

**T.C.**  
**EGE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**  
**KİŞİLERARASI İLETİŞİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE LİDERİN**  
**ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN**  
**KURUM İÇİ İLETİŞİME YANSITILMASI**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**MİRAY BEŞBUDAK**  
**Danışman: Prof. Dr. Demet GÜRÜZ**

**İZMİR – 2012**

**T.C.**  
**EGE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI**  
**KİŞİLERARASI İLETİŞİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERDE LİDERİN**  
**ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN**  
**KURUM İÇİ İLETİŞİME YANSITILMASI**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**MİRAY BEŞBUDAK**  
**Danışman: Prof. Dr. Demet GÜRÜZ**

**İZMİR – 2012**

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum **İşletmelerde Liderin Zeka Yönetimi Yetkinliklerinin Kurum İçi İletişime Yansıtılması** adlı yüksek lisans tezinin tarafından bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları dipnotlarda ve kaynaklarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Miray BEŞBUDAK





T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Miray BEŞBUDAK  
Numarası : 920100005195  
Anabilim Dalı : Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans  
Tez Başlığı (Türkçe) : İşletmelerde Liderin Zeka Yöntemi Yetkinliklerinin Kurum İçi İletişime Yansıtılması  
Tez Başlığı (İngilizce) : The Reflection of Leader's Intelligence Management Competencies to Corporate Communication

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı (Danışman)

Unvan, Adı, Soyadı : Prof.Dr.Demet GÜRÜZ  
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme  
İmza : .....

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Emet GÜREL  
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme  
İmza : .....

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Doç.Dr.Işıl KARPAT AKTUĞLU  
Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme  
İmza : .....

Tez savunması sonucunda öğrenci;

- ☐ Başarılı bulunmuştur.  
☐ Başarısız bulunmuştur.  
☐ Tezinde Düzeltme Yapması Gerekmetedir.

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

## İÇİNDEKİLER

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| ŞEKİLLER VE TABLOLAR DİZİNİ | IV |
| GİRİŞ                       | V  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ZEKA VE ZEKA YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| I. ZEKA KAVRAMI                                    | 1  |
| A. Zeka ve Zeka Kuramları                          | 2  |
| B. Çağcıl Zeka Anlayışı ve Çoklu Zeka              | 8  |
| 1. Çoklu Zeka Kuramı ve Gelişimi                   | 9  |
| 2. İş Yaşamında Çoklu Zeka Etkileri ve Deha Olgusu | 17 |
| 3. İşletmelerde Çoklu Zeka Alanları                | 20 |
| II. YÖNETİMDE ZEKANIN YERİ                         | 21 |
| III. ZEKA YÖNETİMİ KAVRAMI                         | 24 |
| A. Zeka Yönetiminin Önemi                          | 25 |
| B. Zeka Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi     | 26 |
| 1. Yönetim ve Zeka Yönetimi                        | 26 |
| 2. İşletme ve Zeka Yönetimi                        | 30 |
| 3. Kurum İçi İletişim ve Zeka Yönetimi             | 32 |
| 4. Zeka Yönetiminde Liderin Geribildirim Süreci    | 33 |
| C. Zeka Yönetiminin Liderlik Yaklaşımı             | 35 |
| 1. Zeka Kıtlaştıran Liderlik                       | 41 |
| 2. Zeka Coşturan Liderlik                          | 44 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. LİDERİN YÖNETSEL YETKİNLİKLERİ</b>                 | <b>49</b> |
| A. Yetkinlik Kavramı ve Modelleri                        | 49        |
| B. Liderin Davranış Biçimleri ve Yönetsel Yetkinlikleri  | 56        |
| 1. Vizyon ve Strateji Oluşturma                          | 59        |
| 2. Planlama ve Takım Kurma                               | 61        |
| 3. İnsan Kaynağının Yönetimi                             | 63        |
| 4. Toplantı Yönetimi ve Karar Alma                       | 65        |
| 5. Zaman Yönetimi                                        | 66        |
| <b>II. LİDERİN ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ</b>           | <b>68</b> |
| A. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı                            | 69        |
| B. Ortam Yaklaşımı                                       | 75        |
| C. Yön Belirleme Yaklaşımı                               | 78        |
| D. Müzakere Yaklaşımı                                    | 80        |
| E. Yürütme Yaklaşımı                                     | 82        |
| <b>III. KURUMİÇİ İLETİŞİMDE ZEKA YÖNETİMİ</b>            | <b>86</b> |
| A. Zeka Yönetiminin Kurum İçi İletişimdeki Yeri ve Önemi | 87        |
| B. Liderin Zeka Yönetimi Kullanımı                       | 88        |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERİN ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ VE KURUMİÇİ İLETİŞİME YANSITMA YÖNTEMLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| A. Araştırmanın Konusu ve Önemi                                              | 90         |
| B. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları                                  | 91         |
| C. Araştırmanın Hipotezleri                                                  | 92         |
| D. Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri                                      | 93         |
| E. Araştırmada Kullanılan Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formunun Hazırlanması | 95         |
| F. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Yorumlanması                  | 106        |
| <b>SONUÇ</b>                                                                 | <b>114</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b>                                                              | <b>119</b> |
| <b>EK 1: Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu Örneği</b>                       | <b>127</b> |
| <b>ÖZET</b>                                                                  | <b>135</b> |
| <b>ABSTRACT</b>                                                              | <b>136</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>                                                              | <b>137</b> |

## ŞEKİLLER ve TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1:</b> Boyatzis'in Etkili İş Performansı Modeli               | 51  |
| <b>Şekil 2:</b> Çekim Döngüsü                                          | 72  |
| <b>Şekil 3:</b> İtme Döngüsü                                           | 74  |
| <b>Tablo 1:</b> Zeka Coşturan ve Zeka Kıtlaştıran Liderlik Özellikleri | 48  |
| <b>Tablo 2:</b> Meslek ve Yaş Karşılaştırması                          | 107 |
| <b>Tablo 3:</b> Zeka Alanları                                          | 108 |
| <b>Tablo 4:</b> İlave Mantığı                                          | 110 |
| <b>Tablo 5:</b> İlave Mantığı ve Tecrübe Karşılaştırması               | 111 |

## GİRİŞ

Ekonomik alanda gerçekleşen sürekli ve hızlı değişimler, bu değişimler sonucunda sosyal ve siyasal anlamda yaşanan belirsizlikler, buna bir de teknolojik değişimler eklendiğinde, küreselleşen dünyanın yoğun rekabet ortamı daha zor bir hale gelmektedir. Bu ortamda kurumların ayakta kalabilmeleri, planlanan amaçlara ulaşabilmeleri, içinde bulundukları sektörde hedeflenen başarıyı elde edebilmeleri yöneticilerin, bir diğer deyişle liderin, görevleri arasındadır. Bu açıdan bakıldığında kurum yöneticilerine çok önemli bir rol düşmektedir. Onlar kurumda, yapılan ya da yapılacak olan işin insan ile ilişkisinde, belirli konumlarda çalışan ya da çalışacak olan insanın insan ile arasındaki düzende, kısaca kurumdaki insan kaynakları düzenlemelerinde farklılıklar yaratmalıdır.

Kurumların başarılı kurumsal yaşama geçişi, kurum içi iletişimin öneminin ortaya çıkışı ile insanın ve insan kaynağının önemi dikkate alınır şekilde artmıştır. Kurumun verimli olarak çalışabilmesi, kurumu oluşturan departmanlarda personelin etkili yönetilmesine ve liderlerin personelden yararlanabilme derecesine bağlıdır. Etkililik, yetkinlik ve verimlilik, üretimde anahtar öge olan insanı ön plana çıkaran kavramlardır. Günümüzde yöneticilerin yada liderlerin yetkinlik düzeyi, kurumsal amaçları gerçekleştirme derecesiyle paralellik göstermektedir. Hangi zeka alanlarını kullandıklarının farkında olan liderler yada yöneticiler, hem insan kaynağından en fazla verimi almak hem de kariyer ve bireysel gelişim programları ile daha fazlasını elde etme çabasıdadır. Zeka ve zeka yönetimi kavramı da bu aşamada konuya dahil olmaktadır. Bir kurumda teknolojik gelişime adapte olma, teknoloji ve insan faktörünün birlikte geliştirme, toplam kalite çalışmaları, etkin insan kaynakları faaliyetleri ve benzeri birçok alanda çalışmalar yapılabilir. Ancak bu teknolojiyi kullanacak ya da yapılan yatırımları değerlendirecek, iş görerek ortaklıkları ya da anlaşmaları sürdürecektir yetenekli, eğitilmiş, donanım sahibi, kaliteli, zeki ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecek demektir. Türkiye’de insan kaynakları yönetimi işleyişine bakıldığında, özellikle küçük ve orta büyüklükteki kurumlarda yöneticiler ya da liderler, kurumu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktörün insan kaynağı olduğu konusunda çok fazla bilinçli değildir. Bu noktada liderlik kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve son yıllarda üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Tüm kurumların en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Liderlik, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için, kurumda çalışan personelin gereksinimlerini, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve kurum içindeki birimler arasında iletişim, etkileşim ve uyumu sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Liderlik için zeka, yetkinlik ve deneyim önem taşımaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, kurumların yeni ve bu duruma uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır. Liderler sadece yeni grupların oluşmasında değil, aynı zamanda var olan grup üyelerini birleştirmek ve bir arada tutmak için de görev yapmaktadır. Bu tip görev tanımı bulunan bir pozisyonda bulunan kişinin hem zeki hem de bunun farkında olması gerekmektedir. Her ortam için en uygun olan tek bir liderlik tarzından söz edilmesi mümkün değildir. Bu durum, ortama göre değişmektedir. Liderlik tarzını etkileyen unsurlar; kurumun içinde bulunduğu koşullar, astların nitelikleri, yeterliliği ve yetkinliği, üstlerin yaklaşımı, üst yönetimin yaklaşımı, toplumsal ve kültürel değerler olarak sıralanabilmekte ve bunlar liderlikte durumsallık olarak da belirtilebilmektedir. Durumsallık kavramı içinde bahsedilen durumlarda lider konumundaki kişinin yönetim becerilerinin ve bu konudaki yetkinliklerinin gelişmiş olması gerekmektedir.

İş hayatının dinamizmi içinde ihtiyaç duyulan, yöneticilik becerisinin daha az, liderlik becerilerinin daha fazla kullanılmasıdır. Yöneticiler en genel anlamı ile denetleme, yönlendirme ve ikinci kontrol üzerinde dururken, liderler ise farklı bir özelliğe sahiptir; yönlendirmeyi kontrol yolu ile sağlamak yerine eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yapmaktadırlar. Yönetici ilişkilerini denetlemeye dayandırırken, lider güvene dayandırmaktadır. İşte yönetici ve liderin bu noktada farklılıklar sergilediği gözlenebilmektedir. Yönetim kurumlarının değişen çağa uyum sağlamaları çok kolay değildir. Elbette, kabul edilenin aksine, bu değişimin klasikleşmiş yönetici davranışlarıyla gerçekleşmesi mümkün değildir.

Bilgi, yetenek ve yaratıcılığın öne çıktığı bu çağda yönetim kurumlarının artık tecrübeye dayalı yönetilmeleri ya da yönetimlerin klasikleşmiş yönetici davranışı ile sorunlarını çözebilmeleri mümkün görünmemektedir. Çünkü yöneticileri bekleyen yeni görevler, yönetici rollerinin değişmesine yol açmış, liderlik vasıflarının önem kazanmasına olanak sağlamıştır. Bu bilgilere dayanarak ortaya çıkan sonuç, değişimi arzu eden ve yeni yaklaşımlar ışığında bir gelişme yaşamış yöneticilerin bazı özel yetenek ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle günümüz yönetim kurumlarının başarısı için, lider ya da yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

İşte bu noktada, henüz değeri tam olarak bilinmeyen bir kavram, zeka yönetimi ortaya çıkmaktadır. Uzun yıllar boyunca araştırmacıların kafalarını karıştırmış olan zeka ve çoklu zeka konuları yönetime de uyarlanabilmekte, liderlerin kurum üzerindeki etkinliğini arttıracak şekilde kullanılabilir. Zeka yönetimi

Gardner'ın çoklu zeka kuramında belirttiği zeka alanlarından ve bunların kullanımından yola çıkan bu çalışmada öne sürülen düşünce; kurumlarda lider konumundaki kişilerin çalışanlar ile ilişkisinde ve yönetsel yetkinliklerini etkileyen yaklaşımlarda bu zeka alanlarını kullandığıdır. Bu yaklaşımlar; yetenek yönetimi yaklaşımı, çalışma ortamı yaklaşımı, yön belirleme yaklaşımı, müzakere yaklaşımı ve genel anlamıyla kurumu yürütme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımların kurum yönetiminde ve idaresinde kullanılabilmesi için liderin bu konulardaki tutumu ve çalışanlara bu tutumu ne şekilde yansıttığı önem taşımaktadır. Bu durumda, başarılı birer uygulayıcı kabul edilen liderlere zeka coşturan, çalışanların zeka gelişimlerine katkıda bulunamayan ve sadece kendi bireysel gelişimine odaklanan liderlere de zeka kısıtlayan adı verilmiştir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde zeka kavramının genel değerlendirmesi, zeka konusunda çalışmış ve araştırmalar yapmış kuramcılarının teorileri, çoklu zeka kavramının ortaya çıkışı ve yönetime uygulanması hakkında bilgiler verilmiş ve zeka yönetimi kavramında giriş yapılmıştır. Birçok araştırmacının ve kuramcının teorilerinin yer aldığı bu bölümde zekanın genel açıklamaları ve kurumlarda zekanın gerekliliği açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci bölümde ise yönetim kavramının genel açıklaması, yönetim kuramları ve bu

kuramların tarihsel gelişimi, yönetimde zekanın ortaya çıkışı, zeka yönetimi kavramının ve bu yaklaşımlar kapsamında tanımlanan iki tip liderliğin tanımı verilmiştir. Ayrıca liderin kurum içerisinde kullandığı yetkinliklerden, bireysel ve kurumsal yetkinlikler adı altında bahsedilmiştir. Liderin zeka yönetimi yetkinliklerinin beş farklı yaklaşımla ele alındığı bölümde ise yetenek yönetimi, ortam yaklaşımı, yön belirleme, müzakere ve yürütme yaklaşımlarından bahsedilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile İzmir ve çevresinde hizmet veren kurumlarda lider konumunda görev yapan kişilerle görüşme yapılmış ve zeka yönetimi kullanımı hakkında kaynak sayılabilecek bilgiler elde edilmiştir. Bunun yanında, çalışmanın genel tezini oluşturan görüş, yani işletmelerdeki liderlerin zeka yönetimi kavramını bilip bilmedikleri ve bilseler dahi iş yaşamında bu bilgilerini etkin kullanamadıkları, hakkında da bilgi sahibi olunmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ZEKA VE ZEKA YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

Beynin nasıl çalıştığı, insan eylem ve davranışlarına ne şekilde etki ettiği sorusu dikkat çeken ve merak edilen bir konudur. Her dönemde farklı bilim dalları tarafından bu sorulara yanıt aranmışsa da, kesin ve değişmez bulgular elde edilememiştir. İnsan davranışlarındaki belirsizlik, araştırmaların zeka ve beynin işleyişi konularına yönlendirmiştir. Sadece bilimsel açıdan değil, yönetim ve işletme ile ilgili alanlarda da zeka kavramı önem kazanmıştır.

#### I. ZEKA KAVRAMI

Zeka kavramının bir çok tanımı bulunmaktadır. Zekanın tanımı yapılırken kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri gibi özelliklerden bahsedilmektedir. Farklı tanımlarının olmasına karşılık zekaya ilişkin kuramların tümü zekanın sadece insanlarda değil tüm canlılarda var olan geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşmektedir. Buna göre zeka, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir. Zeka, bireyin kişisel standartları ve sosyo kültürel yapısı aracılığıyla hayatta başarıyı yakalayabilme becerisi olarak da tanımlanabilmektedir.<sup>1</sup>

Zeka bir çok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içermektedir.<sup>2</sup> Bu yetenekler arasında;

- **sözel anlayış;** sözcükleri tanıma ve anlama,
- **sözel akıcılık;** sözel ve yazılı olarak sözcük ya da ifadeleri çabucak bulabilme,
- **sayısal yetenek;** aritmetiksel işlemleri çabuk ve doğru olarak yapabilme,
- **alansal ve uzay ilişkileri;** İki ve üç boyutlu görsel algılamayı yapabilme,

<sup>1</sup> Robert J. Sternberg, **Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized**, Cambridge University Press, USA, 2003, s.42.

<sup>2</sup> Yüksel Özden, **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2003, s. 58.

- **bellek;** işitsel ve görsel olarak belleme gücü,
- **algısal hız;** karmaşık bir nesnenin ayrıntılarını görebilme, zemin şekil ilişkisini ayırt edebilme, benzerlik ve farklılıkları doğru olarak algılayabilme,
- **mantıklı düşünme;** muhakeme yürütebilme yeteneği bulunmaktadır.

Zeka, kurum yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda liderlerin zeka boyutlarının yönetsel yetilerine etkilerini açıklamak amacıyla, zekanın tanımı, çoklu zeka yaklaşımı, kullanım alanları ve liderlerin zeka yönetimi üzerinde durmak yararlı olacaktır.

#### **A. Zeka ve Zeka Kuramları**

Zeka, insan beyninin karmaşık bir yeteneğidir. Zihnin; algılama, bellek, düşünme, öğrenme gibi birçok işlevi bulunmaktadır. Düşüncenin nasıl oluştuğu, beynin insan davranışlarını hangi mekanizmayla nasıl gerçekleştirdiği, öğrenme, algılama, karar verme, akılda tutma, problem çözme, iletişim kurma, yaratıcılık, sezgi gibi zihinsel süreçlerin nasıl geliştiği soruları uzun yıllar boyunca filozofların ve bilim adamlarının zihinlerini meşgul etmekte ve geçmişten günümüze bu sorulara yanıt bulma amaçlı birçok araştırma gerçekleştirilmektedir.

Beyinde bulunduğu ve soyut özellikte olduğu bilinen zeka kavramının temel bilişsel işlevlerden oluştuğu genel kabul gören bir yaklaşım olsa da, kavramı tanımlama konusunda herhangi bir uzlaşma henüz bulunmamaktadır. Zihin üzerine araştırmalarda bulunan uzmanlar, düşünmeyi gerektirecek tüm zihinsel süreçlerin zekanın temel bileşenleri olduğunu ve bunların toplamının zekayı ortaya koyduğunu bulgulamaktadır.

Sözcük yapısı olarak incelendiğinde Latince ‘intellectus’ kelimesinden türetilmiştir. Kelime anlamı olarak zeka anlama, algılama, bilme gibi zihinsel işlevleri kapsamaktadır. Ayrıca zekanın akılcı düşünme, soyut düşünme yeteneği, çevreyle baş etme kapasitesi, yeni durumlara adapte olma yeteneği, öğrenme yeteneği, kişisel deneyimlerden öğrenme yeteneği, sözel ve mantıksal akıl yürütme yeteneği gibi açılımlarla ifade bulduğu görülmektedir<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Rolf Preifer ve Christian Scheier, **Understanding Intelligence**, Mit Press, USA, 2001, ss.1-11.

Psikoloji alanında zeka kavramı ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Zekanın kesin olarak tanımı yapılmamış ya da yapılan tanımlar arasında farklılıklar görülse de, araştırmacılar zeka kavramına pek çok farklı açıdan yaklaşmışlardır. William Lois Stern, zekayı “Düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusunda genel bir beceridir; hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlayabilmedir” diye tanımlamaktadır. David Wechsler ise zekayı “Bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle fikirlerini etkili bir şekilde tartışabilme gücü gibi bireyin küresel başarılarıdır” şeklinde tanımlamaktadır <sup>4</sup>.

Zekanın bakış açıları ile değerlendirilmesinin nedenleri arasında; birçok yeteneğin toplamından oluşan bir bütün olması, soyut bir nitelik arz etmesi ve konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaklaşım tarzlarının çeşitlilik göstermesi yer almaktadır. Zihin araştırmalarıyla ilgilenmiş bilim adamlarının zeka tanımlarına bakıldığında, bu tanımlarda farklı bilimsel yaklaşım ve düşünce sistemlerini izlemek mümkün olduğu gibi, ortak noktaların da söz konusu edildiği görülebilmektedir. Bu bağlamda, zihin araştırmalarını ve zeka kavramını daha iyi anlamak adına bu alanda çalışmış kişilerin ortaya çıkardıkları kuramlardan bahsetmek gerekmektedir.

Zeka ile ilgili bilimsel çalışmalar, geçmişten günümüze uzanan bir süreklilik göstermektedir. Bu bağlamda zeka konusunda kuramsal çerçevede gerçekleştirilen ilk çalışmalar tekli zeka anlayışı temelinde gerçekleştirilmektedir. Geleneksel zeka anlayışı olarak da adlandırılan tekli zeka; tekil, sabit, niceliksel ve sadece gerçek yaşamdan soyutlanarak ölçülebilir bir karakteristiğe sahiptir. İnsanların var olan yeteneklerini ve potansiyellerini saptamayı amaçlamaktadır. Çoğul ve geliştirilebilir bir nitelik arz eden çağcıl zeka anlayışı ise; sayısal olarak ölçülememekte, gerçek yaşamdan soyutlanmaksızın ölçülebilmekte, bireyin zihinsel gizil güçlerini ve başarılı olma potansiyelini saptamak için kullanılmaktadır <sup>5</sup>.

Zekaya ilişkin bilinen ve ilk olarak kabul edilen görüş (İnsan Nefs-i Ameli), 980-1037 yılları arasında yaşayan ve dönemin önde gelen Farisi hekim ve filozoflarından olan İbn-i Sina'ya aittir. Ona göre, insanın başka hiçbir canlıda bulunmayan en önemli özelliği, maddeden tümüyle soyutlanmış tümel akli

---

<sup>4</sup> Stefan Konrad ve Claudia Hendl, **Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı bir Hayat, Duygularla Güçlenmek**, Çeviren. Meral Taştan, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 42.

<sup>5</sup> Nilay Bümen, **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, ss. 5-6.

kavramları oluşturma yetisidir. İnsan akli, duyuların yardımına gerek duymaktadır. Duyularıyla temel kavram ve önermeleri elde eden birey, deneyime dayalı akli bilgilere ulaşmış olmaktadır <sup>6</sup>.

Zekayı ilk kez kuramsal düzeyde inceleyen psikolog Joy Paul Guilford'dur. Guilford'un geliştirdiği zeka testi, insanın bilişsel sisteminin yapısal bütünlüğü olduğu ve süreçlerle ilgili işlemlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği görüşüne dayanmaktadır. Guilford zeka ölçme aracını geliştirirken, bu görüşü baz almaktadır. Örneğin yapısal açıdan herkesin kısa süreli bellek yeteneği bulunmakta, ama herkesin karar verme hızı farklılık göstermektedir. Guilford'a göre bireyin yapısal özelliğinin ölçümü ve işlem gücü zeka yeteneğini tanımlamaktadır <sup>7</sup>. Guilford çalışmalarında zihin yapısını incelemekte ve zihinsel becerileri: işlemler, ürünler ve içerik olarak üç boyutta ele almaktadır<sup>8</sup>. Ancak bu çaba, düşünmenin karmaşık ve çok soyut olması nedeniyle zihin yapısına ilişkin ayrıntıları açıklamada yeterli olamamaktadır.

Modern eğitim psikolojisinin önemli isimlerinden Edward L. Thorndike, çalışmalarıyla zekanın gelişimine katkıda bulunmuştur. Zekanın birbirinden bağımsız etmenlerden oluştuğunu savunan Thorndike; sözcükleri anlama, sayılarla akıl yürütme, kavrama ve ilişkileri görsel algılama olarak ayrılabilen dört etmen olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre zeka temel olarak 'soyut zeka', 'mekanik zeka' ve 'toplumsal zeka' olmak üzere üç türden oluşmaktadır. <sup>9</sup> Soyut zeka; söz, kavram ve sayıları anlama yeteneğini ifade etmektedir. Mekanik zeka; araç ve makineden anlama yeteneğidir. Toplumsal zeka ise; başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

Peter Salovey ve John D. Mayer'in Duygusal Zeka Kuramı ilk defa 1983 yılında ortaya çıkmıştır. İlk kez duygusal yetenek olarak değerlendirilen özellikleri sıralanarak duygu ve duygu yönetimini kavramsallaştırılmıştır. Duygusal zeka; duyguları algılama, kullanma, anlama ve yönetme yeteneklerinden oluşan bir kavram olarak yorumlanmaktadır.

---

<sup>6</sup> Emet Gürel ve Merba Tat, "Çoklu Zeka Kuramı: Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Anlayışına", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:3, 2010, ss. 342-347.

<sup>7</sup> Gülten Ülgen, **Eğitim Psikolojisi**, Bilim yayınları, Ankara, 1995, s. 22.

<sup>8</sup> Özcan Demirel, **Eğitimde Çoklu Zeka-Kuram ve Uygulama**, Pegem Akademi, Ankara, 2002, s. 38.

<sup>9</sup> Hasan Bacanlı, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s. 121.

Standart psiko-metrik testlerle ölçülebilen tek tip zeka kuramını eleştiren Howard Earl Gardner ise, tekli zeka modelinin insan beyninin tam potansiyelini yeterince ortaya koyamadığına dikkat çekmektedir. Sözel ve matematiksel yetenekleri ölçen IQ testlerinin yeterli olmaması nedeniyle insan beyninin tüm süreçlerini ortaya koyma konusunda geçerli olamayacağını ifade etmektedir. Farklı zeka türlerinin varlığına dikkat çekmekte ve her insanın kendine özgü bir zeka türü olduğunu savunmaktadır.

Daniel Goleman, çağcıl zeka anlayışının en önemli isimlerinden biri olarak kabul edilmektedir. ‘Duygusal zeka’ kavramının popüler hale gelmesinde katkıda bulunan Goleman; duygusal zekayı, bireylerin kendinin ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını net ve doğru biçimde ifade edebilme olarak tanımlamaktadır. Goleman, 2003 yılında açıkladığı ‘Duygusal Yetenek Çerçevesi’ adlı yaklaşımında, duygusal zekayı belirleyici etkenler olarak kişisel yetenek ve sosyal yetenekten söz etmektedir.

İnsan zekalarına ve kapasitelerine ilişkin, tüm araştırmacıların üzerinde görüş birliği yaptığı ve evrensel kabul ettiği tek bir liste bulunmamakta ve bulunması da mümkün görülmemektedir <sup>10</sup>. Yakın zamana kadar sadece tek boyutlu matematiksel ve uzaysal beceriler (bilişsel yetiler) ile tanımlanan ve ölçülen zeka kavramı; artık çok boyutlu algılanmaktadır. Dolayısıyla zeka olgusu içinde artık iletişim yeteneği, insan ilişkileri, algılama, öz bilinç, sezgi, inançlar gibi çok sayıda gösterge bulunmaktadır <sup>11</sup>.

Robert Sternberg’in Triarşik Zeka Kuramı bunlardan birisidir. Bu kuramın diğerlerinden farkı zekanın kültürel ve evrensel boyutunu incelemesinden kaynaklanmaktadır. Bu kuramda, çevre ve kültürün zeka üzerindeki etkisine dikkat çekilerek, bu unsurların zeki ve zeki olmayan davranışın neler olduğuna karar verdikleri açıklanmaktadır. Orijinallik ve otomatikleşme, olası davranışları zeki davranışlara dönüştüren iki beceri boyutu olarak kabul edilmektedir <sup>12</sup>. Sternberg, bilişimsel, bağlamsal ve deneyimsel olmak üzere üç alt kuramı içeren bu kuramında, zekanın etkileşerek işleyen farklı bileşenlerden oluştuğunu, bireyin içsel, dışsal

---

<sup>10</sup> Howard Gardner, **Zihin Çerçeveleri; Çoklu Zeka Kuramı**, Çev. Ebru Kılıç, Alfa Beta Yayın, İstanbul, 2004, s. 84.

<sup>11</sup> Gaye Özdemir Yaylacı, **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Tekniği**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 21.

<sup>12</sup> Stefan Konrad ve Ckudia Hendl, **a.g.e.**, s.53.

dünyası ile deneyimlerinin zekayla ilişkili olduğunu belirtmektedir<sup>13</sup>. Ayrıca Sternberg, bilişimsel alt kuramda; bireyin zekice davranış geliştirmesinde kullandığı bilişsel süreçler ve yapılardan oluşan içsel dünyasına açıklık getirmektedir. Deneyimsel alt kuramda bireyin deneyimlerinin, zekasına iç ve dış dünya ile ilişkilerine olan etkisinden; bağlamsal alt kuramda bireyin çevresel istemleri değerlendirme aşamasında kullandığı süreçler ve dış dünyasını ele almış zekayı bir bütün olarak açıklamaktadır. Bu bütünlük içinde akademik, pratik ve yaratıcı olmak üzere geliştirilebilir, değiştirilebilir olduğunu vurguladığı esnek yapıdaki üç tür beceri tanımlamaktadır<sup>14</sup>.

Robert Sternberg'in geliştirdiği bir diğer kuram, başarı zekası kuramı, triarşik zeka kuramının genişletilmesi ve geliştirilmesinin sonucunda ortaya çıkmış bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Sternberg geliştirdiği bu kuramda, herkesin kendi sosyokültürel bağlamında, kendi başarı tanımına göre, başarılı olabilmesi ya da kendini başarılı kabul etmesi için gereken yeteneklerinin tümünü başarı zekası olarak tanımlamaktadır. Sternberg başarı kavramının göreceli olmasına rağmen başarı zekasına sahip insanlarda ortak bazı özellikler bulunduğunu belirtmektedir. Bu özellikler şunlardır<sup>15</sup>;

- Kendi kendini güdülemek ve kontrol etmeyi öğrenmek,
- Azimli olmak,
- Yeteneklerinin farkında olmak ve en üst düzeyde kullanmak,
- Başlatıcı olmak ve düşüncelerini eyleme dönüştürmek,
- Sonuç ve ürün odaklı olmak,
- İzleyerek ve sonuç alarak amaca ulaşmak,
- Başarısızlığı göze almak,
- Riske girmek,
- Sorumluluğu üstlenmek ve bağımsız olmak,
- Ertelememek,
- Bireysel sıkıntıların üstesinden gelmek ve kendine güvenmek,
- Amaca odaklanmak, yoğunlaşmak,

---

<sup>13</sup> Ziya Selçuk, **Çoklu Zeka Uygulamaları**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, ss. 4-11.

<sup>14</sup> Ş.Şule Erçetin, **Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık**, Asil Yayın, Ankara, 2004, ss. 14-19.

<sup>15</sup> Ş.Ş.Erçetin, **a.g.e.**, ss. 24-30.

- Zamanını ve enerjisini iyi bir biçimde kullanmak,
- Bütünü ve parçaları algılamak,
- Yaratıcı ve pratik düşünme becerilerini en iyi biçimde dengeleyerek kullanmaktır.

Zeka ile ilgili kuram geliştirmiş olan bir diğer isim de Stephan Ceci'dir. Ceci, 1990 yılında Biyolojik Yaklaşım Kuramı'nı ortaya çıkarmıştır. Ceci, genel zeka biçiminde tanımlanan tek bir zeka kavramına karşı çıkmakta; zekayı biyolojik temelleri olan çoklu bilişsel potansiyel, bağlam ve bilgi bütünlüğünde değerlendirmektedir. Tek bir zeka kavramına karşı çıkan Ceci, zekaya ilişkin tanımladığı boyutları şöyle açıklamaktadır:

- **Çoklu bilişsel potansiyel:** Zeka çok sayıda yeteneği ve bilişsel potansiyeli ifade etmektedir. Tek bir zihinsel enerjiyle açıklanamamaktadır. Her potansiyel, yeni ilişkilerin keşfedilmesini, düşüncelerin izlenmesini, belirli bir alana ilişkin bilgi kazanılmasını olanaklı kılmaktadır.
- **Bağlam:** Bağlamı, biyolojik ve ekolojik çerçevede, geniş kapsamlı bir kavram olarak ele almaktadır. Bağlam kavramı, bilgi alanları, kişilik, motivasyon, eğitim, bireyin yaşadığı yerin tarihi gibi pek çok öğeyi kapsamaktadır. Her biri bireyin bilişini, kavrayışını etkileyebilen bu öğeler, problem çözmenin zihinsel, sosyal ve fiziksel bağlamını oluşturmaktadırlar.
- **Bilgi:** Bilişsel süreçlerle kazanılan enformasyon, kurallar, inançlar, tutumlar ve benzerini içermektedir. Bilgi, karmaşıklık, ayrıntı, kişilik düzeyine göre uzun dönemli bellekte, örgütlenmekte ve yapılandırılmaktadır. Bilgi ne kadar karmaşık, ayrıntılı ve ilişkiliyse o kadar güçlüdür. Bilgi ve bilişsel süreçler iç içe bulunmaktadır. Bilgi, ne kadar iyi örgütlenmişse, zihinsel süreçler o kadar etkili olmaktadır. Zihinsel süreçler ne kadar etkiliyse, bilgi o kadar iyi biçimde örgütlenebilmekte ve ayrıntılı şekilde ortaya koyulabilmektedir<sup>16</sup>.

