encompasses managers in organizations operating in both the public and private sectors. Given the breadth of the research universe, it was not feasible to access the entirety, necessitating the selection of a sample. For the purpose of achieving an in-depth understanding in qualitative research, purposive sampling, a non-probabilistic sampling method aimed at maximizing diversity, was chosen (Baltacı, 2018, p. 246; Büyüköztürk et al., 2020, p. 92). The study was concluded with a total of 10 participants, deemed sufficient in terms of data collection and saturation.

Based on the views of ten selected managers from the public and private sectors, this study identifies six key characteristics of the negative capability dimension that are often overlooked in the leadership literature. These

characteristics are identified as a strong self-perception, critical thinking, openness to experience, resilience, inaction, and tolerance of uncertainty. The scope of these characteristics has been defined considering the common themes emphasized by the participants. The nine sub-components of a strong self-perception are defined as self-belief, foresight, high awareness, analytical intelligence, communication skills, impartiality, determination, motivation, and courage.

Under critical thinking, the codes of accessing sufficient information, analyzing events, and filtering misleading information are emphasized. Openness to experience defines the willingness to delegate authority and the desire to learn, indicating openness to development and change. The characteristic of resilience is associated with the search for the meaning of life and acceptance of reality. Inaction encompasses avoiding the tendency to act hastily, distancing from the situation, reducing stress, and staying away from negative thoughts. Lastly, tolerance of uncertainty expresses accepting uncertainties and one's own inadequacies and facing realities. This study finds that a leader's negative capability is as crucial as positive capabilities and can play a critical role in crisis management. According to the recommendations presented in this research, the development of leaders' negative capabilities can be supported through the following strategies:

-Utilizing meditation and mindfulness techniques to grasp the value of slowing down and letting oneself go with the flow by re-evaluating the culture of speed. Such practices enable individuals to experience the present moment, thereby gaining mental flexibility in any situation.

-Enhancing critical thinking and analytical skills can improve individuals' ability to evaluate different perspectives and solve complex situations. Training programs designed for this purpose can contribute to the development of these skills.

-Engaging in creative writing or artistic activities can be considered as another alternative. Furthermore, philosophical dialogue and discussions can play a significant role in developing negative capability by helping individuals question their thoughts and remain open to different perspectives.

Literature review reveals that there is insufficient research on negative capability in the field of management, making it challenging to compare the findings of this study with other research. Therefore, additional research is needed to ensure the comparability of findings and to address the gaps in management literature. Future studies focusing on leaders' negative capabilities, building upon the foundations established by this research, are essential for enhancing generalizability. Considering the absence of a valid and reliable scale for measuring negative capability, initial efforts should focus on developing a negative capability scale to contribute to the academic literature. Moreover, examining the negative capabilities of leaders in organizational types such as learning and digital organizations, where change and uncertainty prevail, can provide valuable contributions to the knowledge

base in this field. Research on how leaders can develop their negative capabilities will assist in strengthening the foundational knowledge in management literature.