Bahsi geçen çalışmalar sonucu, geleneksel zeka anlayışının, insan beyninin fonksiyonlarını tam olarak açıklamaya yetecek bir niteliğe sahip olmadığı söylenebilmektedir. Çağın gelişim ve değişimlerini algılama ve bu değişimlere uyum sağlamanın büyük önem taşıdığı günümüzde, çağcıl zeka anlayışı benimsenmektedir. Eğitimden psikolojiye birçok bilim dalına yeni bir yaklaşım getiren Çoklu Zeka Kuramı Howard Gardner tarafından 1983 yılında geliştirilmiştir.

---

<sup>16</sup> Ş.Ş.Erçetin., a.g.e., ss. 31-33.

## B. Çağcıl Zeka Anlayışı ve Çoklu Zeka

Zeka tanımıyla ilgili günümüze kadar pek çok araştırma yapılmakta ve farklı görüşler ortaya atılmaktadır. Birçok farklı yaklaşım ile ele alınmış ve dolayısıyla birden fazla tanımı yapılmış olan zeka, geleneksel anlayışın ötesinde, çağın getirdiği değişim ve gelişimler sayesinde zaman içinde başkalaşmaktadır. Değişimlere uyum sağlamanın büyük önem taşıdığı günümüzde çağcıl bir zeka anlayışı benimsenmektedir.

Günümüzde eğitim ve psikoloji alanındaki gelişmelerle birlikte bireylerin neler yapabildiğinden çok, neler yapabileceği düşünülmektedir. Çoklu zeka kuramı da bu amaçla yeni pedagojik yöntemlerin düşünülmesi için ortaya atılmış bir kuramdır<sup>17</sup>. Howard Gardner bu tek zeka tipine karşı çıkarak, insanların daha başarılı olduğu değişik alanlar bulunduğunu ve bu alanlarda zekaya dayalı büyük beceriler gösterebildiğini ifade ederek “Çoklu Zeka” (Multiple Intelligence) kuramını ortaya çıkarmıştır. Gardner, zekayı “içinde yaşanılan toplumda faydalı bir şeyler yapabilme kapasitesi; her insanda kendine özgü bulunan yetenek ve beceriler bütünü” olarak tanımlamaktadır<sup>18</sup>. Kişi bu becerisini bulunduğu ortama, mekana, zamana göre geliştirmektedir.

Her birey sahip olduğu zeka ile birlikte farklı bir öğrenme, problem çözme ve iletişim kurma yöntemine sahiptir. Howard Gardner zeka konusunda son yüzyıl boyunca sürdürülen çalışmaları inceledikten sonra bütün bu çalışmaların insanın zihinsel yetkinliklerini yeterince karşılamadığı sonucuna vararak, çalışmalarını insanların zihinsel kapasiteleri üzerine yoğunlaştırmıştır. Boston Üniversitesinde özellikle fiziksel ve duygusal olarak zarar gören insanların zihinsel fonksiyonlarını incelemiştir. Bu araştırmaları sonucunda görmüştür ki; insanlar beyinlerinin belli bir bölümü zarar gördüğünde bile beynin kalan bölümü ile belli alanlarda performans gösterebilmekte ve yaşamlarına devam edebilmektedirler. Bu incelemeleri sonucunda ulaştığı noktada, Howard Gardner, yaptığı çalışmaları şu şekilde açıklamaktadır<sup>19</sup>:

---

<sup>17</sup> Nilay Bümen, **a.g.e.**, s. 184.

<sup>18</sup> Kudret Eren Yavuz, **Çoklu Zeka**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2009, s. 25.

<sup>19</sup> Kudret Eren Yavuz, **a.g.e.**, s. 26.

*“Çocuklar ve beyin hasarlı bireylerle yaptığım görüşmeler ve çalışmalar beni insan doğası üzerinde daha çok düşündürdü. İnsanlar çok geniş, çok sayıda kapasitelerle dolu... Bir bireyin bir alandaki üstünlüğü bir başka alandaki gücü ile karşılaştırılabilecek ve tahmin edilebilecek kadar basit değildir.”*

Gardner’in çoklu zeka yaklaşımı üzerine fikirlerini ortaya çıkaran temel görüşünü bu çıkış noktasının oluşturduğu düşünülebilmektedir. Gardner’a göre zeka; gerçek bir problemi çözmek için gerekli yetenekler kümesi, bir ya da birkaç kültürde değer verilen bir ürün veya hizmet koyma yeteneği, bilgi üretmek için problem keşfetme, çözme ya da problem yaratma kapasitesi olarak açıklanmaktadır.

### **1. Çoklu Zeka Kuramı ve Gelişimi**

İnsanı dünya üzerindeki diğer canlılardan ayıran en önemli özellik gelişmiş bir beyne ve zekaya sahip olmasıdır. İnsan doğası gereği çevresinde sürekli olarak yaşanan değişimlere adapte olabilme kabiliyetini zekasını kullanarak elde etmektedir. Bu yüzden zeka kavramının bir diğer tanımı da bireyin karşılaştığı her tür durum ile baş edebilmek ve doğaya ayak uydurabilmek için kullandığı zihinsel kapasiteyi ifade etmektedir. Bu öneminden dolayı insan zekası hep merak konusu olmakta ve bilim insanları tarafından bu konuya yönelik pek çok çalışma yapılmaktadır.

Zekanın ne olduğunu, nelerden oluştuğunu, yapısını ve başka birçok özelliğini, farklı bilim insanları farklı kuramlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramlardan biriside özellikle ülkemizde son yıllarda sıkça tartışılan ve Gardner tarafından 1983 yılında geliştirilen Çoklu Zeka (Multiple Intelligence MI) kuramıdır. Gardner’a göre eğer bir insan toplumda değer bulan bir ürün meydana getirebiliyor ve günlük yada mesleki yaşamında karşılaştığı bir soruna etkili çözümler üretebiliyorsa bu insan zekaya sahip kabul edilebilmekte ve zeki olarak adlandırılabilir. Bu tanım içerisinde kültürel değeri olan bir ürün meydana getirmek zeki olmanın bir göstergesi olarak görülmektedir. Gardner’a göre zeka sayısal bir takım skorlarda ya da rakamlarda değil; yaşamın içinde doğal dünyada farklı şekillerde kullanılmaktadır.<sup>20</sup> Yaptığı çalışmalarla insan zekası hakkında ileri sürülen geleneksel yapıdaki görüşün yetersiz olduğunu ifade eden Gardner, “Frames

<sup>20</sup> Howard Gardner, **Multiple Intelligences**, Basic Books, USA, 2. Baskı, 2006, ss.6-24.

of Mind (Zihnin Çerçeveleri)” adlı eserinde bir insanın çağcıl zekasının tek bir alanı olmayacağını, çevresine uyum sağlayabilmek adına birden fazla zekanın bireyde bulunması gerektiğinin temellerini atmıştır.

Gardner kuramında zekayı “problem çözme kapasitesi ya da değerli bir veya birden çok kültürel yapı ürününe şekil vermek” olarak tanımlamaktadır ve çoklu zeka kuramının temelinde de diğer bilim insanlarının bahsettiği gibi, biyolojik ve kültürel boyutlar bulunduğunu savunmaktadır. Gardner sekiz değişik zeka alanını tanımlamakla birlikte, bu sayının yeteneklerin çokluğunu ifade etmekte asla yeterli olmadığına ve daha fazla zeka alanlarının da olabileceğine dikkat çekmektedir. Bunlar; mühendislik-uzay zekası, yaratıcı zeka, 2001 yılında konuşulmaya başlanan ruhsal zeka, başarı zekası, mesleki gelişimi yönlendiren profesyonel zeka olarak detaylandırılabilir<sup>21</sup>.

Gardner’ın kuram ilk ortaya atıldığında tanımladığı zeka türleri şunlardır<sup>22</sup>;

1. Sözselsel-dilsel zeka (verbal)
  2. Mantıksal-matematiksel zeka (logical)
  3. Görsel-uzamsal zeka (visual)
  4. Müziksel ve ritmik zeka (musical)
  5. Bedensel – kinestetik zeka (kinesthetic)
  6. Kişisel-işsel zeka (intrapersonal)
  7. Kişilerarası- sosyal zeka (interpersonal)
  8. Doğa zekası (naturalist)
- **Sözselsel-dilsel zeka**, sözcükler zekası ya da bir dilin temel işlemlerini açıkça kullanabilme yeteneği olarak açıklanabilmektedir. Okuma, yazma, dinleme ve konuşma ile iletişim sağlayarak, bu zekanın en belirgin özellikleri kullanılmaktadır. Dil zekasının kullanımı önceki bilgiyi ve anlamayı yeni bilgiye bağlamaya yardımcı olmakta ve bu bağlantının nasıl olacağını açıklamaktadır. Dil zekası iletilenin bireysel olarak algılanmasını sağlamaktadır. Değişik kültürlerde yaşayan insan dil kullanma becerisine sahiptir. Ancak kimileri dili sadece iletişim amacıyla kullanırken, kimileri birden çok dil ve iletişim becerileri gösterebilmektedir. Dil zekası sözcükleri hem sözlü hem de yazılı olarak etkili biçimde kullanma

<sup>21</sup> Tony Buzan ve Raymond Keane, **Dehanın El Kitabı**, Sabah Yayınları, İstanbul, 2.Baskı, s. 11.

<sup>22</sup> Kudret Eren Yavuz, **a.g.e.**; s. 27.

becerisidir<sup>23</sup>. Bu zekası yüksek olan kişiler; her hikayeyi, masalı, fıkrayı anlatabilecek kapasitededirler. İyi bir hafızası ve güçlü bir kelime hazinesi vardır. Sözel olarak iyi iletişim kurmakla beraber öğrenmede daha çok kitaplar, yazma materyalleri, görüşme ve tartışmalar, konuşma ve dinleme materyallerine ihtiyaç duymaktadırlar. Diğer insanların seslerini, dil üslubunu, okumasını ve yazmasını taklit edebilmektedirler. Cümleleri dinler, yorumlar, farklı bir tarzda ifade eder ve söylediklerini hatırlar durumdadırlar. Okuduklarını anlar, özetler ve kolaylıkla hatırlama yeteneğine sahiptirler. Farklı zamanlarda, farklı amaçlar için, farklı gruplara etkili bir biçimde hitap edebilmekte, dinleyicileri konuşmaları ile etkilemektedir. Okuma, yazma, dinleme ve konuşma gibi dil sanatlarında farklı yapılar oluşturabilmektedirler. Farklı dilleri öğrenme becerisine sahiptir. Hikaye, şiir yazma gibi etkinliklerden zevk almakta, yeni dil formları oluşturmakta, etkili dinleme becerilerine sahiptir.

- **Mantıksal- Matematiksel zeka**, sayılar ve akıl yürütme zekası ya da tümdengelim ve tümevarım ile akıl yürütme, soyut problemler çözme ve birbiri ile ilişkili kavramlar, düşünceler arasındaki karmaşık ilişkileri anlama yeteneğidir. Mantıksal-matematiksel zekâ bilimsel hipotezi sınıflandırmada, öngörü, öncelik verme ve oluşturma, neden sonuç ilişkilerini anlama becerilerini içermektedir. Mantıksal matematiksel zekası güçlü olan bireyler, nesneleri belli kategorilere ayırarak olaylar arasında mantıksal ilişkiler kurarak, nesnelerin belli özelliklerini sayısallaştırarak ve hesaplayarak ve olaylar arasındaki birtakım soyut ilişkiler üzerinde düşünerek öğrenmektedir.
- **Görsel/ Uzamsal zeka**, resimler ve imgeler zekası ya da görsel dünyayı doğru olarak algılama ve kişinin kendi görsel yaşantılarını yeniden yaratma kapasitesidir. Şekil, renk biçim ve dokunuşu ve bunları somut ürünlere dönüştürme yeteneklerini içermektedir. Bu zeka özelliği duygusal motor algının keskinleşmesi ile başlamaktadır. Göz; renk, şekil, biçim, dokunuş, derinlik boyut ve ilişkilerini ayırtmaktadır. Zeka gelişirken el-göz koordinasyonu, ince hareket kontrolü ile kişinin algılanan şekil ve renkleri çeşitli ortamlarda yeniden üretmesini sağlamaktadır. Mimarlar, heykeltıraşlar, ressamalar, dekoratörler, bahçıvanlar, grafik tasarımcılar uzamsal zekalarını en üst düzeyde kullanan kişilerdendir.

---

<sup>23</sup> Özcan Demirel, *Planlamadan Uygulamaya Öğrenme Sanatı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, s.150.

Görsel/uzamsal zekanın özündeki kapasiteler; aktif hayal gücü, zihinde canlandırma, uzayda yer-yön-yol bulma, grafik temsili, uzaydaki nesneler arasındaki ilişkileri tanıma, imajlarla zihinsel manevralar yapma, farklı açılardan objeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları tanımadır<sup>24</sup>.

- **Bedensel zeka:** Gardner, zekayla ilgili kavramların artmasıyla hata yapma riskinin arttığını, zeka ile bedenın birbirinden ayrı olarak incelenmesinin yanlış bir yaklaşım haline geldiğini savunmaktadır. Bedensel zeka tüm vücut ve ellerle ilgili bir zeka türüdür. Başka bir deyişle, bu zeka, vücut hareketlerini kontrol etmeyi ve yorumlamayı, fiziksel nesneleri maniple etmeyi ve vücut ile zihin arasında bir uyum oluşturmayı sağlamaktadır. Bu zekanın gelişimini sadece atletik yapıda olanlarla sınırlandırmak yanlıştır. Bir cerrahın açık kalp ameliyatı yaparken gösterdiği ince devinim kontrolü ya da bir pilotun göstergelerin ince ayarını yaparken gösterdiği performans bu zekanın gelişimini ortaya koymaktadır. Bedensel zeka alanı, koordinasyon, denge, güç, esneklik ve hız gibi bazı fiziksel yetenekleri ve bu yeteneklerin hepsinin bir arada işlemlerini sağlayan devinimsel nitelikteki bazı özel becerileri de içermektedir. Bedensel zekanın özündeki kapasiteler; vücut hareketlerini kontrol etme, önceden planlanmış vücut hareketlerini kontrol etme, bedenın farkında olma, zihin ile beden arasında güçlü bir bağ kurma, pandomim yetenekleri, bedeni tümüyle iyi kullanma olarak açıklanmaktadır.
- **Müzikal zeka,** diğer zeka türleriyle pek ilişkili olmayan kendi kural ve düşünme yapılarına sahiptir. Müzik üç temel öğeyi kullanarak konuşulan bir dildir: ses perdesi, ritim ve ton. Gardner düzenli olarak müzikle bir arada olan her insanın bu üç öğeyi kullanarak beste yapma, şarkı söyleme ve enstrüman çalma gibi müzikal etkinliklerde sahip olduğu bazı becerilerle başarılı olabileceğini belirtmektedir. Çevredeki seslerden anlam çıkarma, konuşulan kişinin ses tonundan ruhsal durumunu kestirme, arabanın motor sesinden problem olduğunu anlama gibi davranışlar da müzikal zeka dendiğinde akla gelmeyen ancak onun önemli bir parçası olan yetiler olarak kabul edilmektedir.
- **Sosyal zeka;** çevredeki bireylerle iletişim kurma, onları anlama, bu kişilerin ruh durumlarını ve yeteneklerini tanıma gibi davranışlara işaret etmektedir. Bu zekası gelişmiş insanlar moral, mizaç, güdüler ve eğilimleri fark etmekte ve

---

<sup>24</sup> Nilay Bümen, a.g.e., ss. 13-14.

ayrıştırmaktadırlar. Bu zeka sözel ve sözel olmayan iletişim becerilerini, işbirliği becerilerini, çatışma yöntemini uzlaşma becerileri ile ortak fayda amacına ulaşmak için gereken güven, saygınlık, liderlik ve diğerlerini güdüleme yeteneği ile ilgilidir. Kişilerarası ilişkileri güçlü olanların önemli özellikleri arasında, başkalarının duygularına, korkularına, meraklarına ve inançlarına empati gösterme, yargılamadan dinleme ve performanslarını en üst düzeye çıkarmalarında yardımcı olma isteği bulunmaktadır. Sosyal zekanın özündeki kapasiteler; insanlarla sözlü ya da sözsüz etkin iletişim kurma, bir bireyin ruhsal durumunu ya da duygularını okuma, grupta işbirliği içinde çalışma, karşıdaki kişinin bakış açısıyla dinleme, empati kurma, sinerji kazanma ve yaratmadır.

- **Kişisel-İşsel zeka:** Howard Gardner, günlük hayatta kullanılan en önemli zekanın kişisel-işsel zeka olduğunu düşünmekte ve kişisel- işsel zekaya çalışmalarında bu şekilde yer vermektedir. Kişinin kendisi ile ilgili bilgisinin olması ya da yaşamı öğrenmesi ile ilgili sorumluluk almasına işaret eden zekadır. Öze dönük ya da işsel zekası güçlü olan birey, kendi coşkularının sınırlarını anlayabilen, kendi davranışlarını yönetirken bunlara dayanabilen, güvенеabilen kişidir. Böyle bir kişi, zamanında düşünmeyi, yanıtlamayı ve kendini değerlendirmeyi bilmektedir. Düşünce ve duygular ne kadar bilinçli hale gelirse günlük yaşamla iç dünya arasındaki bağlar da o kadar kuvvetlenmektedir. Kendi kendini gözlem bu zekanın geliştirilmesi için kullanılabilecek bir yoldur. Din adamları psikologlar, filozoflar öze dönük zekaları gelişmiş insanlar olarak kabul edilmektedir.
- **Doğa Zekası:** Son olarak doğa zekasına yer verilmiştir. Bu zeka türü gelişmiş olan bireyler farklı bitki ve hayvanlardaki türleri anlama ve sınıflama becerilerine sahiptir. Ayrıca bütün ekosistemdeki yaşayan canlılara karşı ilgi duymaktadırlar. Bu zekası kuvvetli bireylere zoologlar, veterinerler, biyologlar, vs. örnek olarak verilebilmektedir.

Howard Gardner, çoklu zeka kuramı üzerinde çalışırken, bu kuramı biyolojik temellere dayandırmaktadır. Çoklu zeka kuramının ortaya atılması sırasında en önemli belirleyicilerden biri beyin hasarlarından doğan rahatsızlıklar yaşayan hastalar üzerinde yürütülen çalışmalardır. Bir insanın beyninin bir lobunda sorun olsa da diğer lobları tam olarak çalışabilmekte ve gerekli fonksiyonları yerine getirebilmektedir. Örneğin; beyninin sol lobunun ön bölgesi zarar görmüş bir kişi,

konusmakta ve yazmakta zorlansa da kolaylıkla resim çizip dans edebilmektedir. Yaşam boyu farklı işler yaparken farklı durumlarda zekalar birlikte çalıştıkları gibi, birbirlerinde bağımsız olarak da çalışabilmektedir.

Çoklu zeka kuramının içerik ve kapsamına açıklık getirebilecek olan bazı temeller bulunmaktadır. Bu temeller farklı kişilerin, farklı bakış açıları ile çoklu zeka kuramını işledikleri çalışmalarda yer alan ortak noktaları açıklamaktadır.

- Her insan, yukarıda belirtilen zeka alanlarının tümüne sahiptir; ancak, her insanda söz konusu olan zeka alanları değişik düzeylerde bulunabilmektedir.
- Her insan, çeşitli zeka alanlarından her birini yeterli düzeyde geliştirebilmektedir.
- Belirtilen zeka alanları karmaşık bir yapıda ve birbirleri ile etkileşim içerisinde. Örneğin, tarife bağlı kalarak bir yemeğin pişirilmesi sırasında birçok farklı zeka alanı kullanılmaktadır. Yemeği pişirecek kişinin önce tarifi okuması ve anlaması sözel zeka alanına, yemek tarifini oluşturan malzemeleri düzenlemesi ve yemeğe karışım oranlarını hesaplayabilmesi mantıksal zeka alanına, yemeğin kendi damak zevkine uygunluğu kişisel zeka alanına, ailedeki bütün bireylerin memnuniyetini sağlayabilmesi kişilerarası zeka alanına hitap etmektedir. Aynı mantıkla, kişilerin gündelik rutinleri gereği gerçekleştirdiği birçok faaliyet birden fazla zeka alanına gönderme yapmaktadır. Yüz yüze görüşme, okula gitme, araba kullanma ve daha birçok örnek verilebilmektedir.
- Bir kişinin her alanda zeki olabilmesinin birçok yolu bulunmaktadır. Örneğin; yüksek sözel zekaya sahip bir kişi okumayı çok iyi beceremeyebilmekte fakat çok geniş bir kelime haznesine veya çok iyi hikaye yazma ve anlatma kabiliyetlerine sahip olabilmektedir.

Açıklanan zeka alanlarına sahip bireyler bu alanlarla ilgili konuları daha kolay ve çabuk öğrenebilmekte, bu sebeple çoklu zeka kuramı çeşitli kaynaklarda bir öğrenme kuramı olarak da belirtilmektedir.

Çoklu zeka kuramı, beyinle ilgili geçmiş 25 yılda yapılan tüm araştırmaların bir sentezi olarak ortaya atılmakta ve bazı ilkelere dayandırılmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>25</sup>:

- İnsanlar çok farklı zeka türlerine sahiptir.
- Her insan aktif olarak kullandığı zekaları ile özel bir karışıma sahiptir.

---

<sup>25</sup> Kudret Eren Yavuz, a.g.e., s. 33.

- Her insanın kendine özgü bir zeka profili vardır.
- Zekaların her biri insanda farklı bir gelişim sürecine sahiptir.
- Bütün zekalar dinamiktir.
- İnsandaki zekalar tanımlanabilmekte ve geliştirilebilmektedir.
- Her insan kendi zekasını geliştirmek ve tanımak fırsatına sahiptir.
- Her bir zekanın gelişimi kendi içinde değerlendirilmektedir.
- Her bir zeka hafıza, dikkat, algı ve problem çözme açısından farklı bir sisteme sahiptir.
- Bir zekanın kullanım esnasında diğer zekalardan da faydalanabilmektedir.
- Kişisel altyapı, kültür, kalıtım, inançlar zekaların gelişimi üzerinde etkiye sahiptir.
- Bütün zekalar, insanın kendini gerçekleştirme yolunda farklı ve özel kaynaklardır.
- İnsan gelişimini değerlendiren tüm bilimsel kuramlar çoklu zeka kuramını desteklemektedir.
- Şu anda bilinen zeka türlerinden daha farklı zekalar da bulunmaktadır.

Çoklu zeka alanlarının gelişimini etkileyen bazı faktörler, zeka alanlarının ortaya çıkmasını engellemektedir. Bireylerde belirtilen zekaların gelişimi de farklılıklar göstermektedir. Armstrong zekaların gelişmesinde yarar ya da engel yaratan çevresel etkenleri şu şekilde sıralanmaktadır <sup>26</sup>.

- **Biyolojik faktörler;** bir bireyin genetiksel veya kalıtsal olarak taşıdığı izler ile bu bireyin beyinde doğumdan önce, doğum sırasında veya doğumdan sonra meydana gelen hasarları kapsamaktadır. Gelişim çağında yaşanan özel sorunlar beyinde hasara neden olabilmektedir.
- **Kişisel faktörler (Hayat Hikayesi);** bir bireyin çeşitli zeka alanlarının gelişimini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen ebeveynleri, arkadaşları, öğretmenleri ve diğer insanlarla olan ilişkileri, etkileşimlerinin ve kazanımlarının tamamını içermektedir. Eğer bir kişinin anne ve babası bir viyola, bir saz veya benzeri bir müziksel çalgı aleti alamayacak kadar yoksul ise, bu kişinin müziksel-ritmik zekasının gelişmesi de geri kalabilmektedir. Eğer bir kişinin anne ve babası çocuğunun ressam olma arzusuna karşı çıkıp onun bir hukukçu olmasını istemişlerse, muhtemelen bu veliler bu kişinin görsel zeka alanının gelişimini engellemiş olup onun sözel-dil zeka alanının gelişimine zemin hazırlamışlardır. Eğer bir kişi geniş bir

<sup>26</sup> Ahmet Saban, *Öğrenme Öğretme Süreci*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2005, ss. 51-55.

aile ortamında doğmuş, büyürken ailesine yardım etmek zorunda kamlaş ise bu kişinin özel hayatında belli kişisel amaçlarını, hedeflerini veya hayallerini gerçekleştirmek (içsel zeka alanını geliştirmek) için de fazla zaman olmadığı düşünülmektedir. Eğer bir kişi kırsal bölgede doğup büyüdüyse, muhtemelen bu kişi büyük bir şehrin merkezinde doğup büyüyen başka bir kişiye kıyasla doğacı zeka alanını geliştirmek için daha çok fırsata sahip olmuştur.

- **Tarihsel ve Kültürel Özgeçmiş;** bir bireyin doğumdan sonra içinde yaşadığı toplumun çeşitli boyutlarındaki tarihsel ve kültürel gelişim ve değişimlerin doğasını kapsamaktadır. Örneğin, bir birey öğretim programı dışındaki sosyal etkinliklerin maddi ve manevi olarak desteklendiği bir dönemde öğrenci olarak tiyatroya karşı doğal bir ilgi duyduysa, muhtemelen bu bireyin sosyal ve bedensel zeka alanlarının gelişimi de aynı fırsatı bulamayan başka bir bireye kıyasla daha iyi bir düzeyde olmaktadır.
- **Kristalleştirici ve Felce Uğratici Deneyimler;** Kristalleştirici deneyimler, bir bireyin yeteneklerinin ve potansiyellerinin gelişiminde “dönüm noktaları” sayılabilecek tecrübeleri içermektedir. Bu olaylar, birey hayatının herhangi bir döneminde olabileceği gibi bireyin çocukluk döneminde de ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, felce uğratici deneyimler, kristalleştirici deneyimlerin aksine bireyde var olan zeka potansiyellerini söndüren, körelten veya yok eden tecrübeleri içermektedir. Örneğin, bir müzik aletini daha çok küçük yaşlarda öğrenmeye çabalamakta iken ebeveynlerinden birinin sürekli olarak “gürültü yapmayı kes!” tepkisiyle karşılaşan bir çocuğun asla bir daha herhangi bir müzik aletinin yanına yaklaşmayacağını tahmin etmek çok da zor olmamaktadır.

Bu bağlamda, Çoklu Zeka Kuramı, bir bireyin çeşitli zeka alanlarının gelişiminde en az kalıtım kadar (hatta bazen kalıttan da daha çok) bireyin içinde yaşadığı çevreyle ilgili ve kültürel, eğitimsel çevrenin önemli bir rol oynadığını savunmaktadır. Her kuramda olduğu gibi, çoklu zeka kuramında da bazı noktalar eleştirilmektedir. Çoklu Zeka Kuramının aldığı eleştiriler genel olarak; geçerli bilimsel kanıtlara dayanmaması, öne sürülen zeka alanlarının aslında zeka değil beceri, yetenek, vs kavramlar olduğu, bazı yerlerde konuya alt zeka alanlarının dahil edildiği ve bilimsel bir temele dayanmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır.

## 2. İş Yaşamında Çoklu Zeka Etkileri ve Deha Olgusu

Zeka, yaşamın farklı alanlarında değerli olan çeşitli becerilerin bir karışımı olarak açıklanabilmektedir. İnsanların bütün zeka alanlarında iyi olması elbette mümkün değildir. Yaşantıları boyunca insanlar farklı şeyleri en iyi şekilde yapmaya ihtiyaç duymaktadır. Yani yaşamda insanların bütün alanlarda iyi olmasını beklemek anlamsızdır.

Dünya üzerinde farklı zeka alanlarının bir arada uyumlu ve dengeli yaşadığı bütün organizasyonlar, kurumlar en etkili ve verimli çalışmaları üretmektedir <sup>27</sup>. Sıradan bir grup olmaktan daha öteye giden bir kurumda çalışanlar, farklı zeka alanları ile zenginleşmiş takımlar olarak çok daha etkili ve verimli çalışmalar ortaya koyabilmektedir.

Çoğu zaman iş yaşamında insanlar hakkında yanlış değerlendirmeler sonucu yanlış kararlar verilmektedir. Bunun nedeni uygun olmayan ölçütlerle değerlendirme yapılması ve peşin hükümlere varılmasıdır. İnsanlar yöneticileri tarafından işe yaramaz ve değersiz olarak görülebilmektedir. İnsanların farklılıklarının farkında olmadan yapılan bu hatalı değerlendirmeler iş yaşamında büyük kayıplara neden olabilmektedir. Kabul edilmesi gereken gerçek, insanların zeka alanlarının ve yapabilirlik düzeylerinin birbirinden farklı olduğudur. Örneğin; iş hayatında büyük başarılar elde etmiş kişilerin özel hayatlarında mutlu ve başarılı olamadıkları görülmektedir. Aynı mantıkla, akademik alanda kendini yeterince gösterememiş bir kişi, sosyal zekasının yüksek olması sayesinde girdiği her ortamda insanları etkileyebilmektedir.

Bazı kurumlarda yöneticiler, çalışma arkadaşlarını daha yakından tanımaya çalışmakta ve bu sayede onların zeka profillerini ortaya çıkarmaktadır. İş yaşamında çalışan ve yöneticilerin birbirlerini tanıması çok önemlidir; çünkü tanıma sürecinde kişiler çalışanların doğal yeterlilikleri, zeka alanları ve potansiyelleri hakkında çeşitli anket ve kişilik testleri uygulayarak bilgi sahibi olabilmektedir. Bireyin zeka profili ve kişilik değerlendirme tabloları çıkarıldıktan sonra kurum yöneticilerinin ya da grup liderinin görevi hiçbir sınıflandırmaya gitmeden iş paylaşımı yaparak bireylere en uygun sorumluluğu vermektir.

---

<sup>27</sup> Kudret Eren Yavuz, a.g.e., s.39.

Etkili liderler, kurumların en iyi getiriye sağlaması adına özel zeka alanlarına sahip bireyleri en iyi şekilde yönetebilen, birlikte çalıştıkları personelin yakından tanıyan ve onlara potansiyelini en iyi şekilde kullanabilecekleri olanakları sunabilen liderlerdir. İş yaşamında yenilikçi fikirler üretebilmek ve yaratıcılık için zeka alanlarından yararlanılmaktadır.

Bu noktada daha açıklayıcı olmak adına deha olgusundan bahsetmek kaçınılmazdır. Liderler, üretkenliği arttırmak, çalışanlara işletmede gerçekleşen işi benimsetmek, liderden bağımsız düşünmeyi geliştirmek, ortalamayı aşmak ve sorumluluk gibi konulara hâkim olmak için dehalarını kullanmaktadırlar. Bunun nedeni; yetenekleri ortaya çıkarıp geliştirme ve en iyi performansı gösterecek takımları kurma sorumluluğu liderdedir. Bu yüzdendir ki; liderler hem kendi dehalarını kullanmak hem de çalışanların dehalarını ortaya çıkarmak durumundadır.

Deha olgusu, kelimenin gerçek anlam olarak karşılığı iş dünyasında biraz farklı bir şekilde yorumlanmaktadır. Normal ile ilişkili bir tanıma sahip olan deha kavramını, normalden farklı ele almak mümkün değildir. Çünkü dehayı açıklayabilmek ya da buna sahip kişiye dahi diyebilmek için bu kişilerin normalüstü bir dereceye sahip olması gerekmektedir. Deha ya da bu yeteneğe sahip olma anlamına gelen dahilik, her zaman ilgi çekici bir konu olmuştur. Son yıllarda kişisel gelişim düşünce ve pratiklerinin artmasıyla söz konusu ilgi, çok daha yüksek boyutlara ulaşmaktadır.

Kişisel gelişim ve NLP'nin başarılı insanların hayatlarını model alma veya modelleme kuramını benimsemesi, dahilerin de modellenmesini gündeme getirmektedir. Bu anlayışla, doğruluğu tartışma konusu olsa da, dahilerin düşünce kalıplarını ve davranışlarını taklit ederek dahi olunabileceği iddiası ortaya çıkmaktadır.

Duygusal zeka ve çoklu zeka kuramlarının ortaya çıkışından sonra dahiliğin ya da dehanın daha geniş ve kapsamlı görünen bir perspektif içerisinde yer aldığı söylenebilmektedir. Dahiliğin sadece bir beyinsel fonksiyondan değil, aynı zamanda insanın kişilik özellikleriyle de bağlantılı olduğu düşünülmektedir<sup>28</sup>. Dahiler her zaman sorunların üstesinden gelebileceklerine inanan, ısrarcı, azimli kişilerdir. Bir işi

---

<sup>28</sup> \_\_Gelişim Portalı, **Dahi Nasıl Yetişir?**,  
[http://gelisimportali.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=171&Itemid=41](http://gelisimportali.net/index.php?option=com_content&task=view&id=171&Itemid=41), Erişim tarihi:06.01.12.

yapamayacaklarına dair en ufak bir endişe duymayan dahilerin başarıya ulaşma yolundaki en büyük engeli güvensizlik ve yılgınlık duygusudur.

Kurum içinde çalışanların performans değerlendirmesi sırasında üretkenlik boyutunun ele alındığı çalışmalarda dahiliğin bir akış halinde olduğu görülmektedir. Bu akış hali duygusal zihnin eleştiren zihni bastırdığı durumlarda geçerlidir. Zekanın en üst noktası olarak kabul edilen bu durum duyguların tümüyle performans ve öğrenme için kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Dahi olarak kabul edilen kişilerin duyguları hem denetim altında, hem yönlendirilebilir halde, hem de yapılan ya da yapılacak işle uyumlu olmalıdır.

Daniel Goleman'ın çalışmalarında yer alan ve deha konusunda ortak nokta olarak kabul edilebilecek bazı noktalar bulunmaktadır. Goleman dehanın üç bileşeni olduğunu savunmaktadır. Birincisi, dahiler zengin bir hayal gücünün yardımıyla gerçekte olan şeyleri zihinlerinde rahatlıkla yerlerini değiştirerek farklı uyarlamalar kurabilmektedir. Bu durum, en az birinci bileşken kadar önemli olan ikinci bileşkene yol açmaktadır: üretkenlik. Dahiler, diğer insanlara göre, yeni fikirlere dikkat etme, onları muhafaza etme ve onları deneyerek gerçekleştirmeye çalışma gibi bir özellikleri bulunmaktadır.<sup>29</sup> Dahilerin üçüncü önemli özelliği, meydan okuma cesaretleridir. Dahiler karşılaştıkları yeni durumlarda başarısızlık ya da hayal kırıklığı yaşama ihtimallerine yenik düşmemek için gayret göstermektedir. Bunun da iki önemli sebebi olduğu düşünülmektedir. Birincisi, ulaşacakları şeyin, bir ihtimal de olsa başarısızlıktan çok daha önemli olduğunu düşünmektedirler. İkincisi, bu amaca ulaşmak için çaba göstermek, onlar için bir zorunluluk değil, hayatta kendilerine en büyük tatmini sağlayan bir zevktir. Yani dahi, kendisini yenilikçi bir süreç içinde tanımlarken o süreç içinde tamamen kendisi olabilmenin zevkini yaşamaktadır.

Dahiler hakkında, halk arasında yaygın olan bir söylenti de, onların deliliğe çok yakın durduklarıdır. Fakat dahilerin kişilik özellikleri üzerine yapılan son çalışmalar, onların aslında kişilik noktasında çok ince ölçülü bir denge halinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Günümüzde dehanın önünde ciddi engeller bulunmaktadır. Üretkenliği engelleyen önemli faktörlerden biri, eğitim sistemindeki aksaklıklardır. Birinci

---

<sup>29</sup> Buzan ve Keane, a.g.e., ss.177-179.

sınıftan itibaren sadece çalışmaya koşullandırılan çocukların eğlenmek için zamanları yoktur, çünkü daima öğrenmek zorunda oldukları şeyler vardır. Dehanın toplumda az görülmesinin nedeni, toplumda ideal insan konusundaki yerleşik inanın ağırbaşlı, itaatkar, büyüklerine saygıda kusur etmeyen, kendisine verilen görev her neyse onu yerine getiren bir insan portresi çiziyor olmasıdır. Bu nedenler, hata yapma endişesi ya da suçluluk duygusu, kişiyi sonrasında isyan duygusuna götürmektedir.

Son olarak dehaya sahip kişilerde, diğer bir deyişle dahilerde bulunan özellikler Tony Buzan ve Raymond Keane tarafından yazılan ‘Dehanın El Kitabı’ adlı eserde şu şekilde özetlenmiştir<sup>30</sup>: vizyon, arzu, inanç, adanma, planlama, sabır gösterme, hatalardan ders alma, konu bilgisi, zihinsel okuryazarlık, hayal gücü, olumlu tutum, kendine öneride bulunma, sezgi, usta beyin grubu, gerçeklik ve dürüstlük, korkuyla yüzleşme cesareti, yaratıcılık ve esneklik, işi sevmek, enerji (fiziksel, duygusal, cinsel).

### **3. İşletmelerde Çoklu Zeka Alanları**

Bir yöneticinin birlikte çalıştığı çalışma arkadaşlarını daha yakından tanımaya çabalaması, onların zeka profillerini çıkartması ve güçlü zeka alanlarından mümkün olduğunca faydalanması tüm işletmenin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Profillerin belirlenmesi, hem çalışanların kendi potansiyelleri kullanmalarına olanak sağlamak hem de çalışma performansını arttırmaktadır.

Zeka konusundaki çalışmaların tarih içerisinde göstermiş olduğu gelişme, hayatın her alanında zekanın önemini ortaya çıkarmaktadır. Hayatın farklı alanlarında birey farklı zeka alanlarını kullanmakta ve yetkinlikleri doğrultusunda yaşantılarına yön vermektedirler. Bu nedenden ötürü işletmelerde çalışanların yetkinlikleri, becerileri, yetenek ve ilgi alanlarını belirlemek, başka bir deyişle zeka profillerini çıkartarak ağırlıklı kullandıkları zeka alanlarını tanımlamak gerekmektedir.

---

<sup>30</sup> Buzan ve Keane, a.g.e., s. 4.

Bu amaçla ortaya çıkan zeka testleri, 20. yüzyılın başlarından itibaren bilim adamlarının ve araştırmacıların zihinlerini kucalamaktadır. Filozoflar beynin kavrama gücüyle, özellikle düşünme ve evrenin algılanması gibi entelektüel işlevlerle ilgilenmişlerdir <sup>31</sup>. Zekanın fizyolojik temelleri ve sinir sisteminde ilerleme hızının zekada temel farklılıklar yaratması olasılığı gibi konular üzerinde durulmuştur. İstatistiksel olarak fazla önem taşıyacak bulgular elde edilmese de bu çalışmalar günümüzde kullanılan zeka testlerinin ortaya çıkmasında rol oynamıştır.

Bilinen ilk zeka testi yani IQ testi, Alfred Binet tarafından 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkarılmıştır. Zeka testlerinin kitleleri kontrol etmek, bastırmak, yönlendirmek ve sınıfların gücünü korumak için tasarlandığı söylenmektedir. Bu testler sonucunda bireyler zeka profilleri hakkında bilgi sahibi olmakla kalmayıp zeka seviyeleri doğrultusunda iş yapma imkanına da sahip olmaktadır.

Kar amacı güden ya da her türlü amaç için kurulmuş kurumlar bünyelerinde çalışan insanları daha yakından tanıyarak işe başlamaktadırlar. Bu tanıma sürecinde bireylere farklı zeka alanlarına yönelik anketler ya da kişilik testleri uygulanmaktadır. Bireylerin zeka profilleri ve kişilik değerlendirmeleri çıkarıldıktan sonra kurum yöneticileri, hiçbir şekilde insanları iyi ya da kötü diye sınıflandırmadan ve peşin hükümlerde bulunmadan, onlar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. İyi olarak tanımlanan liderler, kurumlarında çalışan özel zeka alanlarına sahip kişileri en iyi şekilde yönlendiren liderlerdir. Etkili liderler birlikte çalıştıkları personeli her yönden daha yakından tanıyarak, onların kendi potansiyellerini en iyi şekilde kullanabileceği olanakları kişilere sunmaktadır.

## II. YÖNETİMDE ZEKANIN YERİ

Bilimsel yönetimin gelişmesi ve bu gelişimin girişimci ve yöneticiler arasında kabul görmesi, yönetime objektif yaklaşımı ve mühendisliği sokmaktadır. Böylece diğer bilim adamları da yönetime ilgi duymaya başlamakta ve bu da yönetime farklı bakış açıları kazandırmaktadır.

---

<sup>31</sup> Buzan ve Keane, **a.g.e.**, s. 9.

1920’li yıllardaki ekonomik durum üreticileri, daha az insan kaynağı ile daha çok üretmeye zorlamıştır. İş yerinde verimi arttırmak için makine kullanımı ortaya çıkmıştır. Makineleşmenin önem kazanması, tüketim toplumunun teşvik edilmesi gibi stratejiler davranışsal yönetim kuramlarının önem kazanmasına neden olmuştur. Davranışsal yönetim kuramının öncüleri Mary Parker Follet ve Hugo Münsterberg’dir<sup>32</sup>. Bu dönemin en önemli ismi; fiziksel çevre ve çalışanın performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Hawthorne deneylerini (1924) temel alarak davranışsal ekolü geliştiren Elton Mayo’dur. Bu ekol, yükselen moral ile çalışanın performansının da yükseldiğini ifade etmektedir. Bireycilikten kolektivizme geçiş de bu ekolün ortaya koyduğu diğer bir sonuçtur. Davranışsal ekol; kompleks sosyal çevrenin ve karmaşık ihtiyaçların tatmin edilmesi ile performansın artacağı inancına dayanan bir sonuç ortaya koymaktadır.

Davranışsal ekolün bir uzantısı olarak insan ilişkileri yönetim kuramları ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar, yönetici ve çalışanlar arasındaki iş birliğini geliştirmeyi temel alan çalışmalardır. Yönetici ve çalışanlara teknik ve kavramsal becerilerinin yanında sosyal boyut da bu ekol ile dahil olmuştur. Böylece yöneticilerin daha çok çalışanı temel almaları, bu kuramlar ile önerilmiştir. Bu ekolün önde gelen isimlerinden olan Abraham Maslow ve Douglas McGregor motivasyon kuramları ile yöneticilerin daha yüksek performans için, çalışanları nasıl motive edebileceklerini açıklamaktadırlar<sup>33</sup>. Sistem bölünmez bir bütün kabul edilmektedir. Bütün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Kurumlar da bu şekilde çalışan sistemlerdir.

Katz ve Rosenweig’e göre, bir kurum teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal sistemlerden oluşmaktadır. Bu sistem açık ya da kapalı olarak görülebilmektedir. Açık sistemler; girdi-süreç-çıkış şeklinde izlenmektedir. Sistem yaklaşımına bir katkı da Churchman tarafından yapılmıştır. Churchman’a göre bütün sistemler dört temel özellik taşımaktadır<sup>34</sup>:

- Bütün sistemler girdi ve çıktıları olan harici (dış) bir çevre içinde çalışmaktadır.
- Bütün sistemler bağımsız parçalardan oluşmaktadır.

---

<sup>32</sup> Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 19.

<sup>33</sup> Peker ve Aytürk, **a.g.e.**, ss. 20-21.

<sup>34</sup> Stanford L. Optner, **Systems Analysis for Business Management**, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/448/5024.pdf>, Erişim tarihi:19.05.2012.

- Bütün sistemler birbirleri ile bağımlılığı ile tanımlanmaktadır.
- Bütün sistemlerin merkezi bir fonksiyonu ve bir amacı bulunmaktadır.

Durumsallık bir yönetim uygulamasıdır. İhtiyaçların getirdiği duruma en uygun yönetimin uygulanması ve kurumsal hedeflere ulaşmayı öngörmektedir. Görev ve ihtiyaçların insan ve süreçler yolu ile tatmin edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan kuramlar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Ayrıca; farklı durumlarda farklı yaklaşımların geçerli olması, bu yaklaşımı güçlendiren diğer bir nedendir.

Yönetim ve kurum düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler daha çok kurum ağırlıklıdır. Yönetim olgusunun gerçekleşebilmesi yani sonuç almak ve üretim yapmak ancak çeşitli kaynakların organize edilmesi ve faaliyetlerin bir düzenleme içinde yürütülmesiyle sağlanabilmektedir.

Kurumların nasıl yapılandırılacağı, yani dizaynı, tasarımı, kurum ilkeleri, kurum yapısı içinde oluşan süreçler, kurumların nasıl değişebileceği gibi konuları sürekli incelenmekte ve araştırılmaktadır. Yeni bir yönetim düşüncesini ve kurumların yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesidir. Bu durum kurumlarda hiyerarşik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması gibi kavramları etkilemektedir.

Kişiler ve kurumlar açısından yaşanan gelişmelerin en önemli sonucu, sürekli değişim zorunluluğu olmuştur. Bu nedenle kişiler ve kurumlar sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadır. İnsan hakları, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, insanların beklentilerindeki değişimler ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve düşünceler; yeni yönetim düşüncesini ve kurumların yapılandırılmasını etkileyen bir gelişme görülmektedir. Bu gelişmeler; yönetim süreçlerini ve kurumların yapılandırılmasını köklü bir şekilde etkilemektedir. Örneğin; takım organizasyonu, sıfır hiyerarşi, iş görenleri güçlendirme vb. bu gelişmelerin sonucudur<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Peker ve Aytürk, a.g.e., s. 22.

Zeka yönetimi kavramı, işletmelerde yeni ihtiyaçlar ve yetersiz kaynaklar olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok kurumun temel sorunu olan bu duruma, yöneticilerin zeka yönetimini kullanmaları ile çözüm aranmaktadır. Temel sorunlarla başa çıkmak için kaynak ekleme ya da transfer etme imkânına sahip olmayan işletmeler, mevcut durum içinde bir destek bulmak zorunda kalmaktadırlar. İşte bu sebeptendir ki; zeka yönetimi bir kurumun zor durumlarda kullandığı bir dış kaynak olarak kabul edilebilmektedir. Bu noktada kurumlar kadar liderlere ve yöneticilere de sorumluluk düşmektedir. Bunun sebebi zeka yönetimi yetkinliğini kurum içine yansıtma becerisi liderde olması zorunluluğundandır.

İşletmelerin etkili bir şekilde yönetilmeleri için belirli ilke ve kurallara uygun hareket edilmeli ve kurum faaliyetleri bu kurallar çerçevesinde şekillendirilmelidir. Bu yaklaşım, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışında temel unsur niteliği taşımaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının temel unsuru ise hiç kuşkusuz bilgidir. Kurumlarda bilgiye çoğunlukla insan ve insan kaynağı ile ulaşılabilmekte ve yine bu yolla bilgi işlenebilmektedir.

Özellikle güvenilir, doğru, şeffaf, adil ve sorumluluk niteliklerini taşıyan uygun, ilgili ve zamanlı bilginin yeri işletme yönetiminde son derece önemlidir. Bu durumda işletme yönetiminde ihtiyaç duyulan nitelikli bilgi ise ancak kurumsal yönetim anlayışı ve kurumdaki bireylerin doğru iletişim kurabilmeleri ile elde edilebilmektedir.

### **III. ZEKA YÖNETİMİ KAVRAMI**

Zeka yönetimi, kurumların her yerinde zekaya ve insan potansiyeline ulaşmak için gereken liderlik özelliği olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir deyişle, zeka yönetimi; kurumlarda bulunan insan kaynağının belirli testlere tabii tutularak hangi zeka türüne yatkın olduklarını saptamak ve etkili yönetsel becerileri de kullanıp bu insanların zeka türüne uygun işler vermeye çalışarak bireylerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır.

Son zamanlarda kurumların en büyük liderlik mücadelesinin yetersiz kaynaklar değil de, hazırda bulunan en değerli kaynaklara ulaşamamak olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirilmeyen kaynaklar, kurumdaki çalışanlar ve onların yeterlilikleridir. Bazı şirketler, akıllı kişilerin problemleri rakiplerinden daha hızlı çözebilecekleri düşüncesini temel strateji edinerek, en akıllı kişileri işe almaktadır. Fakat bu, sadece kurumların bu zekaya ulaşabildikleri zaman işe yaramaktadır.<sup>36</sup> Değerlendirilmemiş kaynaklara ulaşmanın bir yolunu bulmayı başaran kurumlar, sadece çalışması daha keyifli iş yerlerine dönüşmekle kalmamakta, rakipleri karşısında üstün konuma gelmeyi de başarmaktadır.

Yönetim stratejileri bakımından, zeka yönetiminin ortaya çıkışı ile geçirdiği değişimler oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Küresel ortamda rakiplerinden sıyrılmayı başaramamış ya da bu konuda bir hamle yapamamış olan şirketler ve zeka yönetimi ile bunu başarmış olan şirketler arasında fark olacağı düşünülmektedir. Birçok mesleki mücadelenin yanı sıra, kurumun kapasitesini arttırmak için liderliğin de çok önemli bir güç olduğu bilinmektedir. Zekanın kurumlardaki değeri ortaya çıktığından itibaren, yönetim fonksiyonu da aynı ölçüde değer kazanmaktadır.

## **A. Zeka Yönetiminin Önemi**

Son on beş yılda, tüm dünyada ve iş dünyasının bütün alanlarında, kişisel gelişim sürecinin oldukça önem kazandığı dikkat çekmektedir. Çalışma hayatının kuralları da buna paralel olarak değişmektedir.

Günümüz iş dünyası, kurumların işini yapmak için sahip olması gereken teknik bilgilerin, iş başarısını garantilemediğini, bunun yanı sıra, başta duygusal olmak üzere tüm zeka alanlarının performansı olumlu etkilediği yönündeki ortak görüşü paylaşmaktadır.

Kişinin kendisini ve ilişkileri idare etme tarzını ortaya koyan kişisel nitelikler etkin kullanıldığında hem sosyal hayatta, hem de iş hayatında daha fazla başarıya ulaşmak ve işten doyum almak mümkün olabilmektedir. İnsanın üretkenliği, kuruma olan katkısı ve bir değer yaratması, yeterliliğinin farkında olması ve bunu kullanabilme temel becerisine sahip olması ile yakından ilgilidir. Bunun yanında

---

<sup>36</sup> Liz Wiseman ve Greg McKeown, **Zeka Yönetimi**, Çev.Umut Esra Kaplan, Mediacat, Yeni Güven Matbaası, İstanbul, 2011, s. 10.

zeka, sadece yönetim değil, kurumsal davranış alanlarında üzerinde en fazla tartışılan kavramların başında gelmektedir. Yönetim alanında; stres, tükenmişlik, çatışma yönetimi, kriz yönetimi, doğru istihdam sağlama, karar alma süreci ve yetenek yönetimi gibi bir çok konu ile ilişkisi araştırılan zeka kavramı, liderlik alanı ile ilgili de araştırmalara konu olmaktadır.

Öte yandan kurumlardaki liderlerden yaratıcılık, farklı olma, değişim yaratma gibi beklentilerin artması, liderin farklı yeteneklere ve davranışlara olan ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu bilgiler ışığında, var olan zekanın belirlenmesi ve liderlerin zekayı geliştirmeye yönelik bir tutum sergilemeleri kurumlardaki başarıyı beraberinde getirmektedir. Bu nedenle zeka yönetimi kavramına olan ilgi, küreselleşen iş hayatında gittikçe artan bir öneme sahiptir.

## **B. Zeka Yönetiminin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Zeka yönetiminin kurum içindeki yeri ve liderlerin zeka yönetimi yetkinliklerini çalışanlarla ilişkilerinde ne şekilde kullandıklarını daha detaylı açıklamak adına bazı kavramlar hakkında da bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Zeka yönetimini bir kurumun yönetiminden, kurum içi iletişiminden, ast-üst ilişkilerinden ayrı düşünmek imkansızdır. Bu bakımdan zekanın diğer kavramlarla ilişkisini açıklamak yerinde bir davranış olacaktır.

### **1. Yönetim ve Zeka Yönetimi**

Zeka yönetimi kavramı işletmelerde yeni ihtiyaçlar ve yetersiz kaynaklar olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok kurumun temel sorunu olan bu duruma, yöneticilerin zeka yönetimini kullanmaları ile çözüm aranmaktadır. Temel sorunlarla başa çıkmak için kaynak ekleme ya da transfer etme lüksüne sahip olmayan kurumlar, mevcut durum içinde bir destek bulmak zorunda kalmaktadır. İşte bu sebeptendir ki; zeka yönetimi zor durumdaki bir kurumun içinde bulunduğu durumdan çıkış noktası olan bir dış kaynak olarak kabul edilebilmektedir. Bu noktada kurum kadar liderlere ve yöneticilere de sorumluluk düşmektedir. Bunun sebebi zeka yönetimi yetkinliğini kurum içine yansıtma becerisi liderde olması zorunluluğundandır.

Kurumların etkili bir şekilde yönetilmeleri için belirli ilke ve kurallara uygun hareket edilmeli ve kurum faaliyetleri bu kurallar çerçevesinde şekillendirilmelidir. Bu yaklaşım, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkışında temel unsur niteliği taşımaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının temel unsuru ise hiç kuşkusuz bilgidir. Kurumlarda bilgiye çoğunlukla insan ve insan kaynağı ile ulaşılabilmekte ve yine bu yolla bilgi işlenebilmektedir. Özellikle güvenilir, doğru, şeffaf, adil ve sorumluluk niteliklerini taşıyan uygun, ilgili ve zamanlı bilginin yeri yönetim alanında son derece önemlidir. Bu durumda yönetimde ihtiyaç duyulan nitelikli bilgi ise ancak kurumsal yönetim anlayışı ve kurumdaki bireylerin doğru iletişim kurabilmeleri ile elde edilebilmektedir.

Yönetim konusunda çok değişik tanımlar yapılmaktadır. Yönetim, tanımının değişik yapılmasının başlıca iki nedeni vardır; tanımlı yapan kişinin görüşlerinin ve yönetilen kurumun amaçlarının farklılık göstermesi. Yönetimin tanımı, her ne kadar yönetimin biçimlerine ve kurumların amaçlarına göre farklı yapılsa da kimi öz öğelerde benzerlik göstermektedir. İncelenen yönetim tanımlarının ortak noktaları şunlardır <sup>37</sup>:

- . Gerçekleştirilecek amaçların olması,
- . Bu amaçları gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi,
- . İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi.

Bu öğelere göre yönetim düşüncesinin temel ögesi ve konusunu oluşturan yönetim kavramı en geniş anlamda amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir.<sup>38</sup> Sanat olarak yönetim bir uygulamayı; bilim olarak yönetim sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade etmektedir. Süreç olarak yönetim bir takım faaliyet ve fonksiyonları yansıtmaktadır. Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz edilmektedir. Bunlar; ailesel,

---

<sup>37</sup> Ahmet Arıkanlı ve Bekir Ulubaş, **Yönetim;Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Davranışları**,TMO Ders Notları, Ankara, 2004, s. 10

<sup>38</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İ.İ.E.20.Yıl Yayını, Sayı: 2, İstanbul,1991, s. 88.

siyasal ve profesyonel yönetimdir <sup>39</sup>. Bir kurum yönetiminde, sahipliğini, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetimden söz edilmektedir. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli bir aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında, geniş ölçüde rastlanmaktadır.

Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insan gücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle, eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmekte ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük kurumlarda bu tür yönetim etkin olmaktadır. Ancak ekonomik gelişme ve modernleşme ilerledikçe değişen çevre şartları kurum faaliyetlerini daha çarpık ve kurumları daha büyük hale getirmekte, dolayısıyla aile yönetimi bu yeni şartların gereklerini yerine getirmediğinden ekonomik gelişmeyi engeller hale gelmektedir.

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir. Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak özetlenen bu üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış değildir. Bunların üçü de bir arada bulunabilmektedir. Burada önemli olan ekonomik gelişmeye paralel olarak bu türlerin etkinlik ve yaygınlık derecelerinin değişmesidir.

Bu verilen bilgiler ışığında yönetim; kurum amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme, denetleme fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde gerekli beceriyle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır <sup>40</sup>.

Yönetim ve kurumlarla ilgili sistematik bilgi topluluğu çeşitli disiplinlerin katkılarıyla hızla gelişmekte, araştırmaların sağladığı bulgularla boyut kazanmakta ve bilimsel niteliği giderek artmaktadır. Öte yandan, yönetimde değişmelerden ve

---

<sup>39</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s. 89.

<sup>40</sup> Ahmet Arıkanlı ve Bekir Ulubaş, **Yönetim**, TMO Ders Notları, Ankara, 2001, s.12.

gelişmelerden söz ederken büyük bir yanlış yapılmakta ve genellikle son yüzyılı ele alınmaktadır. Oysa yönetim, MÖ.3000 yıllarına kadar eskiye dayanmaktadır.

Mısır ve Romalılar döneminde makineleşme, sivil yönetim modeli, devlet yönetimi, günümüz batı dünyası yönetimlerine benzerlikler göstermektedir. Bu eski toplumlar; davranış bilgisi yüksek, mühendisliği, makineyi ve gelişmiş matematiği kullanan, kanunlara sahip ve değişimi yönetebilen toplumlardır. Sanayi Devrimi'nden önce ise; toplumda genellikle işi yapan zanaatkarlar bulunmaktadır. Usta-çırak usulü yetişen bu kişiler insan ya da hayvan gücünü kullanarak iş görmektedir. Sanayi Devrimi'nden sonra ise; belirli konularda uzmanlaşma başlamakta ve bugünkü fabrika sistemlerine imkan sağlanmaktadır. Yeni alet ve makinelerin icadı ve bunlar gibi yeni enerji kaynaklarının keşfi ile gelişim hızlanmaktadır. Ancak endüstri devrimini sadece teknolojik devrim olarak yorumlamak tartışmalara neden olmaktadır. Çünkü sosyal değişimler ve gelişmeler de bu dönemden sonra hız kazanmaktadır<sup>41</sup>.

Bilimsel yönetim kuramı olarak da adlandırılan “klasik yönetim” yaklaşımları, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim kuramına ulaşmaya çalışan yaklaşımlardır. Ancak, hızla düşen ekonomik kazancın kurumlar üzerinde oluşturduğu baskı ve daha fazla üretim ihtiyacı; bu konudaki çalışmaları engellemektedir.

Daha önceleri, dünya ekonomisi hızla büyürken üretimin tamamı satılabilmektedir. Bu durumda yönetimi ve girişimciyi etkileyen çevresel baskılar, insan faktörünü bile üretimin makineye yardımcı bir parçası gibi görmeyi gerektirmektedir. Makinenin etkinliği gibi insanın etkinliği de ölçülebilir ve kontrol edilebilir olarak düşünülmektedir. Bu dönemdeki kuramcılar Adam Smith, Charles Babbage, Frederic Taylor, Henry Gant, Grank Gilbreth, Lilian Gilbreth ve Henri Fayol klasik yönetimin gelişmesine katkıda bulunan isimlerdendir.

Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan klasik yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp “önce üretim” yada “kurum için iyi olan her şey insan için de iyidir” anlayışını benimsemektedir<sup>42</sup>. Taylor'un öncülük ettiği bu bilimsel yönetim yaklaşımının iki önemli aşaması bulunmaktadır. Bunlardan

---

<sup>41</sup> Peker ve Aytürk, a.g.e., s. 18.

<sup>42</sup> Ömer Peker, **Toplam Kalite Yönetimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, 1993, s. 197-215.

ilki, kurumdaki insan enerjisinden elde edilebilecek en verimli şekilde yararlanmak, diğeri ise daha fazla üretim yaparak kazancı arttırmaktır.

Yönetim alanındaki her çalışmanın geliştirilme aşamasında, genelde bu kuramların uygulamasında karşılaşılan başarısızlıklar temel alınmaktadır. Yeni durumlar, yeni kuramlar insanların olumlu ya da olumsuz farklı tepkiler geliştirmelerine neden olmaktadır. Kuramların açıklamakta yetersiz kaldığı durumları aydınlatabilmek için yeni yaklaşımlar ortaya konmakta, farklı kavramlar yönetime dahil edilmektedir.

## **2. İşletme ve Zeka Yönetimi**

Zeka yönetiminin gelişimini işletme yönetiminden aynı düşünmek yanlış anlamalara yol açabilmektedir. İşletme yönetiminin tarihsel gelişimi 17. ve 18. yüzyılda yaşanan Aydınlanma Dönemi ile birlikte başlamakta ve daha sonra akıl çağı denilen bir döneme geçilmektedir. Bu dönemde araştırmacılar, insanın aklını kullanarak kendisini gerçekleştirebileceğini savunmaktadır. İlk tartışmalar birçok ünlü düşünür ve bilim adamı tarafından gerçekleştirilmiştir. Aralarında Descartes, Newton, Kant ve Adam Smith'in bulunduğu bu kişiler, ortaya çıkardıkları kuramları modern toplum yaşantısında kabul edilen uygulamalara dönüştürmeye çalışmışlardır.<sup>43</sup>.

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan ve 18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa'da etkisini gösteren Sanayi Devrimi, toplumsal yapıda ve iş yaşamında birçok değişikliklere neden olmaktadır. Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan makineleşme, fabrika sisteminin oluşmasını sağlamaktadır. Fabrikaların hızla artmasıyla, kentselleşmenin oluşması, büyük kurumların ortaya çıkması, çalışma alanlarının genişlemesi sonucu, yönetsel konularda kontrol ve uyum sorunlarıyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bunun yanı sıra ücretlendirme sistemlerinin ortaya çıkması ve iş bölümünün zorunlu haline gelmesi diğer gelişmeler arasında sayılabilmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın sonrasında yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler büyük ölçüde bilgi teknolojilerindeki ilerlemelerden kaynaklanmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimi destekleyen en önemli

---

<sup>43</sup> Şimşek Yıldırım, **İşletme Yönetiminin Gelişimi ve Küreselleşme**, [http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:iletme&catid=43:iletme&Itemid=2](http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=48:iletme&catid=43:iletme&Itemid=2), Erişim Tarihi: 05.04.2012.

etkenlerden birisi, savaş sonrası yaşanan gelişmelerin işletmeler için birim zamanda işlenmesi gereken bilgi miktarını önemli ölçüde artırarak bir bilgi patlamasına sebep olmasındır. Hızla değişen dinamik çevresel koşullar, işletmelerin değişime uyum ve kendilerini sürekli yenileme için ihtiyaç duydukları ve analiz etmek zorunda kaldıkları bilgi miktarını daha da artırmaktadır. Böylece, kitle üretim ve kitle tüketim kavramlarının ön planda olduğu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hızlanmaktadır <sup>44</sup>.

Bu hızlı değişim süreci içinde dünya ülkelerinin ekonomileri, klasik yaklaşımlar ile tanımlamakta güçlük çekilen yeni oluşumlar çerçevesinde sürekli gelişme göstermektedir. Son yıllarda yaşanan bu değişim süreci, sanayi devriminin sonucu ortaya çıkan toplumsal ve endüstriyel dinamikleri açıklamada yeterli olan klasik iktisat, üretim ve yönetim kavramların geçerliliğini tartışılır hale getirmekte ve ortaya çıkan yeni ekonomik, toplumsal ve endüstriyel dinamikleri açıklayabilecek modern kavramların geliştirilmesine neden olmaktadır <sup>45</sup>. Tüm bu yeniliklere ve gelişmelere karşın “bilimsel yönetim” olarak bilinen kurum sorunlarının çözümlenmesinde bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanılması 19. yüzyılın sonlarına doğru gecikmektedir.

İşletme yönetimi alanında bilimsel bilginin üretilmesi büyük ölçüde alan araştırmalarına bağlı olduğundan temel olarak pozitivist bir yaklaşımı ve bilimsel yöntemi kullanmayı gerektirmektedir. Pozitivizm, 17. ve 18. yüzyıllarda ortaya çıkan bu büyük ölçekli paradigmatik dönüşüme dayanmaktadır. Pozitivizm, akıl ve gözleme dayanan, sistemlerin hiyerarşik bir sırada sınıflandırıldığı, verimliliğin temel amaç olduğu ve tek doğruyu aramaya yönelen bir düşüncedir.

20. yüzyılda şirket yönetiminin en genel amacı, sağlanan kazanç ve ortaya çıkan kayıplara açıklık getirmektir. Ürün kapasitesini ve işçilerin üretimdeki verimliliğini artırma görüşü önem taşımaktadır. Bu dönemde şirketlerin bir diğer değerli varlıkları da üretim araçları olarak kabul edilmektedir. Sadece kazancın ve bol üretimin amaçlandığı bu dönemde, yönetsel yeterliliklerin çalışanların performans artısını sağlaması söz konusu bile olamamaktadır.

---

<sup>44</sup> Haluk Soyuer, **a.g.e**, Erişim Tarihi; 09.04.2012.

<sup>45</sup> Taşkın Kızılok, **Yönetim Yaklaşımları**, <http://www.genbilim.com/content/view/3675/86/>, Erişim tarihi:08.04.2012.

### 3. Kurum İçi İletişim ve Zeka Yönetimi

Sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal üretim birimleri insanların sürece dahil olmasıyla oluşmaktadır. Toplumsal örgütlenme, birimleri doğasına göre aile, kurum, parti, cemaat, tarikat, dernek, şirket, vakıf, okul gibi farklı yapısal karakterlere sahiptir ve buna göre adlandırılmaktadır. Dolayısıyla her kurumsal birim kendi içiyle ve dışıyla iletişim halindedir.<sup>46</sup> Bir kurumun tüm bireyleri ve birimleri arasındaki bilginin, duygu ve düşüncenin paylaşılması, iletişimin kurum içi ve kurum dışındaki başarısını büyük ölçüde etkilemektedir.

Kurumsal iletişim, herhangi bir kurum içinde kurumun biçimsel olarak yapılaşmış ve biçimsel olmaksızın oluşmuş kümeleri içinde gönderilen ve alınan mesajlardır.<sup>47</sup> Kurum içi iletişim, yöneticiler ve kurum çalışanları arasında gerçekleştirilen iletişim ve etkileşim ortamı olarak tanımlanabilmektedir. Kurumun iç çevresinde gerçekleşen kurum içi iletişim sürecinin tarafları, kurum bünyesinde faaliyet gösteren tüm yöneticiler, liderler ve çalışanlardan oluşmaktadır. Kurum içi iletişim, yöneticilerin işe ilişkin iletişimlerini kanalları kullanarak çalışanlara ya da çalışan guruplarına iletmesini kapsamaktadır.

Yöneticiler tarafından çalışanlara iletilen talimatlar, emirler, ve yönergeler işe ilişkin iletileri ifade ederken, çalışanlardan yöneticilere iletilen bilgiler, durum analizleri ve raporlar geribildirim sürecinin işleyişini ifade etmektedir. Buna ek olarak, birçok kurumda çalışanların performanslarına olumlu etki etmesi adına geribildirim süreci yöneticiden çalışana doğru akmakta, yöneticileri ya da liderler çalışanlarının iş yerindeki genel tutumlarını ve iş görme performanslarını değerlendirmektedir. Bu durumda geribildirim, üstten asta doğru işlemekte ve bilinenin aksine bir yol almaktadır.

Kurum içi iletişim, biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim adı altında sınıflandırılmaktadır. Biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz olarak değerlendirilmektedir. Kurumun hiyerarşik yapısı ile ilgili, çevre ve bilgi akışı sağlayan kanalları göstermektedir. Biçimsel olmayan iletişimde ise tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri gibi çeşitler yer almaktadır.

<sup>46</sup> İrfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, Erk Yayıncılık, 3. Baskı, 2008, Ankara, ss.231-238.

<sup>47</sup> Erol Mutlu, **İletişim Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, 4. Baskı, 2004, Ankara, s. 226.

Kurumlarda oluşan doğal grupların, diğer bir ifadeyle arkadaş veya aile gruplarının, gereksinimlerini karşılamak üzere işleyen, kişisel ilişkilere dayanan iletişim kanallarını göstermektedir.

Bu bilgilerden sonra, kurumun hem içinde hem de dışında gerçekleşen iletişim sayesinde kurumsal yapıların ve ilişkilerin gelişme ve değişme içinde olduğu söylenebilmektedir. İngilizce ‘organisation’ kelimesinden gelen kurum, bir veya birden fazla kişinin belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmek için kurduğu tüzel birlik olarak tanımlanmaktadır. Sözü edilen amaçlara ulaşma konusunda bir araya gelen ve belirlenmiş amaca ulaşmak için birlikte hareket eden kişileri yönlendiren, ortaya çıkan sorunları yöneten biri olmalıdır. Kurum içinde bu kişi, yönetici konumunda bulunan liderlerdir. Liderlerin kurumun başarısını tümünden etkileyen bu ilişkileri geliştirmede zeka yönetimi becerilerini kullanması gerekmektedir. Zeka yönetiminin farkında, bilincinde olan ve ilişkilerinde bu konudaki yetkinliklerini kullanarak iletişimini olumlu yönde değiştiren liderler, kurumlarını ve kurumda çalışanların her birini başarıya taşımaktadır.

#### **4. Zeka Yönetiminde Liderin Geribildirim Süreci**

Geribildirim, yönetim alanında sıkça kullanılan kavramlardan birisidir. Özellikle iletişim, karar alma, güdülenme, kurumsal değişim, performans değerlendirme, iş gören tatmini ve eğitim yönetimi konularıyla bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>48</sup>

Birey doğası gereği, çevresini algılamak amacıyla sürekli araştırmaya, bilişsel süreçleri kullanarak bilgiyi işlemeye ve tüm davranışlarını düzenleyerek, içinde bulunduğu çevreye tam uyum sağlamaya çalışmaktadır. Kurum düzeyinde düşünüldüğünde ise birey, kurumun çeşitli beklentilerine cevap vermeye çalışarak uyum sürecini etkinleştirme çabası içerisinde. Kurumsal bakımdan uyum sürecinin başarısı büyük oranda doğru ve yeterli düzeyde bilgiye ulaşmaya bağlıdır. Bu bilgi, bireyin, kurumsal beklentilerini karşılayacak ve kişisel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak temel davranışlara yönelmesini kolaylaştırmaktadır. Bu kapsamda, söz

---

<sup>48</sup> David M. Herold ve Martin M. Geller, “Feedback: The Definition of a Construct”, *Academy of Management Journal*, Sayı:20, No:1,1977, ss. 142-147.

konusu bilgi, genel anlamda geribildirim adı altında ifade edilmektedir <sup>49</sup>. Yapılan birkaç araştırma sonucunda çevresel etmenlerin geribildirim olgusunu dolaylı veya doğrudan etkilediği ortaya çıkmaktadır. Walsh, Ashford ve Hill (1985), VandeWalle (2000), Wiliams, Miller, Steelman ve Levy (1999), Miller ve Levy (1997) gibi araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar, geribildirim arama davranışı ile çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşim içinde olduğunu ileri sürmektedir. Mazdar (1995) çalışmasında, üstün yönetim tarzının, çalışanların geribildirim sağlama davranışı sergilerken oluşabilecek potansiyel imaj risklerini engelleyebildiği görüşünü savunmaktadır <sup>50</sup>. Ayrıca, iş görenin tutumu, liderlik stili gibi çeşitli kurumsal unsurlar geribildirim sonucu ortaya çıkan davranışını etkilemektedir. Özellikle kurum kültürünün, geribildirim almaya ve vermeye izin verecek olgunlukta olması önem taşımaktadır. Öyle ki doğrudan geribildirim alma yöntemi gibi sosyal nitelikli yanlış anlaşılımların çok olduğu bir yöntemle geribildirim arama söz konusu ise, kültürel yapının bu davranışı desteklemesi son derece önemlidir. Çalışanların eleştiriye açık olmaları, yöneticilerin her türlü fikre karşı esnek olacak yönetim tarzını benimsemeleri, firmada çift yönlü biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının etkin olarak işletilmesi, karşılıklı geribildirim alma ve verme olgusunun temel işletme değerleri arasında görülmesi gibi kurumsal unsurların varlığı bu destekleyici oluşumun önemli basamaklarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla geribildirim sürecinde, kültürel yapı da, önemli etkileri olan bir çevresel faktör olarak algılanmakta ve geribildirim sürecini doğrudan etkilemektedir.

Kurum kültürünün, geribildirim sürecini desteklemesi için bazı kurumsal koşulların etkili şekilde bulunuyor olması gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda sıralanmaktadır <sup>51</sup>:

- Tüm çalışanlar kullanışlı geribildirim bilgisinin nasıl sağlanması gerektiği konusunda eğitilmelidir.
- Kurumsal hedefler doğrultusunda, beklenen davranışların neler olduğu netleştirilmelidir.

<sup>49</sup> Susan J. Ashford, "Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective", **Academy of Management Journal** Sayı:29, No: 3, 1986, ss. 465-487.

<sup>50</sup> Susan J. Ashford, Ruth Blatt, Don Vandewalle, "Reflections On The Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations", **Journal of Management**, Sayı:29, No: 6, 2003, s. 783.

<sup>51</sup> Manuel London ve James W. Smither, "Feedback Orientation, Feedback Culture and the Longitudinal Performance Management Process", **Human Resource Management Review**, Sayı:12, 2002, s. 85.

- Performans standartları ve kriterleri netleştirilmeli ve bu çalışmaya tüm personelin katılımı sağlanmalıdır.
- Geribildirim sonuçlarının değerlendirilmesi için tüm çalışanların zaman ayırmaları sağlanmalıdır.
- Tüm personelin geribildirim bilgisini gelişim amaçlı kullanması teşvik edilmelidir.
- Resmi performans değerlendirme dönemleri dışındaki geribildirim alışverişinin önemi vurgulanmalıdır.
- Geribildirim kaynaklı performans gelişimlerinin ödüllendirileceği belirtilmelidir.
- Geribildirim bilgisi doğrultusunda kişisel ve kurumsal hedeflerin, gelişim planlarının nasıl oluşturulacağı konusunda uzman desteği sağlanmalıdır.
- Tüm yöneticilere koçluk eğitimi verilmelidir.
- Çeşitli kurumsal pozisyonlar arasında geribildirim görüşmelerinin yapılması sağlanmalıdır.
- Özellikle geribildirim alan kişilerin, geribildirim bilgisini özgürce değerlendirmesini ve değişime yansıtmasını sağlayacak uygun şartlar oluşturulmalıdır.
- Geribildirim bilgisinin işaret ettiği tüm eksik kalınan alanlarda öğrenmeyi sağlayacak kurumsal süreçler devreye sokulmalıdır.

### **C. Zeka Yönetiminin Liderlik Yaklaşımı**

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Liderlik, eskiden beri dünyanın en eski meşguliyet alanlarından birisi ve aynı zamanda evrensel bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Toplu halde bir arada yaşamaları ve örgütlenmeleri insanların yönetilmesi gerektiği gerçeğini beraberinde getirmiştir. Liderlikle ilgili değişik yaklaşımlar ve tarzlar bulunmaktadır. Bu liderlik yaklaşımları ve tarzları kurumların ve çalışanlarının başarısı açısından oldukça önemlidir. Zeka yönetimi, liderlik yaklaşımlarına ve liderin yönetsel becerilerine doğrudan etki etmektedir.

Liderlik, diğer bir ifadeyle önderlik, ve lider çok eski kavramlar olmakla beraber, bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında üzerinde görüş birliği sağlamış bir liderlik tanımının olmadığı görülmektedir. Lider tanımı yapabilmek için birçok

farklı yönden bakış açısı kullanılmaktadır. Çoğu çalışmada kişiye verilen bir unvan olarak ele alınmıştır. Kişilik özellikleri, kişilerarası iletişim becerileri, grup içi ve gruplar arası iletişimde oynanan rol, kurum içi etkili iletişim sağlanması ve takım çalışmasında sorumlulukları yerine getirme gibi pek çok durum liderliğin tanımı geliştirilirken kullanılan yaklaşımlardır.

İnsanlar, sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğilimindedir. Bu eğilim, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimin olduğu yapıların oluşmasını sağlamaktadır. Etkileşimin olduğu durumlarda bazı bireyler diğer bireylerden daha baskın ve ön planda yer almakta ve diğer kişilerin kabul etmesi ile lider olmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin diğer bireyler ile olan ilişki ya da etkileşiminin bir sonucu ve kişinin belirli bir grup içerisinde diğerlerinden farklı olarak üstlendiği bir roldür. Başka bir deyişle, grup içerisindeki bireyin sergilemiş olduğu bir davranıştır. Bu yaklaşımlara göre liderlikten bahsedebilmek için, etkileyen bir kişi ve etkilenen bir grubun olması gerekmektedir<sup>52</sup>.

Liderlik hakkında bazı önyargılar bulunmaktadır. Öncelikle liderlik sadece resmi kurumlarda kullanılan ve önem taşıyan bir kavram değildir. Resmi olmayan yapılarda ve kurumlarda da liderlikten bahsedilebilmektedir. Esas amaç bir amacı gerçekleştirmek adına bir grup insanın toplanması olduğuna göre bunun için kurumun mutlaka resmi olması gerekmemektedir. Bir diğer yanılgı da liderliğin kurumlarda sadece üst kademelere özgü bir kavram olduğudur. Kurumların her kademesinde liderlikten söz edilmektedir. Örnek olarak bir müdürün liderliğinden bahsetmek ile bir ustabaşının liderliğinden bahsetmek arasında bir fark yoktur. Tek fark kendilerine bağlı olan gruptaki kişi sayısı, belirlenen amaçların niteliği, koşullar ve yetkidir.

Teknoloji ilerlerken yaşam tarzları ve toplumsal yapılar da değişimler göstermektedir. Yani, bir çağda ve bölgede başarılı olmuş bir yönetim tarzı her çağda ve bölgede başarılı olacak demek değildir. Yönetim tarzları özellikle sanayi devriminden sonra çok daha önemi hissedilen bir olgu haline gelmiş ve konu 19. Yüzyıl sonlarından itibaren bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır.

---

<sup>52</sup> Mustafa Kılınç, **Etkin Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, Yönetim Serisi, No: 68, İstanbul, 2009, s. 97.

Liderlik kuramları çerçevesinde, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, liderin kurumsal süreçlerde ne kadar etkin olduğu gibi konularda detaylı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini, zeka alanlarını ve ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır.<sup>53</sup> Bunun nedeni, günümüze kadar yapılan çalışmalar hep aklı ve aklın verimli kullanımını konularıyla ilgilenilmiş, liderlik ya da zeka yönetimi konularına fazla değinilmemiştir. Liderlik özellikle son bir yüzyıla yakın süredir yoğun olarak çalışıldığı halde hakkında çok az bilgi sahibi olunan bir alan olma özelliğini korumaktadır.<sup>54</sup> Etkili lideri etkili olmayan liderden ayıran özelliklerin neler olduğu konusunda bir görüş birliği sağlanamamıştır. Liderliğe ilişkin tanımlar durumsal ve değişken olup, liderliğin bir bütün olarak tanımlamaktan çok liderlerde belirli bir dönem ve ortamda gözlenen özellikleri ve davranışları içermektedir.

Kurumlarda değişim sürecinde liderlik işlevleri normal işleyişte olduğundan daha farklıdır. Değişim süreci liderlerin var olan işleyişini sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, astların eyleme geçmesini sağlama ve astlar için moral kaynağı olma gibi işlevleri yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu duruma en iyi şekilde ayak uyduran liderlik yaklaşımı dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlik özelliklerini ve davranışlarını normal işleyişte olduğu gibi değişim sürecinde de kapsayacak biçimde incelemektedir.

Normal işleyişte, liderin işlevlerinin yerini alabilecek kurumsal ve bireysel özellikler bulunmaktadır. Çalışmak istenecek bir ortam oluşturmada personelin bilgi ve yeterlikleri, işin sağladığı doyum ve personelin inisiyatif kullanabilmesi gibi özellikler etkili olmaktadır. Yapı oluşturma işlevi de amaçların, iş sorumluluklarının, kuralların ve işlemlerin tanımlanmış olması, lider tarafından kontrol edilmeyen ödüllerin varlığı gibi kurumsal özellikler ile gerçekleştirilebilmektedir.

Değişimle ilgili bir vizyon oluşturma, kaynaklar oluşturma ve sağlama, bireysel destek sağlama, standart işletim süreçleri oluşturma ve gelişmeyi izleme

---

<sup>53</sup> Jennifer M. George, **Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence**, Human Relations 53, No.8, 2000, s. 1028.

<sup>54</sup> Warren G. Bennis ve Robert J. Thomas, **Crucibles of Leadership**, <http://athens.src.uchicago.edu/jenni/klmcarn/FILES/papa/hbr15.pdf>, Erişim tarihi:10.03.2012.

işlevlerinin yerine getirilmesi normal işleyişteki liderlik işlevlerinin yerine getirilmesi kadar kolay değildir. Değişim sürecinde bu işlevler liderden beklenmekte ve doğal olarak liderlik makamında bulunanlar bu işlevleri yerine getiremediklerinde lider olarak kabul görmeyebilmektedir.

Başlangıçta liderliğin, liderlerin kendi kişisel özelliklerinden meydana geldiği düşünülmektedir. Meydana gelen çeşitli durumlar sonucunda liderlik için yalnızca kişisel özelliklerin yeterli olmadığı görülmekte ve liderlerin, yönetimleri esnasındaki davranışları üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca liderlik kuramları, liderliği oluşturan özelliklerin neler olduğunu, bir kişinin diğerlerini ortak bir hedefe doğru nasıl yönlendirdiğini, liderin astlarıyla ilişkilerini konu alan kuramlardır. Ancak yakın zamanda yapılan araştırmalarda, bir süre sonra yönetim için liderlerin sahip olduğu bu kişisel özelliklerin yetersiz kaldığı anlaşılmış ve liderlerin davranışlarında durumların önemli olduğu tespit edilmiştir <sup>55</sup>. Liderlikle ilgili yaklaşımlar, temel olarak dört ana grupta toplanabilmektedir; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar ve modern (çağdaş) yaklaşımlar. Liderlik yaklaşımları çoğu yazar tarafından üç büyük başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar, liderin kişisel özelliklerinden hareket eden yaklaşımlar, liderin davranışlarını temel alan yaklaşımlar ve liderliğin içinde yer aldığı durumun özelliklerini öne çıkaran yaklaşımlar olarak özetlenmektedir <sup>56</sup>.

Birinci grupta yer alan yaklaşımlar, liderin fiziksel özellikleri, zeka düzeyi ve yetenekleri, sosyal konumu ve eğitim düzeyi, kişilik özellikleri ve sosyal beceriler gibi konular üzerinde durmaktadır. Buna göre özellikler yaklaşımı da ilk grupta yer almaktadır. Özellikler yaklaşımı, liderlik konusunda ortaya çıkan ilk önemli kuramsal yaklaşımdır. Bu kuramsal açılım, liderlikle, lider olan kişinin kişisel özellikleri arasında çok yakın bağlar kurmaktadır. İlk önceleri, lider olan bireylerin bu özellikleri ile oldukları iddia edilmişse de, zamanla liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile kazanılabileceği hatta geliştirilebileceği kabul edilmektedir.

---

<sup>55</sup> Suat BEGEÇ, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze, 1999, s. 18.

<sup>56</sup> Nuri Bilgin, **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2007, s. 222.

Özellikler yaklaşımı doğrultusunda iyi bir liderin fiziksel özelliklerini belirlemek amacıyla, birçok çalışma gerçekleştirilmiş<sup>57</sup>, bunların sonucunda liderin sahip olması gereken özellikleri arasında, gözetim yeteneği, zeka yönetimi, karar verebilme, güven gibi faktörler olduğu belirtilmiştir.

İkinci grupta yer alan kuramlar farklı terimlerle de olsa aslında iki davranış biçiminden bahsetmektedir. Bu kuramlar, liderin sadece işe yönelik davranışını (initiating structure) değil aynı zamanda çalışanlara yönelik davranışlarını da (consideration) kapsamaktadır. Bu davranışsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımının liderlik analizi, gayet sığ ve daraltıcı yönler taşıması noktasında, araştırmacılar ve kuramcılar, liderlerin kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktan daha çok, nasıl davrandıklarına ve ne yaptıklarına yoğunlaşmaya başlamaları sonucunda geliştirilmiştir. Ohio üniversitesi modeli, Blake ve Mouton yönetim ızgarası (1964), Michigan üniversitesi araştırmaları, Likert'in dört sistem modeli (1961) bu gruptaki kuramlardan bazılarıdır. Bu kuramlarının temelini liderin kişisel özelliklerinden çok, davranışları oluşturmaktadır. Dolayısıyla, liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının çalışanlar tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturmaktadır. Bu nedenden dolayı, lider liderliğini yaptığı gruptan ayrı düşünülemez. Davranışa odaklanmış olan bu kuram, etkili ve etkisiz lider olarak tanımlanmış iki lider profilini desteklemektedir. Bu kuram liderin davranışları üzerine yoğunlaştığı için insanların daha iyi liderlik yapmalarının sağlanabileceğini savunmaktadır. Çünkü davranışlar öğrenilebilmekte ve bireyler eğitilebilmektedir.

Üçüncü grupta yer alan kuramlar, astların davranışları, olgunluk düzeyi, kurumun yapısal özellikleri gibi liderin etkililiğinde rol oynayan durumsal faktörler ya da koşullar üzerinde durmakta ve çoğu kez durumsal özelliklerin kişisel özellikler ve davranış stilleriyle etkileşimini dikkate almaktadır<sup>58</sup>. Tannenbaum ve Schmidt'in tek boyutlu modeli (1973), House modeli (1971), Hersey ve Blanchard Modeli (1977), Fiedler modeli (1967) vb. kuramlar bu grupta yer almaktadır. Ayrıca, durumsal faktörlerin konu edildiği başka yaklaşımlar da bulunmaktadır. Kişisel özellikler yaklaşımının modernize edilmiş bir versiyonu olarak tanımlanabilecek olan

<sup>57</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, Beta Basın Yayın, İstanbul, 2001, ss.469-544.

<sup>58</sup> Nuri Bilgin, *a.g.e.*, s. 222.

Dönüşümcü liderlik modeli (Bass, 1990) ya da kişilerarası güç ilişkilerini Freud'un perspektifinden açıklamaya çalışan Psikanalitik liderlik yaklaşımı (Kets de Vries, 1994) sözü edilen modern yaklaşımlara örnektir.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilmektedir.

Üstlerin beklenti ve davranışları, görev şartları, liderle aynı seviyedeki diğer personelin beklenti ve davranışları, astların olgunluğu, astların beklentileri ve davranışları, kurumun kültür ve politikaları, liderin kişiliği, tecrübe ve beklentileri gibi pek çok faktörün liderin etkinliğinde rolü olduğu bir gerçektir. Bu noktada liderin davranışları, olaylara ya da durumlara yaklaşımları, belirlediği tutum ve inanışlar liderlikleri üzerine büyük etki etmektedir. Bu durumda hem astlarını en üst seviyelere çıkarabilen, değişim ve gelişimi esas alan, prensip sahibi, üstlerin kurumsal ve finansal hedeflerine ulaşma yolunda başarılı kabul edilen bir lider olumlu özelliklere sahip denilebilmektedir. Unutulmaması gereken nokta bu hedef ve başarılarla olumsuz tavırlar sergileyen ve astların performansını bu şekilde etkileyen liderler de bulunduğuudur. İşte bu bölümde liderlik modelleri ve olumlu ya da olumsuz oluşuna göre liderlik çeşitlerinden bahsedilmektedir.

Olumlu liderlik üzerine birçok araştırma yapılmış, pek çok bilim adamı tarafından farklı bakış açılarına göre değişik birçok liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Bunlar; yapıcı ve yön veren (directive) lider, danışma ve işbirliğini benimseyen (collaborative) lider, bilimsel çalışma ve eşitlik ilkelerini benimseyen (collegial) lider olarak sınıflandırılmaktadır.

Davranış ve tutumları olumsuz üç farklı liderlik modelinden söz edilmektedir. Bunlar otokratik, pasif ve bürokratik liderdir. Otokratik lider tüm yetki ve gücü kendinde toplamaktadır. Lider için önemli olan astların emirlere kayıtsız şartsız uymalarıdır. Yapılan işlerde astların fikirlerini almaya gerek duymamaktadır. Bu modelin bir üstün tarafı varsa o da karar verme hızının yüksekliğidir. Böyle bir lider

ile çalışan astlarda ise düşük moral, tedirginlik ve psikolojik olarak doyumsuzluk söz konusudur. Pasif liderde ise işletme içinde ve dışında herkese hoş görünme, böylece yerini koruma politikası ağır basmaktadır. Baskılarla karşılaştığında kolayca taviz verebilmektedir. Riske girmekten her zaman kaçınma eğilimindedir. Üretim miktarında, teknolojide ve değişik yeni alanlara açılmada kuruma yeni atılımlar yaptırma becerisi yoktur ya da yeniliklere hiç açık değildir. Böyle liderlerin yöneticilik yaptığı kurumlar da doğal olarak zamanla ağırlaşmakta, eskimekte ve hatta kapanmaktadır.

Bürokratik lider ise bu modele göre her şeyin bir kuralı, her konunun sınırları ve gücü bulunmaktadır. Bu modelde astlardan yenilik ve yaratıcılık değil, standart davranışlar beklenmektedir.

Liderlikle ilgili bahsedilen bilgiler ışığında, akla şu soru gelmektedir: Bazı liderler etraflarındaki kişilerin zekalarını küçültürken, diğerleri zeki insanları nasıl yaratırlar? Zeka yönetiminde liderlik anlayışının temelinde bu düşünce yatmaktadır. Yönetici konumundaki kişiler hangi zeka alanlarını ne şekilde kullandıklarının ve kurumlarındaki insanlar üzerinde nasıl etki bıraktıklarının farkında olmalıdır. Zeka yönetiminde liderlik tanımı yapılırken bir takım detaylar göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan biri de yetkinin kimde olduğudur, çünkü kurumlarda özellikle üst yönetimde meydana gelen değişimler, gerek insan becerilerinde gerekse çalışan performansında iniş çıkışlara neden olmaktadır. Bir kurumda amaç her zaman için çalışanlardan daha fazlasını elde etmektir. Bu noktada önemli olan liderlerin bu amaca ulaşma yolunda uyguladıkları yaklaşımlardır. Zeka yönetiminde bu amaç göz önüne alınarak lider profilleri belirlenmiştir. Zeka coşturan ve zeka kısıtlayan liderlik zeka yönetimindeki liderlik modelleridir. Adlarından da anlaşılacağı üzere birbirlerinin zıttı olan bu modeller alt başlıklarda daha detaylı olarak açıklanmaktadır.

## **1. Zeka Kısıtlayan Liderlik**

Kurumlardaki bazı liderler çalışanların zekalarını ve kabiliyetlerini geliştirememektedir. Bu tarz liderler sadece kendi zeka alanlarına odaklanmış ve etraflarındaki kişilerden daha zeki olduklarına karar vermişlerdir. Bu durum diğer

kişiler üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Onların zeki görünebilmeleri için diğer insanların kendi görev tanımları dışına çıkmamaları gerekmektedir. Bu tarz liderlere zeka yönetiminde “zeka kıtlaştıran” adı verilmektedir <sup>59</sup>.

Zeka kıtlaştıranların bulunduğu ortamlarda yaratıcılık ve zeka seviyesi minimum seviyeye inmektedir. Toplantı süresi uzamakta, potansiyel gerektirmeyen faaliyetler artmaktadır. Zeka kıtlaştıranların yönettiği süreçlerde kişiler arasındaki zeka akışı tek yönlü olmakta; yani sadece liderden çalışanlara doğru akan bir zeka alışverişi yapılmaktadır.

Aslında zeka kıtlaştıran liderler, çok zeki insanlar olarak kabul edilmektedir. Etraflarındaki kişileri açıkça ya da nazıkçe devre dışı bırakma eğilimindedir. Zekayı kıtlaştırma özelliği olan üst düzey yönetici konumundaki birçok kişi, kaynakları daha iyi kullanma fırsatıyla mücadele etmelerinin yanı sıra kurumun büyümesine yardımcı olurken kendi liderlik becerilerini de geliştirmektedir. Fakat, normalde olduğundan daha zorlu çalışma şartlarına girdiklerinde daha fazla kaynak harcamalarına rağmen sorunları çözemedikleri bir noktaya gelmektedir. Bu aşamada da yapmaları gereken şey, mevcut çalışanlarının verimliliğini arttıracak çözüm yolları bulmaktır.

Zeka yönetiminde, zeka kıtlaştıran liderlerin diğer adı “fikir katili” dir. Bu liderler her açıdan ileri zekaya sahip kişilerdir ve etraftaki kişilerde ve her şeyde izlerini bırakmaktadır. Asıl problem, bu liderin düşünme işinin tamamını kendisinin yapıyor olmasıdır. Tipik bir takım çalışmasında ya da toplantıda, konuşmaya ayrılan sürenin yüzde otuzunu lider yapmakta, diğerlerine çok az zaman kalmaktadır. Ayrıca çok fazla geribildirimde, özellikle de olumsuz eleştiride, bulunarak ekiptekilerin moral ve fikir üretmedeki motivasyonunu düşürmektedir.

Zeka kıtlaştıran liderler, güçlü fikirlere sahip olduklarını düşünmekte ve diğerlerinin fikirlerine olanak tanımamaktadır. Zeka kıtlaştıran liderler başlangıçta zeki insanlar işe almalarına rağmen, kısa süre sonra insanların kurumdaki ayrıldıkları görülmektedir. Bunun nedeni, liderin çalışanlara kendi kendilerine düşünmelerini gerektirecek görev ve sorumlulukları vermemesidir. Liderleri tarafından kendi

---

<sup>59</sup> Wiseman ve Mckeown, a.g.e., ss. 27-38.

kendine düşünmelerine izin verilmediğini fark eden çalışanlar, kurumdan ayrılmakta ya da ayrılmaya teşvik edilmektedir.

Zeka kıtlaştıranların kurum için daha maliyetli birer lider oldukları kabul edilmektedir. Kendilerine verilen kaynakları en verimli şekilde kullanmak yerine, kaynak limitini doldurmayı tercih etmeleri kurumun kazancını etkilemektedir. İş görüşmelerine yeterince önem vermedikleri için yeterli şekilde değerlendirilmemiş insanları işe aldıkları ve bu insanları kapasitelerini sergileyebilecekleri pozisyonlarda çalıştırmadıkları görülmektedir. Bu yüzden bir zeka kıtlaştıranın, yöneticisi olduğu kurumda işe alım, performans değerlendirme ve görev dağılımı gerektiği gibi yapılamamaktadır.

Bir zeka kıtlaştıranın zekaya bakışı genel anlamıyla kıtlık üzerine kuruludur. Zeka kıtlaştıranlar, gerçekten zeki insanların çok nadir bulunduğuna ve kendilerinin gerçekten zeki birkaç insandan birisi olduklarına inanmaktadır. Ayrıca, diğer insanların asla bir şeyleri kendileri olmadan halledemeyeceklerine kanaat getirmişlerdir. Bu tarz liderlere zeka yönetiminde “zeka üstünlüğü yanlısı” da denilmektedir.

Zekanın ender bulunan bir değer olması varsayımına ek olarak, zeka kıtlaştıranlar zekayı statik, yani zamana ve duruma göre değişmeyen bir şey olarak algılamaktadır. Onlar zekayı bir kişide var olan ve fazla değişmeyen temel bir şey olarak kabul etmektedir. Carol Dweck’in “sabit zeka” olarak adlandırdığı kavram, kişinin zekası ve kalitesinin kalıcılığı ile paralellik göstermektedir. Zeka kıtlaştıranların iki basamaklı mantığı şudur; ilk düşünceleri “bunu şimdi bulamayan insanların, bir daha asla bulamayacağı” olduğu için, “herkes için düşünmeye devam etmeliyim” fikri de beraberinde oluşmaktadır. Bu yüzden zeka kıtlaştıranların yönetiminde itaat ve bağlılık önemli bir yere sahiptir. Düşünceler davranışları oluşturur mantığı sadece zeka kıtlaştıranlar için değil, tam tersi bir yönetimi benimseyen zeka coşturanlar için de geçerlidir.

## 2. Zeka Coşturan Liderlik

Kurumlardaki bazı liderler çalışanları daha iyi ve zeki hale getirmekte, kurum genelindeki zekayı ortaya çıkarmaktadır. Onlar, etrafındakilerin zekalarını fark eden ve tekrar canlandıran liderler yani “zeka coşturan” olarak kabul edilmektedir<sup>60</sup>. Diğer liderler kendi zekalarını kesinlikle çok daha fazla bir biçimde kullanmaktadırlar. Zekalarını, etrafındaki insanların zeka ve becerilerini arttıracak şekilde değerlendirdikleri için insanlar onların varlığıyla daha zeki ve daha iyi birer çalışan olmaktadır. Bu tarz liderlerin bulunduğu ortamlar şu şekilde açıklanabilmektedir; çözümler kolayca üretilir, yetenekler gelişir, mücadelelerin üstesinden gelinir, zorlu problemler çözülür... Bu liderler ile yapılan toplantılar, ortaya konan fikirlerin bir araya getirilerek yeni fikirlerin yaratıldığı karşılıklı sohbetler şeklindedir. Bu liderler etrafındaki herkesi daha zeki ve becerikli yapma çabasındadır.

Bu liderler sadece zeki değil, başkalarını da zeki hale getiren zeka coşturanlardır. Yönetim fonksiyonu açısından bakıldığında bu liderler kurumlarında kolektif ve yayılımcı zekayı oluşturmaktadır. Zeka coşturanların, insanların zeka ve yeteneklerini ortaya çıkarmaları, sadece kurumu değil çalışanları da gelişme sürecinin içine dâhil ederek büyütmeyi sağlamaktadır. Ne kadar zeki göründükleriyle ilgilenmeyen zeka coşturanlar, kurum içinde kendisini asla ilginin merkezi haline getirmemektedir. Zeka coşturan liderin çalışanlarla ilişkisindeki amacı, zekayı bulup çıkarmak ve takımının her bir üyesinden verebilecekleri maksimum gayreti elde etmektir.

Bu liderler, tipik bir toplantıda sadece konuşmaya ayrılan zamanın yüzde onu kadar konuşmakta, genellikle de problemleri üzerinde fazla durmadan ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Toplantı ortamında önce kurum içinde yaşanan bazı sorunlara dikkat çekmekte, sonra takımına cevabı bulmaları için zaman vermektedir. Diğerlerinin becerilerini gözler önüne sermekleri için olanak tanımakta ve kendi kurumu içerisinde yayılımcı zekayı diğer bir deyişle dehayı yaratmaktadır.

---

<sup>60</sup> Wiseman ve McKeown, a.g.e., ss. 17-28

Bu noktada vurgulanması gereken şudur; İnsanlar tabii ki bilinen anlamda dahiler haline dönüşmemektedir; ancak zeka coşturanlar her bir kişinin eşsiz zekasını ortaya çıkarmanın yanı sıra yenilikçi düşünce, üretken çaba ve kolektif zekayla dolu bir deha ortamı yaratmaktadır. Kurumda çalışan her bir kişi, farklı bir mantığa ve zekaya sahip olsalar da birçok şeyi farklı ve başarılı şekilde gerçekleştirebilmektedir. Zeka coşturan liderler, kendi dehalarının dışına çıkabilen, etrafındakilerin enerjilerini ortaya çıkarmaya odaklanan ve onların dehalarını büyötmeye çalışan liderlerdir.

Bir Zeka coşturanın kuruma ve çalışanlar üzerine etkisi iki şekilde görölebilmektedir. İlki, birlikte çalıştığı insanların, ikincisi ise yarattığı ve şekillendirdiği kurumun bakış açısından ele alınmaktadır. Zeka coşturanlar, insanların tüm kabiliyetlerini ortaya çıkartmaktadır.

Zeka coşturan liderler, diğer liderlere kıyasla çalışanlardan daha fazla verim elde etmektedir. Aradaki bu farkın nedeni, insanların zeka coşturanlarla çalışırken daha fazla çabalamaları ve başarıya ulaşmak için motive olmalarıdır. Yani düşünce, yaratıcılık ve fikirlerinin en iyisini sunmakta, işlerinin gerektiğinden çok daha fazla emek vermekte ve gönüllü olarak çaba sarf etmektedir. Kendilerini enerji dolu hissetmelerinin yanı sıra ellerindeki kaynakları da tükenmez olarak görmektedir. Aktif olarak katkıda bulunabilmek için daha değerli yollar ararken, yüksek standartlardan vazgeçmemekte ve becerilerinin yüzde yüzünü işlerine vermektedir.

Zeka coşturanlar insanların becerilerini ve zekalarını ortaya çıkarmakla yetinmemekte, bunu yaparken zekalarının geliştirilmesini ve büyümesini de sağlamaktadır. Zeka Coşturanlar, insanların mevcut kapasitelerine ulaşmakta, onu büyötmektedir. Onlar, insanlardan verebileceklerini zannettiklerinden daha fazlasını almaktadır. İşte bu açıdan, zekanın geliştiğı sonucuna varılmaktadır.

Stanford Üniversitesi'nden Carol Dweck'in yürüttüğü temel bir araştırmada çocuklara zorluk derecesi kademeli olarak artan yap-bozlar verilmektedir <sup>61</sup>. Araştırmaya katılan çocuklardan zekalarına övgüde bulunanların, zekalarının sınırlarına ulaşma korkusuna sahip olmadıkları görölmektedir. Çok çalıştıkları için övgüler alan çocuklarda ise sorunu bulma ve çözme yönündeki becerilerinde artış

---

<sup>61</sup> Carol Dweck, **Mindset: The New Psychology of Success**, Random House, Newyork, 2006, Akt. Liz Wiseman ve Greg McKeown, Zeka Yönetimi, Mediacat, İstanbul, 2011, s. 31.

görülmektedir. Bu çocukların düşünme çabaları takdir edildiğinde önce bir inanç doğmakta ve inanç oluşmakta sonra inanç gerçeğe dönüşmektedir ve sonuç olarak zekaları gelişmektedir. Bu araştırma, zeka yönetiminde zeka coşturan liderlerin anlayış biçimini açıklayıcı niteliktedir.

Daha iyi kaynak oluşturulması ve kaynakların kurum içinde uygun kullanımı, yeni bir mantığın adapte edilmesini gerektirmektedir. Yeni kaynaklar ilave etmeden doğrusal bir büyümenin başarılmasından ayrı olarak, personel kapasitesi daha verimli bir şekilde ortaya çıkarılabilmekte ve kurumun yükselmesi sağlanabilmektedir. Buna zeka yönetiminde coşturma mantığı adı verilmekte ve buna sahip liderlerin inanışı şöyledir;

- Kurumdaki birçok insan yetersiz kullanılmaktadır.
- Tüm beceriler, doğru liderlik şekli ile ortaya çıkartılabilmektedir.
- Zeka ve beceri, daha büyük yatırımlara gerek kalmadan çoğaltılabilmektedir.

Kaynakların ortaya çıkartılması daha az ile çoğu başarmaktan uzak bir kavramdır. Zeka coşturanlar kendilerini daha az ile daha fazlasını elde etmek zorunda hissetmemektedir. Onlar, daha fazlasını kullanarak daha fazlasını elde etmek; yani çoğu insanın zekasını ve becerisini en verimli şekilde kullanarak daha fazla iş gücü saylama çabasındadır.

Zeka yönetiminde şirket planlamasında baskın mantık şudur; yeni ihtiyaçlar doğduğunda yeni kaynak eklemesi gerekmektedir. Üst düzey yöneticiler daha fazla verim istendiğinde onların altındaki yöneticiler de daha fazla personel talep etmektedir. Zeka coşturan liderler ise işe yeni kaynak ekleyerek değil de eldeki kaynaklardan en fazla verimi almaya çalışarak gelişimi sağlamaya odaklanmaktadır. Onlar için kaynak eklemesi her zaman en son yapılması gereken hareket olmalıdır. Zeka coşturanların kaynak verimliliğinde elde ettikleri artılar sayesinde, ilave mantığına bağlı kalan kurumlar daha güçlü bir rekabetçi pozisyona yerleşmeyi başarmaktadır.

Zeka coşturanlar, etraflarındaki insanların zekalarına geniş bir açıdan bakmaktadır. Zeka coşturanlar, zekanın sürekli geliştiğini bilmekte ve buna göre hareket etmektedirler. Bu, Dweck 'in 'artan zeka' olarak adlandırdığı, zeka ve beceriler gibi temel niteliklerin çalışarak arttığına dair inanışla paralellik göstermektedir.

Zeka coşturanların insanların zeki olduklarına ve karşılaştıkları sorunlarla baş edebileceklerine olan inançları tamdır. Çalıştıkları kurumlarını, daha yüksek seviyede katkıda bulunma kapasitesine sahip zeki insanlarla dolu bir yer olarak görmektedir. Takım üyelerini ve kendi ekiplerindeki çalışanları inceleyip “Bu insan hangi yönden zeki olabilir?” sorusuna cevap arayarak işe başlamaktadır. İnsanların başarısız olduğunu ve onlara ayrılacak vakit olmadığını düşünmek yerine kapasitenin arttırılması ve geliştirilmesi için neler yapılabileceği üzerinde durmaktadır.

Zeka coşturanlar bir sorun ya da karmaşık bir fırsat ile karşılaştıklarında, o konuyu her yönüyle ele almakta ve bu fırsat ya da sorunu en iyi şekilde çözüp yönetecek kişileri bulabileceklerini düşünmektedir. Bu nedenle, görevlerinin öncelikle doğru insanları bir araya getirmek, ardından bu insanlara fikirlerini özgürleştirecek bir ortam sağlamak ve sonra da bu insanlara düşünmeleri için alan vermek olduğu sonucuna varmaktadır.

Elbette her lider bir zeka coşturan olmamakta ya da olamamaktadır. Ama bu tarz liderlik zaman ve çabayla öğrenilebilecek bir kavramdır. Bir zeka coşturan gibi liderlik etmek için sadece bir zeka coşturanın davranışlarını taklit etmek yeterli değildir. Aynı zamanda bir zeka coşturan gibi düşünülmesi ve bakış açılarını geliştirerek durumlara bir coşturan gibi yaklaşılması gerekmektedir.

| NE YAPAR?         | Zeka Kıtlaştırıcı Lider | Zeka Coşturan Lider  |
|-------------------|-------------------------|----------------------|
| Zeka yönetimi     | Sadece kullanır.        | Geliştirir.          |
| Yaklaşım hataları | Başkalarını suçlar.     | Sorunu keşfeder.     |
| Yöne belirleme    | Söyler , bildirir.      | Meydan okur.         |
| Karar alma        | Kararı verir.           | Diğerlerine danışır. |
| İşlerin yapılması | Kontrol eder.           | Destekler.           |

**Tablo 1: Zeka Coşturan ve Zeka Kıtlaştırıcı Liderlik Özellikleri**

**Kaynak:** Liz Wiseman ve Greg McKeown, **ZekaYönetimi**, Mediacat, İstanbul, 2011, s. 41.

Yukarıdaki tabloda, zeka kıtlaştırıcılar ve zeka coşturanların, diğer insanları yönetirken sergiledikleri farklı bakış açılarının, çalışanlar üzerinde ne gibi etkileri olduğunu özetlemektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ

Rekabetin yüksek olması, müşteri ve kurum içindeki personelin beklentilerinde yaşanan değişimler, teknolojik değişimlerin çok hızlı yaşanması kurumların verimliliklerini ve performanslarını yükseltmelerinde etkinlik sağlayan yetkinlik temelli uygulamalara yönelmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda kurumlar için yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler daha özel bir öneme sahiptir.

#### I. LİDERİN YÖNETSEL YETKİNLİKLERİ

Kurumlarda, değişen ekonomik ortama ve koşullara uygun olarak, yönetim sistemlerinde çeşitli dönemlerde farklı anlayışlar geçerli olmaktadır. İçinde bulunulan koşullarda kendini gösteren rekabet ortamı, kurumların uzun dönemde başarılı olmaları adına, farklılaşma, sürekli değişime ayak uydurma, kurum kültürünü ön plana çıkarmaktadır. Kurumun genel ilerleyişinde değişiklikler yaratma, genel başarıyı ve hedefleri yakalamaya yönelik faaliyet göstermede liderlerin çok önemli roller oynadığı bilinmektedir. Bu nedenden dolayı liderlerin yönetsel becerilerini kullanmaları ve bu konumdaki kişilerde bulunması gereken yetkinlikleri kuruma yansıtmaları gerekmektedir.

##### A. Yetkinlik Kavramı ve Modelleri

Oxford Dictionary’de yetkinlik sözcüğünün sıfat hali ‘competent’ kelimesinin karşılığı, “kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi vs.ye sahip olma durumu” şeklinde verilmektedir<sup>62</sup>. Günlük konuşmada bazı durumlarda yeterlilik şeklinde kullanılmaktadır.

Yetkinlik kavramı yönetim alanında iki şekilde ele alınmıştır. Genel işletme ve stratejik yönetim alanındaki kullanımı, insan kaynaklarındaki kullanımı ile yönetim çalışmalarında yer almaktadır.

---

<sup>62</sup> A.S. Hornby, *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English*, 3. Baskı, Oxford University Press, London, 1992, s. 108.

Yetkinlik kavramı, insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı olarak yönetim psikolojisindeki yerinin, McClelland'ın "Testing for Competence Rather than Intelligence" adlı makalesinden sonra aldığı bilinmektedir. David McClelland, personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların başarı dereceleri ile ilgili belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirmiş, şu sonuçlara varmıştır<sup>63</sup>. Bu çalışmalarda kullanılan araçlar gerçek hayattaki başarıyı öngörememektedir. Ayrıca mevcut değerlendirme sistemi, azınlıkları, kadınları ve daha düşük sosyoekonomik kademeleri koruma eğilimindedir. Bu bulgular sonucunda McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında, işi iyi yapmak için hangi özelliklere ihtiyaç duyulacağı konusuna yoğunlaşmış ve işte üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri tespit etme amacıyla, iş başarısını ortaya çıkaran insani karakteristikleri tanımlamıştır.

Yetkinlik kavramı, Prahalad ve Hamel'in 1990 yılında Harvard Business Review dergisinde yayımlanan "The Core Competence of the Corporation" adlı makaledeki temel yetkinlikler şeklindeki kullanımdan sonra bilinir hale gelmiştir<sup>64</sup>. Yetkinliğin bir öğrenme, koordine etme ve değişik teknolojik güçleri birleştirme olarak açıklandığı bu çalışmalarda, temel yetkinliklerin kurumların geniş pazarlara ulaşmasındaki öneminden, müşteri memnuniyeti bakımından önemine ve rakipler tarafından taklit edilmesindeki zorluğun yararlarından bahsedilmiştir.

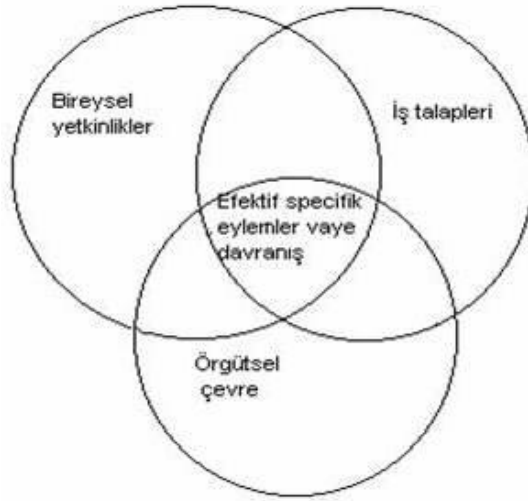
Boyatzis "The Competent Manager" adlı eserinde yetkinlik çalışmalarını daha kolay anlaşılabilen ve uygulanabilen modeller yardımıyla tanımlamıştır. Boyatzis, yetkinlikleri kişilerin iş ortamında kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine olanak veren kişisel özellikler olarak tanımlamaktadır<sup>65</sup>. Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, kişinin iş ortamına taşıdığı kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Buna rağmen, bir işte etkili performansın ortaya çıkışı, kişinin yetkinliklerine değil işte kişiden ne beklendiğine ve işin gerçekleştirildiği kurumsal çevreye göre değişkenlik göstermektedir. Bu durum Boyatzis'in "Etkili İş Performansı Modeli" adı altında açıklanmaktadır.

---

<sup>63</sup> Lyle M. Spencer ve Signe M. Spencer, **Competence at Work ; Models for Superior Performance**, John Wiley and Sons Inc. , NY, 1993, s. 4.

<sup>64</sup> Mark Cook ve Corri Farquharson, **Business Economics;Strategy and Applications**, Pitman Publishing, London, 1998, s. 394.

<sup>65</sup> Richard E. Boyatzis, **The Competent Manager**, Akt. Osman Bayraktar, John Wiley and Sons Inc., New York, 1982, s.12.



**Şekil 1: Boyatzis'in Etkili İş Performansı Modeli**

**Kaynak:** Spencer ve Spencer, **a.g.e.**, s.9.

Spencer ve Spencer'ın 1993 yılında yetkinlik konusunda yaptıkları tanımda, “Yetkinlik; bir işte veya bir durumda etkin başvuru ölçütü ve üstün performans için gerekli nedensel ilişkiler anlamına gelen bireyin temel özellikleridir.” ifadeleri yer almaktadır<sup>66</sup>. Temel özellikler, iş görevleri, davranışlar ve kişiliğin kuvvetli yönleri, nedensel ilişkiler ise davranışa yönelten nedenler anlamına gelmektedir.

Genel olarak yetkinlik mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır<sup>67</sup>. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere yetkinliklerin üç boyutu vardır: bilgi, beceri ve tutum. Başka bir deyişle, yetkinlik; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellikler gruplarıdır.

Yetkinlikler, kurumun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik olan davranışlardan oluşmaktadır. Kurumlar, piyasadaki kendi konumlarını, rakiplerinin durumunu, çalışanları ve müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak ulaşmak istedikleri başarıyı belirlemekte ve kendilerine bir yön

<sup>66</sup> Melek Çetinkaya, “Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:11, Sayı:2, 2009, s.221.

<sup>67</sup> Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2008, s. 53.

vermektedir. Bu aşamada sergilenen davranışlarla ilgili çalışanlara doğru geribildirim verilmesi, kişisel gelişim ve kariyer planlarının takip edilebilmesi için temel yetkinliklerin gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir nitelikte olması gerekmektedir.

Çalışanlarla ve onların yaptıkları iş ile aralarında karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. İşverenler ya da kurumun liderleri, işleri genellikle bir roldeki üstün performansa götüren davranışların birleşimi, diğer bir ifadeyle temel yetkinlikler olarak tarif edilmektedir. Temel yetkinlikler bilgi, beceri ve deneyim dışında, yetenek, stil ve motivasyonu da kapsamaktadır. Yetenek yetkinliği, sadece çalışanların hangi işi yapabilecek kapasitede olduğuna değil, aynı zamanda liderin de görev dağılımı yapması sırasında çalışanlara başarılı olabilecekleri ve kendilerini gösterebilecekleri işleri vermede de etkili olmaktadır. Stil yetkinliği ise; çalışanların iş arkadaşları, takımları ve kurumun tamamı ile nasıl bir ilişki içinde olduklarına etki etmektedir. Yine liderler ya da kurumla yönetici pozisyonundaki kişiler, bu durumdan ayrı düşünülmemeli ve iş ortamının yaratmada ve yaratılan sinerjinin korunmasında liderlik davranış ve tutumlarının önemi göz ardı edilmemelidir.

Motivasyon ise, belki de liderlerin zekalarını kullanarak geliştirdiği en önemli yetkinliktir. Çalışanların işi yapmadaki enerji ve onları motive eden veya etmeyen faktörler bu yetkinlik içerisinde yer almaktadır. Liderin en önemli silahının onu takip eden ve aynı düşünceleri paylaştığı kişiler, yani izleyicilerinin, olumlu şekilde motive etme becerisi olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Önemli olan nokta, aynı inanç ve görüşlere sahip takipçi ya da izleyicileri olmayan bir liderin asla etkili olamayacağıdır.

Ayrıca uzmanlık bilgisi, liderlik, yaratıcılık, inisiyatif kullanabilme, etkili iletişim kurabilme, empatik olabilme, esneklik ve tolerans gösterebilme yetkinlikler arasında kabul edilmektedir. Bu yetkinlikler sadece kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için verilebilecek birkaç örnektir ve sayıları kurum yapısına, liderin kişiliğine ve çalışanlarla olan iletişimine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Yetkinlik kavramını anlayabilmek ve benzeri kavramlardan ayırt edebilmek için, yetkinliklere ilişkin bazı özelliklerin bilinmesinde fayda bulunmaktadır. Kişinin uzun dönemde olaylar karşısındaki sürekli düşünce ve davranışlarının sebebi olan

yetkinliklerin güdü, özellik, kişisel kavramlar, bilgi ve beceri olmak üzere beş tür karakteristik özellikleri bulunmaktadır. Güdü, bireyin belirli bir kişi, kurum ya da objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenli bir inanç ve davranışa sebep olan düşünce sistemidir. Özelliklerin kapsamına ise fiziksel özellikler ve duruma uygun cevap verebilen bilgi girmektedir. Fiziksel özelliklerin işteki önemine bir uçak pilotunun el ve göz koordinasyonu, bir cerrahın sakin tavırları ya da bir müzisyenin duyularını ve işitme organlarını daha etkin kullanması örnek verilmektedir. Bu noktada bireyin fiziksel özellikleri kadar sahip olduğu değerler, tutumlar ya da kişisel imajının özellikleri kişisel kavramlar arasına girmektedir. Aynı zamanda kişinin belirli bir alanda sahip olduğu bilgi ve bu bilgileri hayata geçirebilmek için uygun fiziksel ve düşünsel performansı gösterebilme yetisi olan beceri gerekli olan diğer yetkinliklerdir.

Yetkinliklerin insan kaynakları uygulamalarında kullanımı yetkinlik modelleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Yetkinlik modellerinde, belirli bir görevi başarıyla yerine getirebilmek için gerekli yetkinliklerin bir birleşimi belirlenmekte ve değişik seviyelerdeki kişilerden ilgili yetkinliğe dair beklenen davranışlar tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, yetkinlik modeli; bir pozisyonda başarıyı öngören bilgi, beceri ve yetenekleri gösteren, iş ile bağlantılı davranışları açıkça ifade etmektedir.

Yetkinlik modelleri, hem çalışanların yapmakta oldukları iş ile ilgili performanslarını geliştirme hem de onları başka işler ya da gelecekte yapabilecekleri işler için hazırlamayı hedeflemektedir. Ayrıca çalışanlar sahip oldukları yetkinlikleri iş için gerekli olanlarla karşılaştırıp yetkinlik bakımından bir açık olduğunda, bu açığı kişisel eğitim ve gelişim planlarıyla kapatabilmektedir.

Yetkinlikleri detaylandıran yetkinlik modelleri bireyler, takımlar ya da tüm kurum için oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte yetkinlik modelleri, kurumdaki kişilerin üstlendikleri rolleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yetenek, bilgi, kişisel özellikler ve davranışları saptayan, tanımlayan ve kurumun stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan tanımlayıcı araçlar olarak genellikle insan kaynaklarının geliştirilmesi ve kurumsal stratejiler arasındaki bağı oluşturan mekanizmalar olarak kabul görmektedir. Bir yetkinlik modelinde olması

gereken bileşenlerle ilgili olarak literatürde görüş birliği mevcuttur. Söz konusu bileşenler şunlardır <sup>68</sup>:

- İlgili işte üstün performans sergilemek için gerekli yetkinliklerin tanımlanması: Modelde belirlenen yetkinlikler yüksek performansı ön görmeli ve tekrarlandığında güvenilir olmalıdır. Başka bir deyişle, aynı sonucu vermelidir. Bu amaçla yüksek performansa sahip kişilere odaklanılmakta ve gerçekte ne yaptıklarına dikkat edilmektedir.
- İlgili işi yaparken o yetkinliğin ne kadar önemli olduğu ve ne sıklıkla kullanıldığı.
- Kişinin o yetkinlikle ilgili olarak sahip olması gerekli olan yetkinlik düzeyi.
- Modelin her bir iş için kişinin o işte sahip olması gerekli olan yetkinlik düzeyini (temel, ileri vb.) ortaya koyması
- Eylem durumunda o yetkinliğin neye benzeyeceği başka bir deyişle davranışsal göstergelerinin ne olacağı.
- Model ve iş esnasında o yetkinliğin gösterilmesi ile ilgili davranışsal gösterge örneklerini sağlamalıdır.

Yetkinlik modeli, modeli kullananlar için eylem halindeki kişide o yetkinliği tanıyabilecek, sorgulayabilecek ve gerektiğinde kişiye geliştirme önerilerinde bulunabileceği kadar yeterli düzeyde detayları kapsar nitelikte olmalıdır. Yetkinlik modeli ile özellikle ayırt edici yetkinlikleri anlamak, tanımlamak, ölçmek ve ödüllendirmek mümkündür. Bunu doğru şekilde yapmak için yetkinlik modeli, verilen yetkinliklerin değişen derecelerini ölçek olarak içermelidir. Bu davranış göstergeleri, davranışsal yetkinlik modelinde belirtilen özelliklerin davranışsal belirtilerinin sıralı dizisi olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik ölçeğinin tipik boyutları; eylemin yoğunluğu, eylem etkisinin derecesi, karmaşıklığı ve harcanan çabanın miktarını kapsamaktadır.

---

<sup>68</sup> Zehra Çınar, **Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme**, <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme.htm>, Erişim tarihi: 24.06.2012.

Mükemmel performans sağlayan davranışlar için adeta bir yol haritası niteliği taşıyan yetkinlik modellerinin kurumlara sağladığı başlıca yararları bulunmaktadır. Kurumlar yetkinlik modellerini bilinçli kullanarak performans beklentileri ile ilgili çıtayı yükseltebilmektedir. Kurum içerisinde görev alan takımlar ve bireyler davranışlarını temel kurum stratejileri ile uygun hale getirirken yetkinlik modellerini kullanmaktadır. Ayrıca kurum içindeki çalışanlar ya da iş ortakları, beklentilerine nasıl ulaşacaklarını yetkinlik düzeyleri hakkındaki bilgileri sayesinde algılamaktadır. Bu noktada yetkinlik modellerinin bir kurum için ne kadar önemli olduğunu daha iyi açıklayabilmek adına yetkinlik modellerini detaylandırmak gerekmektedir. Kurumsal iletişimde kullanılan dört farklı yetkinlik modeli belirlenmiştir.

Bunlardan ilki fonksiyonel yetkinlik modelidir. Bu model; finans, pazarlama, bilgi teknolojisi, imalat v.b. kritik işletme fonksiyonları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Model, bu fonksiyonda yer alan tüm çalışanlara kurumdaki pozisyonları dikkate alınmadan uygulanmaktadır. Bir fonksiyonel model genellikle gereksinim duyan yararlı davranışların kurumda değiştiği durumda gerekli bir model konumuna gelmektedir. Başka bir deyişle, bu modelde sürekli bir değişim ve gelişimin kurumun her alanında etkili olduğu dikkate alınarak hareket edilmektedir. Bu sayede değişim ve gelişimlere hızla adapte olunmakta ve kurumdaki fonksiyonlara olumsuz etki etmeden, kurum lideri tarafından değişim yönetilmektedir. Bir yetkinlik modeli olarak fonksiyonel yaklaşımın avantajı oldukça odaklanmış olmasıdır. Bu model organizasyonu beklenen davranışlara yoğunlaştırmakta ve davranışları değiştirmede hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.

İkinci yetkinlik modeli, iş yetkinliği modelidir. Bu model çok sayıda çalışanın aynı görevi ya da işi yaptığı organizasyonlarda uygulanmaktadır. Model diğerlerine oldukça dardır ve iş yerinde sadece tek bir işe uygulanabilmektedir. Bu modelde liderin, çalışanlarla bireysel ilişki kurması yerine bir kontrol mekanizması olarak kurumda yer alması gerektiği vurgulanmaktadır. Amacın en fazla üretimle en çok kazancı elde etmek olduğu bu modelde, bir liderin çalışanların geliştirmek gibi bir çabası bulunmamaktadır.

Diğer yetkinlik modeli de rol yetkinlik modelidir. Bu model, bireylerin kurumlarda özellikli roller üstlendikleri durumlarda uygulanmaktadır. Temsili bir model finanstan, pazarlamaya, imalattan diğer fonksiyonlara kadar tüm alanlardaki yöneticileri kapsamaktadır. Çapraz fonksiyonel alanlarda da uygulanabildiğinden rol yetkinlik modeli çapraz takım çalışmalarında oldukça pozitif sonuçlar yaratmaktadır. Takımda farklı yetkinliklere mensup çalışanlar yer almakta ve bunlar genellikle özel bir görev üstlenmektedir.

Son yetkinlik modeli de temel yetkinlik modelidir. Bu model kurumda yetkinlikleri bir bütün olarak tanımlamayı hedeflemekte ve yetkinliklerle kurumun misyonu, vizyonu ve değerleri arasında yakın bir ilişki yaratmaktadır. Bu model, kurumun ana değerleri ile çalışanların davranışları arasında bir bağlantı kurmaktadır. Özellikle tüm çalışanların ortak bir değer etrafında birleşmesi istediğinde bu model oldukça uygun bir alt yapı sağlamaktadır. Temel yetkinlikler modeli ayrıca geniş kültürel değişimlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir araç konumundadır. Sözelimi kurum için yeni bir vizyon yaratılması gerektiğinde liderler bu modeli temel alarak yeni hedefler belirlemekte, yapılması gereken köklü değişimlerde bu modeli kullanarak kurumun yol haritasını yapılandırmaktadır.

### **B. Liderin Davranış Biçimleri ve Yönetsel Yetkinlikleri**

Kurumlarda liderin zekasını kullanma yöntemleri ve kurum içindeki yetkinlikleri incelendiğinde dört adet yetkinlik türü olduğu ortaya konmuştur. Bu türlere aynı zamanda liderin kurum içi iletişimde kullandığı özellikler de denilebilmektedir. Bu türlerin ilki, her kurumun ve liderin amacı olan başarı yetkinlikleridir. Bir diğer adı da eşik yetkinlikler olan başarı yetkinlikleri, kişinin bir işi yapabilmesi için şart olan ama genellikle üstün iş performansı ile ilişkili olmayan bilgi, güdü, özellik, benlik telakkisi, sosyal rol veya becerileri kapsamaktadır. Bir muhasebe elemanının muhasebeyle ilgili bilgisayar programlarını kullanabilmesi eşik yetkinliğe örnek olarak verilebilmektedir. Ancak bu yetkinliğe sahip olma, kişinin işinde üstün başarı göstereceğine dair bir öngörü vermemektedir. Bu yüzden bu yetkinlik modeli günümüzde başarı yetkinliği olarak bilinmektedir. Her çalışan ya da liderin kendi kapasitelerini aşabilmeleri yani eşiği geçebilmeleri onları başarıya ulaştırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında başarı yetkinlikleri, işteki etkili ve üstün

performansa yol açan yani, kişinin ilgili işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır.

Bireysel gelişimi konu alan yetkinlikler olduğu kadar işe özgü yetkinlikler de bulunmaktadır. Teknik yetkinlikler literatürde fonksiyonel, işe özgü veya mesleki yetkinlikler olarak da adlandırılmaktadır. Yapılan işlere göre değişen, işte bireylerden gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve rollerle ilgili yetkinliklerdir. Her sektöre ve her pozisyona göre çok büyük farklılıklar göstermektedir. Teknik yetkinlikler, işin içerdiği bütün önemli görevleri, işi etkili bir şekilde yapmak için gerekli bilgi ve becerileri tanımlamaktadır. Her işin birbirinden farklı özellikleri ve gerekleri vardır. Teknik yetkinlikler, işin ya da rolün ne olduğu ile ilgili oldukları için tanım listeleri uzun ve karışık olabilmekte, bu yüzden yetkinlik listesi genellikle bir iş ya da birkaç iş ile sınırlanmaktadır.

Bu tür, çok sayıda iş ya da bütün kurum için tanımlanamamaktadır. Teknik yetkinlikler, yönetim stratejilerini gerçekleştirebilmek amacıyla kurum içindeki iş grupları doğrultusunda beklenen ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon ya da birim bazında belirlenmekte ve her kurum için farklılık göstermektedir. Örneğin; pazarlama bilgisi, müşteriye teknik bilgi ve destek sağlama, müşteri problemlerini çözümleme, pazar araştırması yapma, rekabet analizi yapma, strateji geliştirme, ürün ya da servis geliştirme vb. fonksiyonlar için yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bir diğer yetkinlik türü de kişisel özelliklerin konu olarak alındığı davranışsal yetkinlikleridir. Bu tür, bireylerin o işte çalışmaya başlamadan önce sahip olduğu, günlük hayatlarına ve iş rollerine taşıdıkları ana özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kişinin kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğundan bazı yazarlar bu yetkinlik türünün doğuştan geldiğini savunmaktadır. Bu tür yetkinlikler, düzeyleri açısından sektörüne ve pozisyonuna göre farklılıklar gösterse bile çoğu iş aynı veya benzer davranışsal yetkinlikleri gerektirdiği için teknik yetkinliklerin tersine çok sayıda iş için tanımlanabilmektedir.

Son yetkinlik türü de temel yetkinliklerdir. Bugünün çalışma şartları göz önüne alındığında kurum için strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan biri temel yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler, kurumların bir yandan rekabetçi üstünlüklerini arttırma, diğer yandan yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından son derece kullanışlı bir araç olmaktadır. Bu yetkinlik tarzı; kaynakları ve yetenekleri; tüm kurumda bir bütün olarak en geniş seviyede kullanabildiklerinden, kuruma en yüksek değeri katmaktadır. Temel yetkinliklere odaklanmak, kurumların rakiplerinin taklit edemeyeceği şekilde, güçlü ve onlara özgü bir sistem içinde, değişik ürün ya da hizmet yaratma ve teknolojiyi kullanma becerisi sağlamakta ve aynı zamanda beceriyi avantaj haline getirmek için değişik yollar sunmaktadır.

Yetkinliklerin özelliklerini sıralamak gerektiğinde bazı noktalara dikkat edilmelidir. Yetkinlikler sadece üst düzey yöneticiler ya da liderler için değil aynı zamanda çalışanlar için de mükemmel davranışı tanımlamaktadır. Buna rağmen, yetkinlikleri bir görev tanımı olarak düşünmek yanlıştır. Yetkinliklerin en verimli şekilde kullanılabilmesi için kurumun vizyon, misyon, stratejileri ve değerleri ile örtüşmesi gerekmektedir. Bu yüzden misyon ve hedefler belirlenirken yetkinliklerin basit ve kolay anlaşılır bir biçimde yazılması önemlidir.

Yetkinlikler davranış odaklı kavramlardır ve bundan dolayı gözlemlenebilir ve ölçülebilir nitelikte olmalıdırlar. Kullanılan yetkinlikler sektörler arasında ve hatta aynı sektör içerisindeki kurumlar arasında farklılık gösterebilmektedir. Daha detaylı incelendiğinde aynı kurum içinde çalışan kişiler ve liderler için bile farklı yetkinliklerden bahsedilebilmektedir. Çalışanlar için temel yetkinlikler; iletişim, toplam kalite yönetimi, takım çalışması ve görev paylaşımı, analitik düşünme, misyonerlik, eğitim ve gelişim, temsil yeteneği gibi birçok farklı alana dahil olabilecek özelliklerden oluşmaktadır. Üst düzey yöneticiler için temel yetkinlikler ise planlama ve uygulatma, takım kurma, karar verme, vizyonerlik, insan kaynağının yönetimi, çatışma ve iletişim vb. özelliklerdir.

Liderin yönetsel yetkinlikleri; vizyon ve strateji oluşturma, ilişki yönetimi, karar alma, toplantı yönetimi, risk yönetimi, çatışma yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma ve iş birliği, değişim yönetimi, görev paylaşımı ve yetki devri, insan kaynakları yönetimi, eleman fazlalığı, disiplin kültürü, bilgi yönetimi vb. birçok alanda kullanılmaktadır. Kurumlarda liderler temel olarak karar verme, bilgi ve kişilerarası ilişkiler rollerini üstlenmekte ve bu rollerin gerçekleştirilmesi için farklı zeka türlerine ihtiyaç duymaktadır. Zeka yönetimi bu noktada liderin yönetsel yetkinliklerine etki etmektedir. Yukarıda sıralanan yönetsel yetkinliklerden bazıları, liderin zeka yönetimi yetkinlikleri ile ilişkilidir. Vizyon ve strateji oluşturma, planlama ve takım oluşturma, kurumdaki insan kaynağının yönetimi, karar verme süreci ve toplantı yönetimi, zaman yönetimi fonksiyonları, liderlerin zeka yönetimini kullanmaları sonucunda değişime uğramıştır. Zeka yönetimi ile ilişkileri nedeniyle farklılaşan bu kavramlar alt başlıklarda açıklanmaktadır.

### **1. Vizyon ve Strateji Oluşturma**

Dünyanın yaşamakta olduğu sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemekte, kurum tarafından oluşturulmuş amaç ve stratejileri kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmaktadır. Bu durum kurumlarda sorun yaratmakta ve belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi ve teknolojik gelişmelerin de tüketimi arttırması değişimin hızını ve etkisini ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir ortamda kurumun varlığını devam ettirebilmesi, inde bulunduğu çevrenin şartlarına uyum sağlaması, kendini diğer kurumlardan farklılaştırması ve vizyonun uygun şekilde belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir.

En basit haliyle kurumun geleceğini öngörebilme olarak açıklanan vizyon kavramı, başarıya giden yolun ilk basamağı kabul edilmektedir. Kuruma atfedilen özel yetenek ve görev olarak tanımlanan misyon ile bağlantılı bir kavramdır. Elde bulunan gerçeklerle gelecekte arzulanan şartları birleştirerek, kurum için ideal bir imaj yaratma amacıyla vizyon oluşturulmaktadır. Var olan gerçekler, beklentiler,

tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan vizyon, geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru bir bakış gerektirmektedir<sup>69</sup>.

Bilgi, deneyim, sezgi ve yaratıcılık gibi yeteneklerin toplamını gerektiren vizyon, sadece kurumlara yönelik bir kavram değildir. Aynı zamanda bireylere yönelik de kullanılabilir. Bireysel anlamda vizyon, bireyin kendine özgü görüş açısını ve derinliğini içeren uzun dönemli yaşamsal bir hedeftir. Günlük hayatta vizyon sahibi olarak nitelendirilen kişiler, aslında ileri görüşlü ve ufku geniş kimseler olarak açıklanmaktadır. Ayrıca vizyon, kendiliğinden gerçekleşmesi mümkün olmayan, gerekli gayreti ve çabayı göstermeyi gerektiren bir kavramdır. İçinde bulunulan koşullarla uzun vadeli amaçların birleşiminden oluşan bu kavram, bireylerin yapabileceklerinin en iyisini yapmasını sağlamaktadır<sup>70</sup>.

Kurumsal anlamda vizyon, tüm iş görenlerin zihninde canlanan ve konumlanmış bir geleceği temsil etmektedir. Bu canlandırma da liderlerin iş görenleri motive etmesi ve belirlenen vizyona ulaşmaya teşvik etmesiyle gerçekleşmektedir. Vizyonun, tüm kurum tarafından paylaşılması, ortaklık duygusunun yaşanması için kolektif bir bilinç oluşması gerekmektedir. İnsanlar doğaları gereği, ortak bir vizyonu paylaşabildikleri takdirde birbirlerine bağlanma ve beraber geleceğe doğru yönelme eğilimi göstermektedir<sup>71</sup>. Vizyon; kurumun hedeflerini, kurumun belli bir zaman içinde olması istenen yerini ve konumunu ifade etmektedir. Bu bakımdan vizyonun ulaşılabilir, ölçülebilir ve gerçekçi olması önem taşımaktadır.

İş görenlere vizyonu benimsetecek ve performans artışına neden olacak motivasyonu sağlayacak kişinin lider olduğu bilinmektedir. Kurumun en tepe noktasındaki lider, kendi vizyonunu belirleme ve astlara bunu aktarma olanağına sahiptir. Ancak, kurumun orta seviyelerinde bulunan bir lider, başkalarının oluşturduğu vizyonu aktarmak durumundadır. Kurumlarda vizyon en üst seviyedeki lider tarafından belirlenmiş olabilir; ancak daha alt seviyelerdeki ve onlara yakın olan liderlerin istekli katılımı olmadan aktarılması mümkün değildir. Bunun durum, orta

<sup>69</sup> Salih Güney, *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s. 256.

<sup>70</sup> Ramazan Yıldırım, *Öğrenmeyi Öğrenmek*, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 1999, s. 124.

<sup>71</sup> Demet Gürüz ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın ve Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2009, s.35.

seviyedeki liderlerin vizyonun yaratıcısı olmasalar da yorumcusu olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu noktada akla gelen soru; liderlerin kurumda çalışan insanları motive etmek ve yönlendirmek için vizyonu nasıl yorumladıklarıdır. Bunun sağlanması için liderlerin yedi unsura dikkat etmeleri gerekmektedir<sup>72</sup>. Bunlar; vizyonun anlaşılması açısından netlik, kurumun geçmiş, gelecek ve şimdi arasındaki bağlantısı, belirlenen amaçlar, kurumsal hedefler, karşılaşılabilecek zorluklar, deneyimleri aktaran hikaye ve tutkudur.

## 2. Planlama ve Takım Kurma

Yönetim süreci, kurumsal faaliyetleri önceden tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara yönelten planlama işlevi ile başlamaktadır. Ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, ne zaman yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermek anlamına gelen planlama –planning-, kurumun hem bulunduğu noktadaki hem de gelecekteki başarısını önemli ölçüde etkilemektedir<sup>73</sup>. Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli görülen faaliyetlerin belirlenmesi, planlama süreci içinde gerçekleştirilmektedir. Bu süreç, yönetimdeki kişilerin bilgi toplama sürecidir. Bunun nedeni, kurumun amaç ve politikalarını belirleyen strateji ve taktiklerin neler olacağının kararlaştırılması açısından önem taşıyan bilgilerin toplanmasıdır<sup>74</sup>.

Etkili bir planlama; geçmiş kurumsal bilgilerin analizlerini, mevcut durum içinde karar vermeyi ve geleceğe dönük bir değerlendirme gerçekleştirmeyi içermektedir. Bu anlamıyla planlamanın geçmişi, şimdiki zamanı ve geleceği kapsayan çok boyutlu bir niteliğe sahip olduğu söylenebilmektedir.

Hem kurum içinde, hem de kurum dışındaki çevrenin yeterince gözlemlenmeden, kurumun amaçları netleştirilmeden ve mantıklı bir stratejiye karar vermeden oluşturulmuş planlar; lideri, kurumu ve çalışanları başarısızlığa uğratmaktadır. Bu bakımdan planlama yapılmadan önce gerekli bilgilerin toplanması ve uygun şekilde işlenerek yönetilmesi gerekmektedir. Bu süreçte liderlerin bazı işaretlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu işaretler; ekonomik trendler, pazar payı bilgileri, tüketici davranışları ve bu konuda yapılmış araştırmalar, endüstri analizleri

---

<sup>72</sup> John C. Maxwell, **360° Lider**, Çev. Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2007, ss. 282-288.

<sup>73</sup> Demet Gütüz ve Emet Gürel, **a.g.e.**, s.112.

<sup>74</sup> Halil Can, Yaşar Ayhan, Doğan Tuncer, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 2004, s.157.

vb. konularda bilgi edinmeyi kapsamaktadır<sup>75</sup>. Liderler sadece tek seferlik operasyonları yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda değişen pazar şartlarının uyguladıkları stratejiler üzerine de yoğunlaşmalıdır. Kurumun daha önceki planlarını göz önünde bulundurarak, günün şartlarına cevap veren ve başarıyı sağlayabilecek yeni planlar oluşturmak gerekmektedir. Bunun için de gerekli yöntem kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin analizi, diğer adıyla SWOT analizi, ile mümkün olabilmektedir. Liderler planlamanın ilk aşamasında;

- “Biz, kurum olarak hangi alanda en iyiyiz?”
- “Güçlü olduğumuz noktalar neler?”
- “Hangi pazar yetersiz hizmet görüyor?”
- “Bu pazarı karlı bir şekilde nasıl doldurabiliriz?”

gibi soruların cevaplarını kullanarak planlamanın yönüne karar vermektedir. Bu sayede kurum için en iyi planlama ve strateji belirlenmektedir.

Planlama sonucu oluşturulan stratejik amaçlara göre iş süreçlerinin hızlandırılmasıyla birçok kurumda departmanlar ve birimler ortaya çıkmıştır. İş süreçlerinde kullanılan bilgilerin sürekli olarak değişime uğramasıyla, kurumlarda yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün bu süreçte ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma gruplarının varlığı ile mümkün olmaktadır. Bu durum da liderlerin, en az diğer görevleri kadar önemli olan takım kurma yetkinliğine gönderme yapmaktadır.

Kurumlarda bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu gerçekleştirme noktasında takım çalışmaları sürecinde elde ettikleri yeni bilgileri ve deneyimleri takım içinde ve diğer kurumsal takımlarla paylaşmak yoluyla bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır<sup>76</sup>. Takımların yoğun olduğu kurumlarda işler daha çok yatay olarak gerçekleşmektedir. Bu sayede daha iyi bir çalışma modeli oluşturularak bilginin daha hızlı olarak kurumsal kademelere ulaşması sağlanmaktadır. Takım çalışmalarının yer aldığı bu kurumlarda temel unsur iletişim süreçleridir.

<sup>75</sup> Frank McNair, **Yöneticiler için Altın Kurallar**, Çev. Eda Aksan, Crea Kitap, 2. Baskı, İstanbul, 2011, ss.18-21.

<sup>76</sup> Tamer Keçecioglu, **Takım Oluşturmak**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.3.

Kurumlarda etkili ve verimli bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için liderlerin takımı, bazı özelliklere sahip bireylerden oluşturması gerekmektedir. Bu sayede daha verimli çalışan ve yüksek performans göstererek kurumun başarısına katkı sağlayan takımlar ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler şu şekilde özetlenmektedir<sup>77</sup>:

- Ortak amaç ve vizyona sahip olmak
- Sağlıklı iletişimin oluşturulması
- Sağlıklı bir çalışma alanı ve yaratıcılık
- Takımsal yetkilendirme
- Takıma ait olma duygusu
- Ortak sorumluluğun paylaşılması
- Takıma bağlılık
- Bireysel gelişimin desteklenmesi

Günümüzde bir kurumun karşılaştığı fırsatları kullanma yeteneği genellikle kurumda bulunan yetenekli çalışanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleriyle bağlantılıdır. Lider, takımının gözünde karar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri imajını yaratmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayışa ve ortak prensipler geliştirilmesine yardımcı olacak liderlik özelliklerine sahip olmalıdır.

### **3. İnsan Kaynağının Yönetimi**

Kurum oluşturulduktan sonra, belirlenen birimlerde ve belirlenen faaliyetlerin yerine getirilmesi için; işe uygun adayların toplanması, seçimi ve yerleştirilmesi, eğitilmesi, başarılarının değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi ve benzeri faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları, kurumun sahip olduğu insan gücünün kurumsal amaçlara yönelik olarak etkili ve verimli bir şekilde çalıştırılması amacına uygun kullanılmaktadır<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Mehmet İnce, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan, **Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri**, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.pdf), Erişim Tarihi: 27.09.2012.

<sup>78</sup> Demet Gürüz ve Emet Gürel, **a.g.e.**, s.168.

İnsan kaynakları yönetiminin amacı kuruma üretici katılımları arttırmaktır. Liderler, daha kaliteli ve etkin insan kaynağını ortaya çıkararak kurum amaçlarına yönlendirebilecek ve çalışma yaşamının kalitesini arttırmayı hedefleyebilmelidir. İnsan kaynakları kurum amaçları son derece önemlidir. Bazen yazılı bazen de yazılı olmayan ama kurum çalışanları tarafından bilinen bu amaçların benimsenmesi gerekmektedir. Bu amaçlar dört grupta toplanmaktadır<sup>79</sup>. Toplumsal çevre ile ilgili amaçlar; yasal zorunlulukları, çeşitli kurum içi hizmetleri, sendika ve yönetim ilişkilerini içermektedir. Kurumsal amaçlar insan kaynağının oluşturulması ve işe yerleştirilmesi sürecine etki etmektedir. İnsan kaynakları planlaması, personel seçimi, çeşitli hizmetler, eğitim ve geliştirme, değerlendirme, yerleştirme ve denetim bu grupta yer almaktadır. Fonksiyonel amaçlarda değerlendirme, yerleştirme ve denetim bulunmaktadır. Son grup olan personele yönelik amaçlar ise eğitim ve geliştirme, değerlendirme, yerleştirme ve ücretlendirmedir.

Liderlerin zeka yönetimi ve daha birçok yetkinliğini kullanarak gerçekleştirmesi gereken insan kaynağının yönetim süreci işin tanımlanması ile başlamaktadır. Önce kurumda personele ihtiyaç duyulan görev ya da konumun açık ve net bir şekilde ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bunun etkili olarak yapılmaması kurumun gelecekteki başarısını etkilemektedir. İşe alınan elemanın yanlış konumda yer alması, kuruma olası bir eleman açığından kaynaklanan hasardan daha fazlasını verebilmektedir.

Daha sonra süreç, işe uygun elemanın bulunmasını sağlayacak özelliklerin belirlenmesini gerektirmektedir. İnsan kaynağını bulma süreci ihtiyaç duyulan nitelikte elemanları aramakla başlamaktadır. Bu arama çabası, hem kurum içi hem de kurum dışı birçok etmenin etkisi altında kalmaktadır. Dış etmenler iş piyasası ve yasal düzenlemeleri kapsarken, iç etmenlerin başında ücret yer almaktadır. Ayrıca kurumun bulunduğu yer, iş güvenliği, iş güvencesi, işin toplum içinde sağladığı saygınlığı da iç etmenlerden bazılarıdır.

---

<sup>79</sup> Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul, 2009, ss.5-6.

Kurumun gerek duyduğu personelin nitelikleri ve işe alınacak kişi sayısı belirlendikten sonra, personel seçme aşamasına geçilmektedir. Liderin, bu aşamada yetenekleri, becerileri, eğitim düzeyi ve potansiyeli kurumun ihtiyacına en uygun olan iş gören adayını belirlemesi gerekmektedir. Kurumun eleman ihtiyacı bazen iç bazen de dış kaynaklardan karşılanabilmektedir. Transferler, terfiler, iş genişletme ve intranet aracılığıyla eleman ihtiyacı iç kaynaklardan sağlanabilmektedir. Ayrıca bireysel başvurular, iş kurumları, eğitim kurumları, meslek odaları ve internet aracılığıyla dış kaynaklardan iş gören adayı bulunabilmektedir.

Personel seçme aşamasında, liderlerin adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere sahip olan kişileri seçmesi için adayları bazı işlemlerden geçirmesi gerekmektedir. Özgeçmiş analizi, iş isteme formları, sınavlar, görüşme ve mülakatlar, adaylar hakkında bilgi edinme ve referansları araştırılması, sağlık kontrolü, sabıka kaydı vb. konularda değerlendirme yapılmaktadır. Bu aşamalar sonunda işe alınan kişinin yetenekleri, becerileri, kapasiteleri ve kişiliği hakkında bilgi sahibi olan lider, iş en uygun kişiyi seçerek kurumun geleceğini olumlu şekilde etkilemektedir.

#### **4. Toplantı Yönetimi ve Karar Alma**

Her toplantının bir amaca hizmet etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kişilerin bir araya gelmesinin bir anlamı olamamaktadır. Bir toplantı yapılmasının en önemli amaçlarından biri de karar alınması gereğidir. Toplantı amacının ne olduğu unutulmamalıdır; çünkü toplantı türünü belirleyen bu amaçtır. Örneğin, amacın meydana gelen bir sorunu çözmek olduğu toplantılar problem çözücü toplantılar olarak adlandırılmaktadır. Herhangi bir karar vermek için yapılan toplantılara da karar toplantısı adı verilmektedir <sup>80</sup>.

Problem çözücü toplantılarda, önce lider sorunun ne olduğunu tanımlamakta, katılımcılardan da sorunu çözmek için gereken çözümleri geliştirmelerini istemektedir. Karar toplantısında ise liderin görevi alınacak olan kararlara etki etmek değil, karar verilmeye kadar ortaya çıkabilecek tartışmaları en verimli şekilde yönetmektir. Karar alma toplantılarının başarılı olabilmesi için katılımcı grubun daha

<sup>80</sup> „, Harvard Business School-Pocket Mentor, **Toplantı Yönetimi**, Çev. Ahmet Kardam, Optimist Kitap, İstanbul, 2012, ss.24-25.

toplantının başında karar alma süreci hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Anlaşmaya varılması çoğunluğun oyu, oy birliği ya da küçük bir grup tarafından sağlanabilmektedir. Bu yüzden katılımcıların karar alma süreci hakkında önceden bilgilendirilmesi, yaşanabilecek tartışmaların ve vakit kaybının önüne geçmektedir.

Liderin karar alma sürecine yol göstermesi ve sonucu etkileyecek şekilde sürece dahil olmaması gerekmektedir. Buna rağmen, bazı durumlarda liderin tek başına karar aldığı görülmektedir. Kararı liderin alması, bazı bakımlardan oy çokluğuyla karar almaya benzemektedir. Bunun nedeni, liderin katılımcıların düşüncelerini dinlemesi ve büyük olasılıkla çoğunluğun görüşüyle hemfikir olmasıdır. Bu gibi durumlarda, toplantı sonucunda alınan karardan ve karar sonucunda yaşanabilecek karışıklıklardan lider sorumlu tutulmaktadır.

## **5. Zaman Yönetimi**

Günümüzde kurumların faaliyette bulunduğu doğal, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle son yıllarda teknoloji, enformasyon ve iletişim alanlarındaki değişim ve gelişmeler, firmalar arası rekabet, kurumlarda yönetim ve karar verme konumunda bulunan liderlerin kontrol etmek durumunda oldukları iş ve durumların sayısını artırmaktadır. Gittikçe artan iş ve faaliyetler, sınırlandırılmış zaman dilimleri içinde etkinlikte bulunan liderlerin zaman baskısını yoğun bir biçimde hissetmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumlar ve özellikle de yönetici konumundaki liderler açısından zamanın ve zamanı etkin kullanmanın önemi artmaktadır.

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne taşındığı, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreci ifade etmektedir. Zaman göreceli bir kavramdır. Zaman, kurumun diğer kaynakları içinde en önemli olanıdır.

Peter Drucker şu ifadesinde zamanın eşsiz bir kaynak olduğunu vurgulamıştır<sup>81</sup>:

*“Diğer önemli kaynaklardan biri olan para aslında oldukça bol bulunan bir unsurdur. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan unsurun, sermayenin arzından çok talep olduğu genel kabul görmektedir. Diğer sınırlayıcı kaynak olan insanlar ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir unsurdur. Ancak, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilmekte ne de kiraya verebilmektedir.”*

Zaman yönetimi işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka’da ortaya çıkmış, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir<sup>82</sup>. Çeşitli kaynaklarda yer alan değişik tanımlamalara göre zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca zaman yönetiminin; ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlu hale getirmek olarak tanımlandığı da görülmektedir.

Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler hem de çalışanlar için birçok yararları bulunmaktadır. Zamanı etkin kullanmakla, belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla işi hızla yapabilmek becerisine sahip olmaları nedeniyle yöneticilerin çok sayıda iş gerçekleştirebilmeleri, kurumun birçok etkinliklerinin başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılması sonucu, ürünün pazara sunulması ve üretiminde öncelik elde edilebilmeleri mümkün olabilmektedir. Bu bakımdan etkin bir liderin, çalışanların gelişimini de göz önünde bulundurarak zeka yönetimini iş faaliyetlerine dâhil etmesi gerekmektedir. Bu sayede, kurumun genelinde ve çalışanların bireysel başarılarında zekayı kullanmayı gerektirecek görevler verilebilmekte, iş yaşamında sürekli olan değişime adapte olunabilmektedir.

<sup>81</sup> Peter Drucker ve Joseph Maciariello, *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, Çeviren; Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, 2. Baskı, 2011, ss. 29-50.

<sup>82</sup> Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1998, s.147.

## II. LİDERİN ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİ

Zeka kıtlaştıranlar ve zeka coşturanlardan daha önce bahsedilmiştir. Bu iki tür liderin aynı şekilde davrandığı ve aynı şeyleri yaptığı birçok alan olduğu fark edilmiştir. Her ikisi de müşteri bazlı çalışmakta, her ikisi de güçlü iş zekalarını ve pazar öngörüsünü kurumun geleceği ve kazancı için kullanmaktadır. Her ikisi de kendilerini zeki insanlar ile çevrelemiş ve yine her ikisi de kendilerinin lider konumunda olduğunu düşünmektedir. Bu benzerliklerin yanında zeka coşturanları zeka kıtlaştıranlardan ayıran beş farklı disiplin olduğu ortaya çıkmıştır. En iyi liderlerin çevrelerine zeka saçan liderler olduğu düşüncesinden hareketle, Liz Wiseman ve Greg McKeown “Zeka Yönetimi” adlı kitapta zeka coşturan ve zeka kıtlaştıran liderlerin, kurum içindeki davranışsal farklılıklarını beş ayrı disiplinde ele almaktadır. Bu disiplinler liderlerin zeka yönetimi yetkinliklerini kurum içi iletişime yansıtma yöntemleri olarak değerlendirilmektedir. Zeka yönetiminde, liderin farklı yetkinlikler gösterdiği alanlar; yetenek yönetimi, ortam, yön belirleme, müzakere ve yürütme yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır.

Yetenek yönetimi yaklaşımı içinde zeka coşturanlar yetenek mıknatısı, zeka kıtlaştıranlar imparatorluk kurucu gibi davranmaktadır. Ortam yaklaşımında zeka coşturanlar özgürlükçü, zeka kıtlaştıranlar tiran gibi davranmakta ve çalışanlara bu doğrultuda yaklaşmaktadır. Yön belirleme yaklaşımında zeka kıtlaştıranlar alim gibi bir tavır sergilerken, zeka coşturanlar mücadeleci olmaktadır. Zeka coşturan liderlerin müzakere yaklaşımı moderatör olurken, zeka kıtlaştıranlar karar verici olarak çalışmayı tercih etmektedir. Son fakat en önemli yaklaşım olan yürütme yaklaşımında, zeka coşturan liderler çalışanların değerini bilen birer yatırımcı, zeka kıtlaştıranlar ise denetçi olmaktadır.

## A. Yetenek Yönetimi Yaklaşımı

Yetenek, günümüzde insan kaynakları yönetimi alanında ve iş dünyasında sıkça kullanılan kavramlardan biridir. Günlük yaşamda bu sözcük birçok farklı yerde kullanılmaktadır. İş ilanlarında, gazetelerin insan kaynakları eklerinde, üniversitelerde öğrencilere yapılan duyurularda, seminer ve konferanslarda yetenek ya da benzeri sözcükler yer almaktadır. Ayrıca kurumlar, yetenek havuzları, ayın ya da haftanın çalışanı, işe alım ve insan kaynağı geliştirme programları aracılığıyla yetenek yönetimi yaklaşımı uygulamaktadır.

Yetenek yönetimi yaklaşımının kurumlar açısından önemi, insan kaynakları ile ilgili yapılan çalışmalara konu olmuştur. Özellikle yetenekli çalışan bulmanın kısıtlılığı, çalışanların kurumun hem içinde hem de dışındaki hareketliliği, rekabetin artması yetenek yönetimi uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Yetenek yönetimi, kurumların stratejilerini hayata geçirebilmesi, karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmesi için ihtiyacı olan yetenekleri bulabilmesi ve sahip olduğu mevcut yetenekleri verimli kullanabilmesi açısından önemlidir. Bu noktada göz önünde bulundurulması gereken, kurumlarda yönetim sisteminin merkezinde insan kaynağının yer aldığıdır. Dolayısıyla, tüm insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının da yetenek yönetimi sürecinde önemli yeri olduğu söylenebilmektedir.

Yetenek yönetimiyle ilgili literatür araştırılarak yapılan kavram analizlerinde de farklı tanımlar görülmektedir. Yetenek yönetimi tanımlarını analiz eden Lewis ve Heckman, bu tanımları üç sınıfta toplamıştır<sup>83</sup>. Bu sınıflar, çıktı, süreç ve girdidir.

- Çıktı: Yetenek yönetimi; doğru çalışanın, doğru yerde ve zamanda bulunmasının sağlanmasıdır.
- Süreç: Yetenek yönetimi, kilit pozisyonlardaki liderliğin sürekliliğinin sağlanması için detaylı ve sistematik çabadır.
- Girdi: Yetenek yönetimi; yetenek akışının, talebinin ve arzının yönetilmesidir.

Collings ve Mellahi yaptıkları literatür araştırmasında, Lewis ve Heckman'ın dile getirdiği üç farklı bakış açısına dördüncü bir bakış açısı eklemişlerdir<sup>84</sup>. Bu bakış açıları şunlardır:

---

<sup>83</sup> Robert E. Lewis ve Robert J. Heckman, Talent Management: A Critical Review, **Human Resources Management Review**, Vol.16, 2006, [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271), ss.139-154.

- Birinci bakış açısına göre yetenek yönetimi klasik insan kaynakları yönetiminin işe alım, lider geliştirme gibi işlevlerine odaklanmaktadır.
- İkinci bakış açısı, yetenek havuzunun geliştirilmesine vurgu yapmaktadır.
- Üçüncü bakış açısı, üstün yeteneğe sahip kişilerin yönetimine odaklanmaktadır. Bu anlayışa göre tüm pozisyonlar üstün yetenekli kişiler tarafından doldurulmalıdır.
- Dördüncü bakış açısı, üçüncü bakış açısının geliştirilmiş hali kabul edilmekte, üstün yetenekli kişilerle beraber stratejik ve önemli pozisyonlara odaklanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen araştırmalar sonucunda, yetenek yönetiminde uygulayıcı konumundaki liderlerin davranışları önem kazanmıştır. Zeka yönetimi süreci içerisinde liderlerin yaklaşımları, yetenekleri bulma ve kurum içinde uygun yerde kullanma bakımından iki farklı tanımla açıklanmaktadır<sup>85</sup>. Bunlar; İmparatorluk Kurucu - diğer bir ifadeyle zeka kitleleştiricilerin yetenek yönetimi yaklaşımı- ve Yetenek Mıknatısı - diğer bir ifadeyle zeka coşturanların yetenek yönetimi yaklaşımıdır.

İş yaşamında yetenekli insan tabiri; yüksek potansiyel sahibi, engin bilgisi ve becerisi olan, değişimleri yönetebilecek, değer yaratarak kurumu geliştirebilecek kişiler için kullanılmaktadır<sup>86</sup>. Bu nedenden ötürü, zeka coşturan liderlerin yetenek yönetimi süreci işe alımdan ve takımlarını oluşturmada başlamaktadır. Zeka coşturan lider, zamanının büyük bölümünü çalışanları bireysel olarak tanımaya ve takıma ne gibi kapasiteler kazandıracaklarını anlamaya çalışarak geçirmektedir. Bu yüzden kurum içinde herkesin belli bir görevi vardır. Zeka coşturanlar için önemli olan, hangi kişilerin neyi olağan biçimde iyi yaptığını ve bu yeteneklerini müşterilerle bağdaştırarak kullanmanın yollarını bulmaktır.

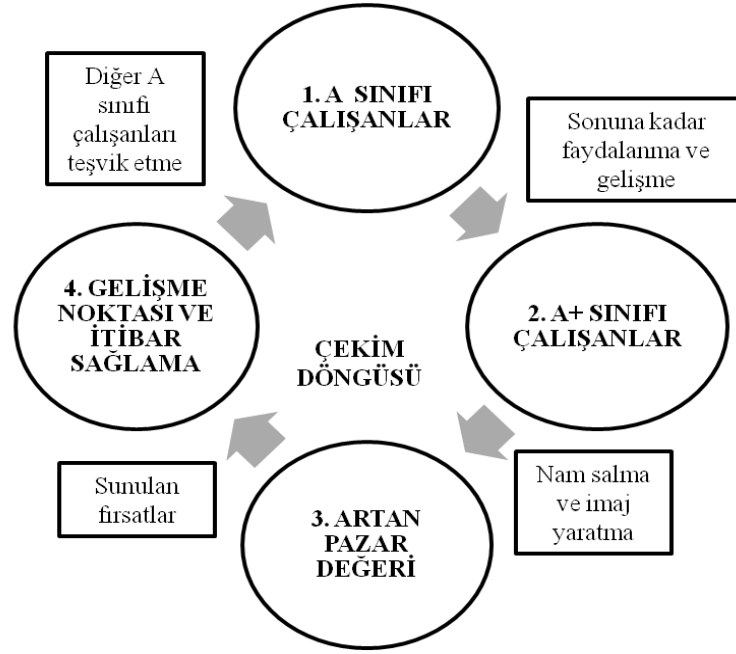
<sup>84</sup> David G. Collings ve Kamel Mellahi, Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, **Human Resources Management Review**, Vol. 19, 2009, www.entrepreneurship.ethz.ch, ss. 304-311.

<sup>85</sup> Wiseman ve Mckeown, **a.g.e.**, ss. 55-93.

<sup>86</sup> Dinçer Atlı, **Yetenek Yönetimi**, Crea Yayıncılık, Alioğlu Matbaası, İstanbul, 2012, s. 77.

Kurumlarda yetenek mıknatıslar ne yapmaktadır? Hemen her kurumda en iyi yetenekleri kendine çeken, tam kapasite ile kullanan ve gelişim için hazır hale getiren “Yetenek Mıknatısları” bulunmaktadır. Bu liderler, sonuç almalarıyla değil, genç ve yetenekli insanların büyümelerine yardım etmeleriyle tanınmışlardır. Bu liderler, diğerlerinin kariyer olarak gelişmelerini hızlandırmaktadır. Bu durum da onların mıknatıs etkisi yaratmalarına yol açmaktadır. En iyi yeteneğe ulaşmada başarılı olan liderlerin sırrı elemen seçimindedir. Çalışanlar, becerilerinin takdir edileceğini, performans bakımından imajlarının gelişeceğini ve değerlerinin artacağını bildiklerinden yetenek mıknatısları ile çalışabilmek için uğraşmaktadır. Bu duruma zeka yönetiminde çekim döngüsü adı verilmektedir.

Çekim döngüsü; özgüven sahibi, etrafını işlenmemiş yetenekleri ve mücadele için gereken uygun zeka birleşimi taşıyan en başarılı çalışanlar ile çevreleyen bir liderle başlamaktadır. Bu şekilde seçilen çalışanlar insanlar yoğun uğraşlarının sonucunda başarıyı elde etmekte, hem kurum içinde hem de kurum dışında değerleri artmaktadır. Bu faydalanma, gelişme ve fırsat modeli birçok insan için gerçekleştiğinde, kurumdaki diğer kişilerin de dikkatini çekmekte ve sadece liderin değil kurumun da itibarı artmaktadır. Böylece kurum, çalışanlar için bir gelişme noktası olarak kabul edilmektedir. Bu imaj yayıldıkça, daha fazla A sınıfı çalışan, yetenek mıknatısı olarak bilinen liderin kurumunda çalışmak için çabalamaktadır. Aşağıdaki şekilde bu çekim döngüsünün işleyişi ve yönü açıklanmaktadır.



**Şekil 2: Çekim Döngüsü**

**Kaynak:** Liz Wiseman ve Greg McKeown, **Zeka Yönetimi**, Mediacat, İstanbul, 2011, s.61.

Bir Yetenek Mıknatısı, performansı hızlandıran bir çekim döngüsü yaratmakta ve dehalar yetiştirmektedir. Bu gelişim sadece kurumdaki ya da çevresindeki en yetenekli ve A sınıfı çalışanlar için mi geçerlidir? Yetenek mıknatısı, her yerdeki ve herkesteki dehayı açığa çıkarabilir mi? Bu noktada yetenek mıknatısının dört temel tekniği kullandığı bilinmektedir. Zeka coşturanlar, çekim döngüsünü harekete geçirip destekleyen dört aktif teknik kullandığı ortaya çıkmıştır. Yetenek mıknatısları; her yerde yetenek arayışı içindedir. Amaçları insanlardaki doğal dehayı bulmak, bu dehaya sahip insanlardan üst düzeyde yararlanmak ve engelleyenleri ortadan kaldırmaktır.

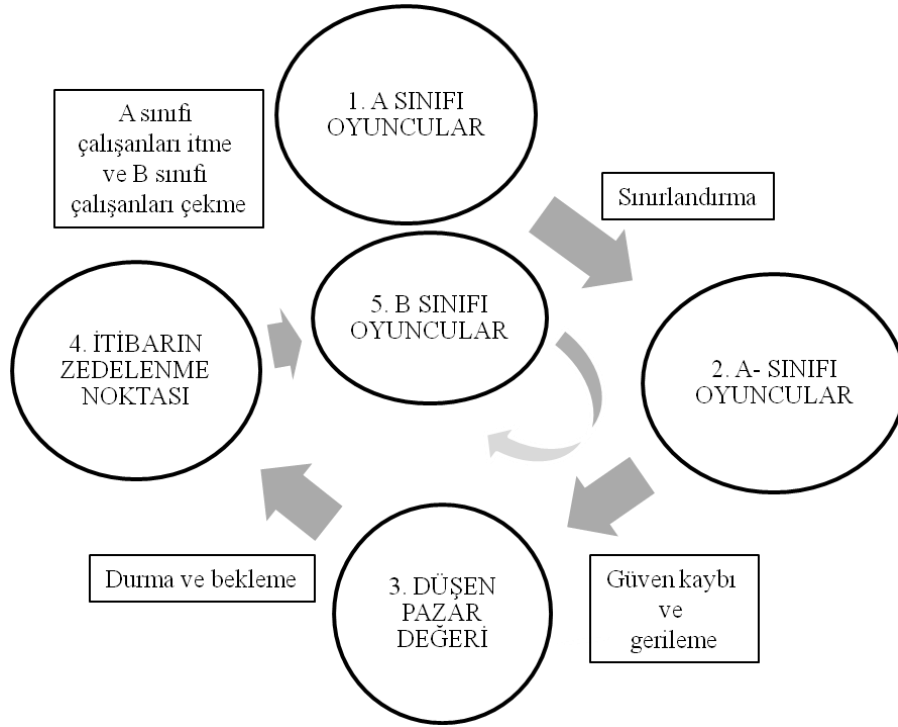
Howard Gardner'ın çok yönlü zeka kuramına, Daniel Goleman'ın duygusal zeka ve Carol Dweck'in zihniyet ve beceri etkileri çalışmalarına bakıldığında verilmek istenen mesajın hep aynı olduğu anlaşılmaktadır. IQ, insanlardaki gerçek zekanın ölçümünde gerçekçi ancak sınırlı bir yöntem olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, IQ testleri ile ölçülenden çok daha zekidir. Yetenek mıknatısı da bu gerçeğin farkındadır.

Ayrıca kurumlarda, yetenek mıknaatısının tam tersi şeklinde çalışan liderler de bulunmaktadır. Zeka kıtlaştıranların yetenek yönetimi yaklaşımları kurum içinde gelişimi değil, hiyerarşiyi temel almaktadır. Zeka kıtlaştıran liderler, zeki kişileri takımlarına alsa da rehberlik desteği ve kariyer gelişimi gibi konularda yetersiz kaldıkları için bir zaman sonra çalışanlarını kaybetmektedir. Her çalışanın takım içerisinde bazı rolleri bulunmakta ve bu roller dışına çıkmak söz konusu bile olmamaktadır. Bu tarz lider ile çalışanların görev tanımları arasında uzun süren bilgilendirici toplantılar, görev bölgeleriyle ilgili periyodik raporlar, proje güncellemeleri gibi rutin ve fazla zeka gelişimi gerektirmeyen işler bulunmaktadır. Ekibindeki kişileri bu şekilde kullanan ve zeka kıtlaştıran liderler zeka yönetiminde imparatorluk kurucu olarak adlandırılmaktadır.

Zeka coşturanın kaynak kullanımının tam tersi bir yaklaşımla zeka kıtlaştıran liderler, kaynakları bir kenara biriktirmekte ve bu yüzden yetenekleri yerinde kullanamamaktadır. Üst düzey yetenekleri işe alsalar da insanları uygun pozisyonlarda kullanamadıkları için kurum içinde hayal kırıklığı yaşanmaktadır. Bunun nedeni genellikle kaynakları kendi terfileri ve kazançları için stoklamalarıdır. Zeka kıtlaştıranlar kurum içinde bir itme döngüsü yaratmaktadır. İmparatorluk kurucular için amaç her ne pahasına olursa olsun imparatorluğun büyümesini sağlamaktır. Çalışanlar, yöneticinin kayıtsız davranışlarının devam etmesi yüzünden vasat birer çalışan haline gelmeye başlamaktadır. Takımındaki iyi elemanlar da bu yüzden eksilmektedir. Bu sebeple imparatorluk kurucular bozuk bir itme döngüsü yaratmaktadır. Kurumlarında işe alınan yetenekli insanlar kısa bir süre sonra iş göremeyen ve değişime ayak uyduramayan kişilere dönüşmektedir. İtme döngüsü, çekme döngüsü gibi başlamakta fakat etkisi daha uzun sürmektedir.

Yetenek mıknaatılarının aksine, zeka kıtlaştıranlar yetenekleri daha zeki ve daha güçlü görünmek için kullanmaktadır. Bu tip liderler bir yandan kurum bünyesine şemasına başarılı insanları eklerken, bir yandan da onların gerçek zeka alanlarını sınırlandırmaktadır. A sınıfı çalışanların etkileri sınırlanmakta ve zamanla başarısız olarak görülmeye başlamaktadır. Bu ortamda çalışanlar, işlerinde fark edilmeyen ve entelektüel güvenlerini kaybetmiş çalışanlar haline gelmektedir. Sürekli olarak, kurumlarında gerçekten yetenekli insanları katmaya çabalamakta ya

da diğer bir deyişle yetenek biriktirmektedir. Bu tip liderler, yetenekleri aşağıya doğru iten sarmal bir itme döngüsü yaratmaktadır.



**Şekil 3: İtme Döngüsü**

**Kaynak:** Liz Wiseman ve Greg McKeown, **Zeka Yönetimi**, Mediacat, İstanbul, 2011, ss. 61-64.

Bir imparatorluk kurucuyla çalışmak, astlara yetenek mıknaatısıyla çalışmanın yaşattığı aynı heyecanı yaşatmamaktadır; çünkü onların iş dünyası sahiplik ve sınırlamalar üzerine kuruludur. Zeka coşturanlar yeteneğin her yerde var olduğu ve eğer insanlardaki dehayı niteleyebilirlerse bunu en iyi şekilde değerlendirebilecekleri inancıyla hareket etmektedir. Zeka kıtlaştıranlar ise insanların bir şeyi başarabilmeleri için kendisine rapor vermeleri gerektiğini düşünmektedir. Zeka kıtlaştıranlar, kurum içinde yeteneklerin geliştiricileri değil sahipleri gibi davranmaktadır. Yetenekleri etkin bir şekilde geliştiremedikleri için kurumlardaki insanlar giderek cansızlaşmakta ve hatta gerilemeye başlamaktadır. İmparatorluk kurucular enerjilerini kaynak edinmeye harcadıklarından, insan kaynaklarını göz önünde ve tamamen liderin kontrolü altında olacakları kurumsal yapıya oturtmaya çalışmaktadır.

İmparatorluk kurucuların izlediği yöntem parçala ve fethettir. En iyi yetenekleri işe almak ve onları kariyer sahibi yapmak öncelikli amaçlarıdır. Fakat, imparatorluk kurucular yönetim takımlarının kapsamını genişletmek yerine kendilerinin birleşimin merkezinde olmaları gerektiğini düşünmektedir. Bu liderler genellikle toplantılara tek başlarına katılmakta ya da ofis toplantılarını her çalışan için rapor sunumları şeklinde yapmaktadır. İmparatorluk kurucular için ilgi merkezi olmak diğer insanları arka planda tutmanın etkin bir yoludur. Bu yöneticiler yetenek arttırmak konusunda aktif olsalar da, bu yetenekleri geliştirmek konusunda pasif kalmaktadır. Bu nedenle zeka kıtlaştıranlar kurumlarına yarardan çok zarar vermektedir.

## **B. Ortam Yaklaşımı**

Kurum üyelerinin kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmeleri ve kuruma bağlılık duymalarının, işlerinden tatmin olmalarının da bir sonucu olabileceği düşünülmektedir. İş tatmini diğer bir ifadeyle bireyin çalışma ortamına karşı gösterdiği uyum şeklinde açıklanabilmektedir. Her bireyin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler her ne kadar farklı olsa da, bireyin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücret, işin niteliği, terfi imkânları, sosyal hakları, çalışma arkadaşları, iletişim olanakları, iş güvenliği, kurum imajı gibi çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Ama en önemli değişken liderin tutum ve davranışlarıdır<sup>87</sup>.

Zeka yönetiminde zeka coşturan liderler özgürlükçü, zeka kıtlaştıran liderler ise tiran olarak adlandırılmaktadır<sup>88</sup>. Zeka coşturanlar, insanları hiyerarşi içindeki baskıcı güçlerden kurtarmaktadır. İnsanları, konuşmaları ve mantığa dayalı olarak davranmaları için özgürleştirmektedir. Bu sayede en iyi fikirlere ulaşmakta ve en yüksek verimi alabilmektedir. Bunun nedeni insanların düşünmelerine izin verilen bir çalışma ortamı yaratmalarıdır.

---

<sup>87</sup> Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, Prentice Hall, 7. Edition, England, 2005, ss. 26- 30.

<sup>88</sup> Wiseman ve McKeown, **a.g.e.**, ss. 97-132.

Zekanın kullanıldığı, geliştiği ve somut başarıya dönüştüğü koşullar zeka yönetiminde Özgürlükçü olarak adlandırılan liderler tarafından meydana getirilmektedir. Özgürlükçü liderin bulunduğu kurumlarda fikirler kolayca üretilmekte, insanlar hızlı öğrenip yeni ortamlara kolay adapte olmakta, iş birliği esas alınmakta, karmaşık sorunlar çözülüp zor işler başarılmaktadır. Başka bir ifadeyle yukarıda belirtilen durumlar özgürlükçünün ortam yaklaşımı olarak değerlendirilebilmektedir.

Özgürlükçüler, insanların hata yapabileceklerini kabul etmekte, bu hataların sonucunda bir öğrenme ortamı yaratılması ve bireylerin hatalarından ders alması için çalışmaktadır. Bu düşünce yapısı bir değiş tokuşu andırmaktadır. Lider, çalışanlarına hata yapma izni vermekte ama çalışanların da bu hatalarda bir şeyler öğrenme ve bunları tekrarlamama zorunluluğu bulunmaktadır. Özgürlükçü liderin gücü belki de bu ikilikte ortaya çıkmaktadır. Kurum başarısı için insanların sadece düşünme şeklini özgürleştirmek yeterli değildir. Onların en iyi şekilde düşünmeleri ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için baskı ve stresten uzak bir ortam yaratılması gerekmektedir.

Zeka coşturanlar arasında üç farklı teknik kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Özgürlükçüler alan yaratmakta, insanlardan en iyi işleri beklemekte ve hızlı öğrenme döngüleri üretmektedir. Herkesin alana ihtiyacı vardır. Özgürlükçüler insanların ihtiyaçları olan alana sahip olmadıklarını var saymaktadır. Başkalarının katkı sağlamaları için özellikle ve bilerek çabalayıp alan yaratmaktadır. Bunu sağlamak için de bazı yöntemler kullanmaktadır. Özgürlükçü lider kendini geri planda tutarak başkalarını özgür bırakmaktadır. Daha fazla dinleyip daha az konuşarak tutarlı bir tavır sergilemektedir. Çalışanlarından en iyisini ve yapabileceklerinden daha fazlasını bekleyen özgürlükçü liderler her zaman kurum içinde oluşturulan standardı koruma çabasındadırlar.

Aynı zamanda bu liderler, geribildirime çok önem vermektedir. Ama bu noktada geribildirim yapısı önem taşımaktadır. Her zaman için açık, olumlu ve işlenebilir nitelikte olmalıdır. Özgürlükçü lidere göre hata yapmakta sorun yoktur; fakat aynı hata ikinci kez yapılmamalıdır. Bu yüzden geri bildirimin yapısı ya da içeriği değişiklik gösterebilmektedir.

Özgürlükçünün bu özelliklerinin yanında zeka kısıtlayan liderin de bazı ortam yaklaşımı uygulamaları bulunmaktadır. Zeka kısıtlayanlar rahatlık ve baskı arasındaki dengeyi geliştirememiş liderlerdir. Bunun yerine iki uç durum arasında gelgitler yaşayarak kurumu olumsuz etkilemektedir. Hem kendi düşünceleri üzerinde ısrar etmekte hem de başkalarının düşünceleri ve çalışmalarına karşı kayıtsızlık sergilemektedir.

Özgürlükçü liderlerin aksine zeka kısıtlayanlar, hakimiyet kurup endişe yarattıklarından insanların fikir üretecekleri zemini hazırlayamamaktadır. Gergin bir ortamda fikir ya da sorunlara çözüm üretilmesi mümkün olamamaktadır. İşte bu yüzden zeka yönetiminde zeka kısıtlayan liderlerin ortam yaklaşımlarına “Tiran” yaklaşımı adı verilmektedir. Tiranlar gergin bir ortam yaratarak stres ve endişenin çalışanların performansına olumsuz etki etmesine engel olamamaktadır. Ayrıca ortamdaki stresin kaynağı çoğu zaman insanlara kendi performanslarının kontrolünü vermemeleridir<sup>89</sup>. Yaşanan bu stres, sonuçları açısından değerlendirildiğinde çözülmesi gereken büyük bir sorun olarak çalışma ortamını ve çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İradelerini kurum üzerinde aşırı şekilde kullanmaktadırlar. Bir tiranın en belirgin özelliği öngörülemeyen davranışlarıdır. Çalışanlar liderin neye kızabileceğini önceden kestirememektedir. Tiranlar, tüm güçlerini merkezleştirmekte ve sıkı bir kontrol mekanizması olarak çalışmaktadır. Özgürlükçülerin hızlı öğrenme döngülerinin aksine tiranlar bir eleştiri, yargılama ve geri çekilme döngüsü yaratmaktadır.

Sonuç olarak zeka koşturanlar, çalışanların zeki olduklarını bilmekte ve bunu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Onlar insanların en iyi fikirlerinin alınan değil verilen bir şey olduğunu düşünmektedir. Bir yönetici belirli üretim ve verimlilik seviyeleri üzerinde ısrar edebilmekte, ama insanların gönüllü olarak harcadıkları çabayı da içine alacak şekilde tam kapasite çalışması gerekmektedir. Diğer yandan zeka kısıtlayanlar, baskının performansı arttırdığına inanmaktadır. İnsanlardan en iyi fikirlerini talep etmekte fakat düşüncelerin serbestçe ifade edilmediği ve herkesin etkin hale geldiği bir ortam yaratamadıkları için bunu elde edememektedir. Güvenli olmayan ortamda çalışanlar sadece en güvenli düşüncelerini üretebilmektedir.

---

<sup>89</sup> Erdem Cam, **Çalışma Hayatında Stres**, <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uiib/article/>, Erişim Tarihi; 24.06.2012

### C. Yön Belirleme Yaklaşımı

Zeka yönetiminde zeka coşturan liderlere Mücadeleci, zeka kıtlaştıran liderlere de Alim adı verilmektedir<sup>90</sup>. Alim ve mücadeleci liderin sergilediği farklı yaklaşımlar kurumlarını yönlendirme ve fırsatları kovalama biçimleri arasındaki temel farka vurgu yapmaktadır.

Zeka kıtlaştıranlar birer Alim gibi çalışmaktadır. İşlerinin en fazla şeyi bilmek ve kurumlarına neyin yapılacağını söylemek olduğunu düşünmektedir. Kurum genellikle onların kabul ettiği doğrular etrafında şekillenirken, çalışanlar liderlerinin ne düşündüğünü ve ona nasıl uyum sağlayacaklarını düşünmekte, boşa zaman harcamaktadır. Bunun sonunda zeka kıtlaştıranlar kurumun başarılarına sınır koymuş olmakla beraber çalışanların fikirlerini ifade etmelerine de olanak tanımamaktadır.

Eğer bir lider, kendi görevini cevapları çalışanlara söylemek olarak tanımlıyorsa, doğal olarak kurumda yukarıdan aşağıya doğru bir döngü ortaya çıkmaktadır. Bu kurumlarda lider tüm cevapları sunmakta, astlar da talimatları beklemektedir. Astlar, Alim gibi davranan liderin cevapları doğrultusunda hareket etmektedir. Lider, çalışanların herhangi bir görevi kendisi olmadan yapamayacaklarını düşünmektedir.

Zeka kıtlaştıranlar çalışanlara yön verme konusuna zeka coşturanlardan çok farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Zekalarını insanların gelecekteki bir fırsata doğru yöneltmelerini sağlamak amacıyla kullanmak yerine, kendi üstün gördüğü bilgilerini ortaya çıkaracak şekilde kullanmaktadır. Zeka kıtlaştıranlar, çalışanlarına fırsat verip ekip halinde çalışmalarını gerektirecek bir mücadele yaratmak yerine sadece sorunu anlatmakta ve çalışanları sınamaktadır. İnsanlara neyi bileceklerini, nasıl yapacaklarını anlatmak ve yaptıkları işin kontrolünü de diğer çalışanlara yaptırarak bir rekabet yaratmak için çabalamaktadır.

Zeka kıtlaştıranlar, kendilerini düşünceli bir lider olarak kabul etmekte ve bilgilerini paylaşmaya istekli davranmaktadır. Fakat bu bilgilere nadiren başkalarının katkısını kabul etmekte, sadece kendi düşüncelerini dayatmaya ve savunmaya çalışmaktadır. Çalışanların onun verdiği bilgiler doğrultusunda bir şeyler yaptıklarını

---

<sup>90</sup> Wiseman ve McKeown, a.g.e., ss.135-170.

gördüklerinde ise bir denetçi gibi çalışmakta ve kontrol etmeye çabalamaktadır. Bu da hem çalışanları hem de kurumu strese sokmaktadır. Bu durum astların ya da kurumdaki diğer kişilerin zihinsel süreçlerini ve dolayısıyla zeka gelişimlerini sınırlandırmaktadır.

Zeka çoşturanlar ise kurumlar için yol belirlerken tamamen zıt bir yaklaşım benimsemişlerdir. Sorulara cevap vermek yerine mücadelecî rolüne bürünmekte, zekalarını kurum için doğru fırsatları bulmak ve geliştirmek için kullanmaktadır. Ekiplerini kendi bildiklerinin ve kurumun bildiklerinin ötesine çekmeye zorlamaktadır. Sonuç olarak bir meydan okumayı temelden anlayan ve bununla yüzleşecek enerji, donanım, ve odaklanmaya sahip kurumlar yaratmaktadır. Eğer liderler soru sorarak ve tüm cevapları bularak zekalarını yaymak durumunda kalırlarsa, zaten cevaplarını bildikleri soruları sormak durumunda kalmaktadır. Bir lider tüm cevapları bilmediğini itiraf ettikten sonra daha büyük, etkili ve kullanışlı sorular sormaya başlamaktadır. Ne yapılacağını bilmedikleri şeylerin peşinden koşmakta, bir mücadelecînin özellikleri göstermektedir.

Bir mücadelecî, kurumun insan kaynağını üç teknik kullanarak birbirine bağlamaktadır. Fırsat yaratma, mücadele etme ve inanç üretme bu tekniklerin temelini oluşturmaktadır. Zeka çoşturanlar çalışanların mücadele ederek geliştiklerinin, zekanın esnetildikçe ve yeni yollar denendikçe geliştiğinin farkındadır. Bunun gerçekleşmesi için de fırsatlar yaratılması, bu farkındalığa çalışanların kendilerinin ulaşması gerekmektedir. Liderin tek yapması gereken astlara bu gelişimi gerçekleştirebilecekleri bir ortam yaratmaktır. Böylece sorular sorulmaya ve kurumda hâkim mantık bozulmaya başlamaktadır.

Zeka çoşturanlar ya da mücadeleciler diğer liderlerden farklı olarak, astlarına bir başlangıç noktası sunmakta fakat çözümün tamamını vermemektedir. Ayrıca onlara sağlam bir temel, güven, entelektüel enerji ve biraz da zorlama sunmaktadır. Bunlar, heyecan yaratan ve tatmin eden fakat aynı zamanda zorlayıcı ve meydan okuyucu bir mücadelenin gerektirdiği her şeyi kapsamaktadır.

#### D. Müzakere Yaklaşımı

Zeka yönetiminde müzakere yaklaşımı, ast üst ilişkilerinde karar alma ve verme sürecinde kullanılan teknikleri kapsamaktadır. Gerçek anlamında müzakere yaklaşımı, birbirinden birtakım şeyler elde etmek isteyen kişilerin ya da kurumların diğer tarafı ikna etmek ve etkilemek amacıyla, kendi istekleri gibi düşüncelerini ve taleplerini kabul etmelerini sağlamaya odaklanan bilgi ve beceri sergiledikleri bir iletişim ve karar verme sürecidir<sup>91</sup>.

Liderlerin karar süreci, etraflarındaki kaynakları birleştirip geliştirmeleriyle derinden etkilenmektedir. Zeka kıtlaştırıcıların tek başlarına ya da sadece birkaç kişiyle birlikte karar vermeye meyilli olduklarını göstermektedir. Sonuç olarak bu tip liderler etraflarındaki yetenekleri yeterince değerlendirememekle kalmamakta, aynı zamanda kurumu yönetmede başarısız olmaktadır<sup>92</sup>.

Zeka coşturanlar ise karar alırken ilk olarak insanların karar üzerine düşüncelerini sağlamaktadır. Sadece yüzeysel kararlar için değil ortak yetenekleri geliştirmek ve kurumu yürütmek için gerekli olan kararları da çalışanlarla birlikte almaktadır. Zeka coşturanların bu konuya farklı bir yaklaşımları vardır. Onlar ne bildiklerine değil diğerlerinin ne bildiğini nasıl öğreneceklerine odaklanmışlardır. Onlar yeterli miktarda zekayla sorunları çözebileceklerine inanmakta ve insanların sunabileceği her türlü bilgiyle ilgilenmektedir. Zeka coşturanların karar süreci karşısında insanların bir araya getiren, onların bilgilerini keşfetmeye çalışan, insanları diyaloglar ve tartışmalarla fikirlerini esnetmeye teşvik eden bir yaklaşım sergilemektedir. Kurumun geleceğini etkileyecek bir karar ile yüz yüze geldiklerinde, zeka coşturanlar kurumdaki tüm düşünme gücünü kullanmaya çabalamaktadır. Bilgiyi üzerinde çalışılır duruma getirerek bir moderatör görevi üstlenmektedir. Her türlü kararı birlikte alamayacaklarının farkında olmalarına rağmen sonucu etkileyecek kararların alınması söz konusu olduğunda yapılan toplantılara ya da oturumlara öncülük etmektedir. Böylece, zaman içerisinde kurumu daha zeki hale getirmekte ve verdikleri kararları yürütecek kurumsal isteği yaratmaktadır.

---

<sup>91</sup> „Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü“, Harvard Business Review, MESS Yayınları, Çev. İbrahim Bingöl, BZD Yayıncılık, Acar Matbaa, İstanbul, 2000, ss.107-130.

<sup>92</sup> Wiseman ve McKeown, a.g.e., ss.177-204.

Zeka coşturanların karar verme sürecindeki üç şeyi, zeka kıtlaştıranlardan farklı şekilde yapmaktadır. Zeka coşturanlar önemli olanın, müzakere gerçekten başlamadan önce hazırlık yapmak ve doğru soruları sormak olduğunun farkındadır. Sorunu belirlemeye çok önem vermektedir. Zeka coşturan liderler, kendi uzmanlıklarını kullanarak insanların bakış açılarını değiştirme yeteneğine sahip kişilerdir. Takımlarını şekillendirmekte ve doğru insanların müzakere içinde olmasını sağlamaktadır. Konuya destek sağlayacak bilgiye sahip yönetim ve kararlar yakından ilgili ve sorumluluk sahibi kişiler müzakereye alınmaktadır. Bu kişiler aracılığıyla veri toplanmakta ve kararın genel çerçevesi belirlenmektedir. Ne, neden, nasıl sorularını tartışılarak bir karar süreci yönetilmektedir. Böylece çalışanlar liderin kendilerinden ne beklediğini bilmekte, lider de çalışanların konuya hâkim olduklarından emin olmaktadır. İkinci adımda, müzakere aşaması ele alınmaktadır.

Zeka coşturanlar konuyu dört etmene bağlı kalarak değerlendirmekte ve müzakereye almaktadır. Liderler konuyu merak uyandırıcı, kapsamlı, gerçek temelli ve eğitsel olup olmadığı şeklinde değerlendirmektedir. Sorun, merak uyandırmalı, yani hem zorlayıcı olması hem de herkesin katılımını sağlaması açısından önemlidir. Müzakerelerde mevcut konularda bütünsel ve ortak bir anlayış yaratmak için, doğru bilgiler paylaşılmakta, sorun en kapsamlı şekilde tartışılmaktadır. Ayrıca; müzakere mutlaka varsayımlara değil gerçeklere dayanmalıdır. İnsanlar, kimin kazanıp kimin kaybettiğine değil, yapılan müzakereden ne öğrendiklerine odaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, zeka coşturanlar güvenli ortamlar yaratmakta ama aynı zamanda gerçek olaylara dayanan müzakereler için de baskıyı korumaktadır.

Zeka kıtlaştıranların müzakere yaklaşımı tamamen farklıdır. Onlar zekayı kurumun içinde aramadıkları gibi kararların kendi fikirleri doğrultusunda ya da kendileri tarafından en hızlı şekilde alınması taraftarıdır. Bu şekilde, insanlar konuyla ilgili tahminler yürütmekte ve kararları istekli bir şekilde taşımaktan uzaklaşmaktadır. Zeka kıtlaştıranlar, müzakere ve karar için konuları çerçeveselendirmek yerine, konuları birdenbire ortaya atma ve bir kararı dayatmadan önce tartışma üzerinde hakimiyet kurma eğilimindedir. Kurumda bir problem ortaya çıktığında, zeka kıtlaştıranlar bir karar verici olarak çalışmaktadır. Bu liderler konuları ya da kararları insanların dikkatine sunmakta, ama diğerlerinin kolayca

katılım sağlayabilecekleri şekilde onları çerçevelemeden bırakmaktadır. Bu liderler bir konuyu ortaya attıklarında, bir kararın nasıl ya da neden alındığı yerine ne olduğuna odaklanmaktadır.

Müzakere ortamında bazı durumlarda tartışmaların çıkması gayet normaldir. Konular görüşüldüğünde veya müzakere edildiğinde, zeka kışkırtıcılar kendi fikirleriyle görüşmeleri bastırmak eğilimi göstermektedir. Bunun nedeni, zeka kışkırtıcıların sağlıklı bir kararı yönetmektense, o karara etki etmeyi tercih etmeleridir. Bu etkiyi de, kendi fikirlerine ağırlık vererek ya da müzakereyi kısa keserek yapmaktadırlar. “Sanırım bu konuda hepimiz hemfikiriz” ya da “Sorunun kaynağını hepimiz kabul ediyoruz” gibi sözler söyleyen bir lidere astlarından hiç kimse karşı çıkmaya cesaret edememektedir. Özet olarak; karar vericiler kendilerine sunulan yetenek, zeka ve bilginin tamamını kullanmamaktadır. Bu kapasite, kurumda atıl durumda kalmaktadır. Daha verimli olmadıklarından ya da eldeki kaynakları verimli kullanamadıklarından daha fazla kaynak talep etmektedir.

Zeka coşturanlar ise, karar vericilerin aksine, sadece etraflarındaki insanların en iyi şekilde düşüncelerini sağlamakla kalmamakta, bireyin ve takımın düşüncelerini büyütmek için müzakereleri kullanmaktadır. Kararlar özenli bir şekilde ele alınıp tartışılmakta, gerçek olaylar ve konular yüzeye çıkmakta ve insanlar hem dinlemeye hem öğrenmeye zorlanmaktadır. Sonuç olarak, zeka coşturanlar mevcut kaynaklarının tamamını elde ederlerken, bir sonraki mücadele durumunda başarılı olabilmek adına kurumun kapasitesini büyütüp arttırmaktadır.

## **E. Yürütme Yaklaşımı**

Yürütme fonksiyonu, liderlerin genel tutumları ile ilgilidir. Planlama ve koordinasyon aşamasında pasif bir görünüm sunan kurumlar, yürütme aşamasına geçildiğinde aktif bir hale gelmektedir. Yürütme aşaması motivasyon, liderlik ve haberleşme kavramlarıyla doğrudan bir ilişki içindedir<sup>93</sup>. Bu kavramlar temel alınarak kurumlardaki yönetim incelendiğinde bu kurumların boyutu ve liderin bulunduğu seviye önem kazanmaktadır.

---

<sup>93</sup> Hüseyin Akşit, **Yönetim ve Yöneticilik**, Kum Saati Yayınları, Umut Matbaa, İstanbul, 2008, ss.29-33.

Zeka coşturan ve zeka kıtlaştıran liderlerin yürütme yaklaşımları farklılıklar göstermektedir. Zeka coşturanlar, başkalarının başarisına yatırım yapmaktadır. Kendi fikirlerini öğretmek ve paylaşmak için işe dâhil olabilmekte fakat sorumluluğu her zaman iade etmektedir. Burada sorumluluğu iade etmek, bir işi başaranın hakkını teslim etmek demektir. Liderler sorumluluğu iade edemedikleri zaman kendilerine bağımlı kurumlar yaratmaktadır. Zeka kıtlaştıranların davranışları da bunu temel almaktadır<sup>94</sup>.

Zeka coşturanlar, başkalarına sonuçların sorumluluğunu vermekte, onların başarisına yatırım yapmakta, diğerlerinin bağımsız çalışmalarını sağlamaktadır. Bu liderler her zaman acil durumlara müdahale edememekte, bu yüzden ekiplerindeki insanların kendi kendilerine yürütme fonksiyonunu gerçekleştirmeleri ve lider olmadan da çalışabilmeleri için teşvik etmektedir.

Zeka coşturanlar, birer yatırımcı gibi çalışmaktadır. Başkalarını liderden bağımsız olarak sonuç üretmeleri için gereken kaynaklarla ve sorumlulukla donatarak yatırım yapmaktadır. Her yatırımda olduğu gibi bu liderler de iyi bir sonuç beklemektedir. Zeka coşturanlar, kendi görevlerinin yatırım yapmak, öğretmek ve koçluk etmek olduğunu anlamakta, kendileri sürecin içinde olmasa da başarılı olacak kurumlar yaratmaktadır.

Zeka coşturanların ya da yatırımcıların zgn sonuçlara gitme biçiminde diğer liderlerden farklı yaptıkları etkinlikler bulunmaktadır. Yatırımcı olarak iş gören zeka coşturanlar, sorumluluğu baştan belirlemekte, diğer çalışanların kendi yetki alanlarını ve kendilerinden ne beklendiğini anlamalarını sağlamaktadır. Başkalarının dehasına, benzer bir biçimde yatırımda bulunmaktadır. İnsanları desteklerken onların başarılı ve bağımsız olmaları için gereken kaynakları sağlamaya çabalamaktadır.

Zeka coşturanlar, başkalarına yükümlülükler vererek bir yatırım döngüsü yaratma işteği içindedir. Döngüyü yaratırken izledikleri üç temel adım bulunmaktadır. Bunlar; sorumluluğun tanımlanması, kaynaklara yatırım yapılması ve insanların yükümlü kılınmasıdır.

---

<sup>94</sup> Wiseman ve McKeown, a.g.e., ss.213-243.

Yatırımcılar ilk olarak sorumluluğu oluşturmakla işe başlamaktadır. Bu liderler çalışanlardan daha önce yapmadıkları şeyleri istemekte, görev tanımlarını genişletip sorumluluğu esnetmektedir. Böylece elde ettikleri verim artmaktadır. Ayrıca liderler açık sorumluluklar tanımladığı ve başkalarına yatırım yaptıkları zaman elde edilen başarı tüm kurumu etkilemektedir. Bunu sağlamanın yolu insanlara güvenerek onları görevleri dışındaki şeylerden de mesul tutmak ve sorumluluğu iade etmektir. Astlarından her zaman en iyisini eksiksiz şekilde bekleyen liderler en sonunda bunu başarabilmektedir.

Liderler bir çözüm istediğinde insanlara fikirlerini ve işlerini tamamlama fırsatı vermekte, onları akıllı ve yetenekli başka insanların yanında entelektüel olarak geliştirme olanağı sunmaktadır. Bu mantıkla, zeka çoşturanlar çalışanlarının kendi başlarına yapabilecekleri bir şeyi hiçbir zaman onlar adına yapamamaktadır. Yardım amaçlı girişimler ya da müdahaleler uzun vadede insanların zekalarını ve gelişimlerini sınırlayabilmektedir. Bu tarz davranışlar öğrenme potansiyelini geciktirmekte ve hatta öğrenmeyi zayıflatmaktadır. Bu yüzden zeka kısıtlayanların aksine zeka çoşturanların temel anlayışı insanların zeki oldukları ve bir şeyleri çözebilecekleri şeklindedir. Bu yüzden sürekli diğerlerine sorumluluklar veren yatırımcılar olarak çalışmaları mantıklıdır.

Zeka kısıtlayanların yürütme yaklaşımı ise “İnsanlar ben olmadan asla bir şey çözemezler.” anlayışına dayanmaktadır. Bu liderler, eğer kendileri süreçleri takip edemezlerse, diğer çalışanların bir şey üretemeyecekleri inancındadır. Bu varsayım, hiçbir zaman tam sorumluluk sunmama eğiliminde olmaları nedeniyle bağımlılık yaratmaktadır. Bu varsayım genellikle doğru çıkmaktadır. Bu şekilde çalışan liderlerin bulunduğu kurumlarda insanlar; cevaplar, onay ve parçaları bir araya getirmek için zeka kısıtlayanlara bağımlı hale gelmiş ve yeteneklerini kaybetmişlerdir. Zeka kısıtlayanlar, bir kurumu kurumsal yapısına uygun olarak işleyişine bıraktığında işler aksamaktadır. Bunun nedeni, kurumda oluşturulan insan kaynağı, kullanılan sermaye ve denetçi yönetimi bir arada tutan tek şeyin lider olmasıdır.

Zeka kıtlaştıranlar, sorumluluk iade etmemekle kalmaz, sorumluluğun daima ellerinde olması için çabalamaktadır. Sadece bazı durumlarda denetçiler, işleri ve sorumlulukları başkalarına devretmekte, ama bir sorun çıktığı anda geri almaktadır. İnsanlar sonuç üretmeleri için onlara ve zekalarına bağımlı hale geldikçe liderler de önemli olma duygusuna kapılmaktadır. Bu da zeka kıtlaştıran etkiyi oluşturmaktadır.

Zeka kıtlaştıranlar, içinde bulundukları kurum için maliyetlidir. Denetçinin maliyeti kurumun onlardan sonra büyümemesi ve kurum içindeki zekaları arttırmak için mücadele etmemesidir. Denetçiler, ellerindeki bütün yetenek, zeka ve beceriyi kullanmamaktadır. Onların kurumlarında kapasite atıl durmakta, bunu telafi etmek için de kurumdaki daha fazla kaynak talep etmektedir. Yatırımcılar ise, sadece çalışanları açıkça yetki devreden sorumluluklarla bağlamakla kalmamakta, ayrıca bireyin ve ekibin düşünme şeklini ve kabiliyetlerini esneten görevler vermektedir. Bu kurum içindeki varlıklarının artmasına, mevcut kaynaklarını tam olarak kullanmalarına ve bir sonraki sorumluluğu üstlenmeleri için kurum kapasitesini esnetmesine neden olmaktadır.

Bir zeka coşturan ve yatırımcı olmak için pozitif bağlılık döngüsünü başlatacak bir nokta gerekmektedir. Yatırımcı olmak için dört teknik kullanılmaktadır<sup>95</sup>.

- Çalışanlara liderin kim olduğu, ne gibi beklentileri olduğu, nelerden sorumlu ve yetkili oldukları iyice açıklanmalıdır.
- Eylemler doğal sonuçlar ile deneyimlendiğinde daha hatırdaki kalıcı ve kökten şekilde öğrenilmektedir.
- Lider bulunduğu konuma bakılarak değerlendirildiğinde, bir sorunla karşılaştığında çözüm üretmekle yükümlü bir kişidir. Fakat hemen cevapları sunmak yerine liderin astlarına çözüm üretmeleri için zaman tanıması, zeka gelişimine etki etmekte ve yaratıcı fikirler üretmesine yol açmaktadır.

---

<sup>95</sup> Wiseman ve Mckeown, a.g.e., ss. 246-251.

- Her bireyin başarıyı üstlenme gibi içgüdüğü bulunmaktadır. Fakat yatırımcı liderin elde edilen başarıda payı olan çalışanlara, sorumluluklarını iade etmesi gerekmektedir.

### III. KURUMİÇİ İLETİŞİMDE ZEKA YÖNETİMİ

İletişim sürecinin önemi kişinin iç iletişiminden (intrapersonal) başlamakta ve kişilerarası (interpersonal) iletişimine kadar uzanmaktadır. İletişim, kurumların etkinliği üzerinde rol oynamaktadır. Yöneticilerin ya da liderlerin iş yaptırmak için kullandığı temel araç iletişimdir. Lider neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişim sürecinin yardımıyla çalışanlara aktarabilmektedir. Lider, kurum içinde başkalarının iş tanımlarını yaparak kurumsal amaçlara ulaşmaya çalışan kişi olarak ifade edilebildiğine göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği kurumun etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden birisi de iletişim sürecidir. En basit ifadeyle, bu iletişim sürecine kurumsal iletişim ve liderin çalışanlarla ilişkilerine de kurum içi iletişim denilebilmektedir.

Kurum içi iletişim; iş birliği, dayanışma, koordinasyon, liderin çalışanlarla arasındaki uyum ve iyi ilişkilerine temel oluşturan iletişimin kalitesine bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak yani etkin ve kaliteli iletişimi sağlamak hem kurumsal etkinliği artıracak hem de çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacak niteliktedir. Kurumlarda etkin yönetim, iyi bir iletişimin olmasına dayanmaktadır. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Kısaca denilebilir ki; iletişim kurumsal faaliyetin temelini oluşturmaktadır<sup>96</sup>.

Kurum içi iletişimin uygulayıcısı olan liderlerin çalışanlarla ilişkisi, tüm iletişimi etkilemekte ve kurum içinde resmi olan ya da olmayan iletişime yön vermektedir. Bu bakımdan liderin zeka yönetimi kullanımı çalışanların işe alınma aşamasından başlamakta ve kurumda bulundukları sürece devam etmektedir. Çeşitli yöntemler yardımcılığıyla çalışanların yetenekler, yetkinlikleri ve yeterlilikleri hakkında bilgi sahibi olan lider, çalışanlara performanslarını gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri görevler vermektedir. Bu da kurum içinde zeka yönetiminin esas işlevini oluşturmaktadır. Ayrıca, kurumun hedef ve amaçlarına ulaşması, rekabet

---

<sup>96</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 6.Baskı, İstanbul, 2000, s.302.

ortamında avantaj sağlaması ve başarıyı elde etmesi için liderin zeka yönetimi yetkinliklerini yönetsel becerileri ile birleştirmesi, kısaca yönetsel yetkinliklerini zeka yönetimi ile farklılaştırması gerekmektedir.

#### **A. Zeka Yönetiminin Kurum İçi İletişimdeki Yeri ve Önemi**

Çalışanlara yönelik iletişimin temel görevi; kurumsal felsefenin, kurumsal amaç ve düşüncelerin doğru ve eksiksiz iletilmesidir. Böylece çalışanlar kurumun hedefleriyle ve dolayısıyla kurumla bütünleşebilmektedir. Ayrıca çalışanlara yönelik iletişim kurumsal davranışın gelişmesi için bir temel oluşturmaktadır. Kurum içi iletişimde çalışanlara doğru bilgiler verilmelidir. Zeka yönetimi kavramı, kurum içi iletişimde aşağıdaki konularda kullanılmaktadır.

- Kurumdaki olumlu ya da olumsuz tüm gelişmeler hakkında çalışanların haberdar edilmesi gerekmektedir. Liderin bu konuda dürüst davranması hem kurum içinde resmi olmayan ilişkilerin gelişmesine hem de liderin çalışanlarla yakınlaşmasına yardımcı olmaktadır.
- Kararların alınması aşamasında çalışanların katılımı gerekmektedir. Her çalışanın fikirlerini özgürce ifade edebileceği ve çekinmeden sürece dâhil olabileceği bir ortamın yaratılması liderin zeka yönetimi kullanımıyla bağlantılıdır. Ayrıca, kurumun üst yönetiminde alınan kararların çalışanlara doğru şekilde iletilmesi, üretim ve performansın artmasını sağlamaktadır.
- Bu noktada kurum içinde özgürlük kavramı ortaya çıkmaktadır. Kurum içinde görüşlerini bildirme olanağının varlığı, çalışanların kariyer ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmakta, kurumda çalışan memnuniyetini oluşturmaktadır.
- Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri açısından eğitilmeleri kurum içinde zeka yönetimi kullanımıyla artmaktadır. Liderin olumlu ya da yapıcı geri bildirimi sayesinde çalışanların yetenek ve becerileri gelişmekte, bu sayede lider çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde liderin, iyi bir çalışma durumunda çalışanını övmesi ve takdir etmesi performansa olumlu etki etmektedir.

- Düzenli olarak kurumda personel toplantıları yapan liderin zeka yönetimi yaklaşımı uygulaması gerekmektedir. Toplantıda çalışanların katılımı, sorunların ele alınışı, toplantı süresinin verimli kullanımı gibi durumlarda liderin bir zeka coşturan gibi davranması ve çalışanları daha fazla ve verimli çalışmaya motive etmesi gerekmektedir.
- Kurumun kendisi ve hedefleri konusunda bilgi ve anlayış düzeyinde gelişme sağlanması için liderin çalışanlarla iletişiminin etkili olması gerekmektedir. Liderin kurum içindeki üretkenliği ve motivasyonu arttırması için zeka yönetimi yetkinliklerini kullanması, çalışanlara doğru bilgi vermesi ve kurumdaki zekanın gelişmesini sağlaması gerekmektedir.

## **B. Liderin Zeka Yönetimi Kullanımı**

Yönetim literatürüne 14.yüzyılda giren ancak son yüzyıllarda sıklıkla kullanılan “lider” kelimesi; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimse olarak tanımlanabilmektedir <sup>97</sup>.

Liderin temel amaçlarından birisi ve belki de en önemlisi, kurum içinde ihtiyaçları karşılanmayan çalışanların yaşadığı sorunları keşfetmek ve gidermeye çalışmaktır. Aksi durumda, bireyin yaşadığı bu sorunlar, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki etmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir <sup>98</sup>. Bu yüzden lider, çalışanın sahip olduğu enerjiyi, yeteneği, potansiyeli ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Bu noktada lider, sorunları aşmak için zeka yönetimini kullanmaktadır.

Zeka yönetiminde liderin yetenek yönetimi yaklaşımı kapsamında, kuruma yetenekli kişileri almak için çabaladığından ve bu yetenekleri kurumda en yüksek performansı göstererek çalışması için motive etmesinden daha önce de bahsedilmiştir. A sınıfı çalışanların kurumda çalışmaya devam etmesi için bazı ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Aksi halde çalışanlar yeteneklerini

<sup>97</sup> Sadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım, Ankara, 2009, s.233.

<sup>98</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul, 2001, ss. 375 – 377.

sergileyebilecekleri kurumlara gitme eğilimi göstermekte, bunun sonucunda kurumda yetenek eksiği yaşanmaktadır. Lider zeka yönetimi yetkinlikleri ile çalışanların beceri ve yetkinlikleri hakkında bilgi sahibi olmakta, görev dağılımı ve iş tanımını da bu bulgusuna uygun olarak oluşturmaktadır. Bu sayede, A sınıfı çalışanların kurumda kalmasının yanında, diğer yetenekli A sınıfı çalışanlar da söz konusu liderin bulunduğu kurumu tercih etmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE LİDERİN ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN KURUMİÇİ İLETİŞİME YANSITILMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sahibi olması, yenilik ve değişime adaptasyonları ile doğrudan bağlantılıdır. Liderlik, yürütme ve denetleme fonksiyonlarının başarısı ve bu fonksiyonların işletme faaliyetlerine etkinliği açısından sürekli gündemde olan ve ilgi çeken inceleme alanlarından biri kabul edilmektedir. Lider ve liderlik davranışları ile ilgili ampirik araştırmalar endüstri devrimi sonrasında sıkça görülmesine rağmen, lider ve liderlik konusunun çok daha eski bir geçmişe sahip olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, Nasıl lider olunur?, Kimler lider olabilir?, Liderin özellikleri nelerdir?, Bir lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? gibi soruların cevapları uzun yıllar merak edilen ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan biridir<sup>99</sup>.

Türkiye’de, işletmelerde yeniliğe ihtiyaç duyulmadığı düşüncesi benimsenmektedir. Bu düşünce doğrultusunda hata yapan işletmelerde dahi bir şekilde değişim yaşanmaktadır. Gelişmelerin gerisinde kalmayı kabul etmeyen, değişimi kurum için olumlu hale getiren ve bunu bir fırsat olarak değerlendiren, kurum içinde ve kurum dışında sorumluluğunun bilincinde olan, atılgan, yaratıcı ve erdemli bir girişimci lider tipi, küreselleşen iş dünyasında Türkiye’deki işletmelere başarıyı getirebilecek özelliklere sahip bir liderdir<sup>100</sup>. Ancak burada asıl tartışılması gereken ikilem; kurum bünyesindeki gelişmeleri ve buna bağlı olarak yaşanan

<sup>99</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, 3. Baskı, Bursa, 2001, s.215.

<sup>100</sup> Şevki Özgener, **Küresel Rekabet Ortamında KOBİ’lerin Yeniden Yapılanması**, <http://www.hrturkiye.com>, 2009, Erişim Tarihi: 24.10.2012.

değişimleri liderin hangi bakış açısıyla ele aldığıdır. Lider, kurum ve kurumun insan kaynağı için değişimi azaltabilmekte ya da tam tersi bir yaklaşımla daha fazla değişim alanı üretebilmektedir. Bu doğrultuda bir işletmeyi güçlendirmek, liderin kurum içindeki liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Aynı zamanda, liderin davranışları kadar günlük eylemleri de çalıştığı kişileri birçok yönden etkilemektedir. Kurumun amaçlarının gerçekleşmesi liderin bu doğrultuda hangi yolları izlediğine bağlıdır. Bu yolda lider, kurumdaki yetenekli insanların maksimum potansiyele ulaşabilmesi, aktif bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanlara kariyer gelişmelerini devam ettirecekleri pozisyonlarda iş verilmesi, kurumun yürütülmesi vb. konularla ilgilenmektedir. Bunu başarmak için liderin, kurumdaki insan kaynağının öneminin farkında olması gerekmektedir.

#### **A. Araştırmanın konusu ve önemi**

Yönetimin temel görevlerinden birisi, kurumu oluşturan bireylerin amaçları ile kurumun amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu noktada devreye yönetici rolünü oynayan liderler gelmektedir. İnsanların sahip oldukları farklı zeka alanlarını, farklı zaman ve yerde hatta farklı oranda kullandıklarından daha önce de bahsedilmiştir. Birçok organizasyonda ve özellikle Türkiye’de bir kurumu en iyi şekilde yönetebilmek ciddi bir mücadele gösterilmesini gerektirmektedir.

Bu araştırmada liderin zeka yönetimi yetkinlikleri ve bu yetkinlikleri yönetsel süreç içerisinde kurum içi iletişime yansıtma yöntemlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın konusu kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren kurumların yönetiminde bulunan liderlerinin hangi zeka alanlarına sahip olduklarının belirlenmesi ve kurum içi iletişimde bu zeka alanlarını ne şekilde kullandıklarını belirlemeye yöneliktir. Ayrıca, araştırma lider konumundaki kişilerin sahip olduğu kişisel özelliklerin zeka alanlarına ve kişilerarası iletişime etkilerini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır. Bu araştırma, zeka yönetiminin yeni bir kavram olduğu işletme ve iletişim alanında bilinirliğinin artması, bundan sonraki yeni araştırmacılara ve yöneticilerin uygulamalarına yol göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

## B. Araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları

Bu araştırmanın amacı; ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzün küreselleşen dünyasının yoğun rekabet ortamında, Türk işletmelerin ve onların yöneticisi göreviyle hareket eden liderlerin zeka yönetimini kullanarak yönetsel etkinliklerinin artırılması ve hem kurumsal hem de bireysel yetkinlikleri sayesinde işletmenin geleceğini etkilemeleri hakkında bilgi sahibi olmaktır.

Araştırmanın bir diğer amacı, işletmelerde liderin zeka yönetimi becerilerini incelemek, zeka alanlarını ve yönetsel yetkinliklerini belirlemek, yönetsel uygulamalar üzerinden zekanın kurum içi iletişime yansıtılma yöntemleri hakkında bilgi edinmektir.

Araştırmanın temel sorusu; yöneticilerin zeka yönetimi düzeyleri ile yönetsel uygulamaları kullanarak kurumsal etkililiği sağlama eğilimleri arasında bir ilişki olup olmadığıdır. Öte yanda liderlerin astları ile ilişkilerinde bir motivasyon aracı olarak zeka yönetimini ve kendi zeka alanlarını kullanımları hakkında bilgi edinebilmektir.

Bu doğrultuda her bir katılımcıya yorumda bulunmaları için hazırlanmış cümleler sunulmakta, bu sayede liderin işletme içinde kullandığı zeka alanlarına ve ast-üst ilişkilerinde bu zeka alanlarını ne yönde kullandıklarına dair bulgular tespit edilmeye çalışılmaktadır. Daha sonra, liderlerin iş yaşamında edindikleri deneyim ile sosyo-demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmektedir. Ayrıca belirtilen bu amaçların yanı sıra, bu konuda ileride çalışma yapacak olanlara ipucu olabilecek bilgilere ulaşılması ve konuyla ilgili çalışan kişilere faydalı olabilecek bilgiler sağlanması düşünülmektedir.

Araştırmanın kapsamı, hem kurumlara ulaşımın hem de kişilerle iletişimin elverişli olması nedeniyle İzmir ve çevresi olarak belirlenmiştir. Ayrıca, sadece bir sektöre bağlı kalınması ve bu sektöre hizmet veren kurumlarla görüşülmesinin zeka alanları hakkında sınırlı bilgi vereceği düşüncesinden hareketle, farklı sektörlerde başarılı bilinen kurumlarda, işveren ve yönetici konumundaki kişilerle görüşülmesi planlanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın ana kütlesi İzmir’de ikamet eden, İzmir’de faaliyet gösteren kurumlarda yönetici konumunda bulunan, işveren olarak görev yapan ve astları bulunan liderlerden oluşmaktadır. Belirtilen özellikleri bünyesinde barındıran bütün liderlere ulaşmak ve görüşme talebinde bulunmak mümkün

olamamaktadır. Buna ek olarak, görüşme talebini kabul eden bazı liderlerin, görüşme esnasında gerekli zamanı ve özeni sağlayamaması araştırmanın kısıtlanmasına neden olmaktadır.

### **C. Araştırmanın hipotezleri**

Bu çalışmada, ülkemizde yer alan kurumlarda yöneticilik yapmakta olan liderlerin sahip oldukları zeka alanları ve bu zeka alanlarını yönetsel yetkinliklere ve kurum içi iletişime yansıtma yöntemleri incelenmekte, liderlerin zeka yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları veya gerekli bilgiye sahip olsalar da kurum içi iletişime yansıtma imkanı bulamadıkları düşüncesi açıklanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, araştırmada açıklanması hedeflenen diğer hipotezler olumlu ve olumsuz olarak şu şekilde belirlenmektedir:

**H1<sup>0</sup>:**Türkiye’de liderler zeka yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahip değildir.

**H1<sup>1</sup>:**Türkiye’de liderler zeka yönetimi hakkında yeterli bilgiye sahiptir.

**H2<sup>0</sup>:**Liderin kurumda yapılan hatalara yaklaşımı, astların olumlu motivasyonunu sağlayacak nitelikte değildir.

**H2<sup>1</sup>:**Liderin kurumda yapılan hatalara yaklaşımı, astların olumlu motivasyonunu sağlayacak niteliktedir.

**H3<sup>0</sup>:**Lider, kurum içi iletişimde zeka yönetimi yetkinliklerini sınırlı kullanmaktadır.

**H3<sup>1</sup>:**Lider, kurum içi iletişimde zeka yönetimi yetkinliklerini sınırsız kullanmaktadır.

**H4<sup>0</sup>:**Bir kurumun lideri olan kişiler, bulundukları konuma kişisel gelişime verdikleri önem sayesinde gelmemişlerdir.

**H4<sup>1</sup>:**Bir kurumun lideri olan kişiler, bulundukları konuma kişisel gelişime verdikleri önem sayesinde gelmişlerdir.

**H5<sup>0</sup>:**Bir kurum yönetmenin getirdiği yükümlülöklere rağmen lider, özel hayatından ve kişisel ihtiyaçlarından ödün vermemektedir.

**H5<sup>1</sup>:**Bir kurum yönetmenin getirdiği yükümlölöklere nedeniyle lider, özel hayatından ve kişisel ihtiyaçlarından ödün vermektedir.

**H6<sup>0</sup>:**Lider, astlarıyla yakın ilişki kurulmasının çalışma performansını ve iletişim kalitesini düşüreceğı görüşündedir.

**H6<sup>1</sup>:**Lider, astlarıyla yakın ilişki kurulmasının çalışma performansını ve iletişim kalitesini arttıracığı görüşündedir.

**H7<sup>0</sup>:**Lider, verdiği görev ve sorumlulukları gerekli durumlarda geri alabilecek yetkiye sahip değildir.

**H7<sup>1</sup>:**Lider, verdiği görev ve sorumlulukları gerekli durumlarda geri alabilecek yetkiye sahiptir.

**H8<sup>0</sup>:**Kurumdaki geribildirim yapısı çalışanların performansını etkilememektedir.

**H8<sup>1</sup>:**Kurumdaki geribildirim yapısı çalışanların performansını etkilemektedir.

**H9<sup>0</sup>:**Lider, verdiği görevler doğrultusunda iş gören kişilerle çalışma isteği içinde değildir.

**H9<sup>1</sup>:**Lider, verdiği görevler doğrultusunda iş gören kişilerle çalışma isteği içindedir.

#### **D. Araştırmanın Yöntemi ve Değişkenleri**

Belirtilen amaçlar doğrultusunda yapılan bu araştırma, işletmelerde liderlere ve yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiş, bu sayede liderin kurum içi iletişime yaklaşımı ve yönetsel yetkinlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, yapılan görüşme süresince liderlerin iş deneyimleri, örnek olaylar ve kişisel özellikleri hakkında bilgi edinilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan görüşme formu yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi temel alınarak hazırlanmıştır. Araştırma yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme seçilmesinin nedeni, görüşme sırasında katılımcının cevapları doğrultusunda araştırma formunda değişiklik yapılabilmesidir. Ayrıca çalışmada soru yerine cümle biçiminde hazırlanması nedeni ile araştırma yöntemi yarı yapılandırılmış görüşme şeklinde değerlendirilmektedir. Görüşmeler sırasında, katılımcılar arasında zeka yönetimindeki zeka kısıtlayan ve zeka coşturan liderleri belirlemeye yönelik formun soru tarzında hazırlanması, elde edilen bilgilerin ve olası verilebilecek cevapların güvenilirliği açısından uygun nitelik taşımamaktadır. Bu yüzden kurum içinde gerçekleşen olayların, durumların, liderlik tarzlarının ve zeka alanlarının belirlenmesine yönelik cümleler hazırlanmıştır. Bu açıdan araştırma formunun soru olarak değil de, cümle halinde hazırlanmasından dolayı araştırma yönteminin yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme için “Katılıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevap verilmesine yönelik cümleler hazırlanmıştır. “Katılıyorum” cevabına artı ve “katılmıyorum” cevabına da eksi değeri olduğu kabul edilmektedir. Bu durumda araştırma kapsamında zeka coşturan ve zeka kısıtlayan özelliklerine sahip liderlerin değerleri belirlenmekte ve bu bakış açısıyla yorumlanabilmektedir. Katılımcıların cümlelere verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan yorumlar, araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesi başlığı altında daha detaylı şekilde verilmektedir.

Bu noktada araştırma modelinde yer alan değişkenlerden bahsedilmesi gerekmektedir. Bu değişkenler genellikle sosyo-demografik özellikler ile ilgili olmakta ve aşağıda verilmektedir.

- . Cinsiyet
- . Meslek
- . Yaş
- . Öğrenim düzeyi
- . Eğitim alınan alan
- . Mesleki hayatta toplam çalışma yılı
- . İşten alınan tatmin düzeyi
- . Yabancı dil bilgisi
- . Zeka alanları

Bu değişkenler araştırma kapsamında katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşmada yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bu kısmın başında, katılımcılara kendi adlarının ya da kurum adının kullanılmasına izin verip vermediği sorulmakta, katılımcıların cevapları bu doğrultuda değerlendirilmektedir.

#### **E. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması**

“Liderin zeka yönetimi yetkinlikleri ve kurum içi iletişime yansıtma yöntemlerini belirlemeye yönelik araştırma formu” başlıklı formun zeka alanlarını belirlemeye yönelik bölümü Liz Wiseman ve Greg McKeown’un Zeka Yönetimi ve Kudret Eren Yavuz’un Çoklu Zeka Kuramı, son bölümde yer alan cümlelere ise Tony Buzan ve Raymond Keane’in Dehanın El Kitabı ve diğer liderlik konulu kitaplardan derlenerek hazırlanmıştır. Üç bölümden oluşan formun ilk bölümünde liderin kişisel bilgileri, ikinci bölümde zeka alanlarını ve üçüncü bölümde ise zeka yönetimi yetkinliklerini belirlemeye yönelik cümleler yer almaktadır.

İlk bölümünde daha önce bahsedilen sosyo-demografik bilgilerin yer aldığı formun ikinci bölümünde liderin zeka alanlarının belirlenmesine yönelik cümleler oluşturulmuş ve görüşme esnasında liderin bu cümlelere katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Katılımcılardan iş ve özel hayatta bu cümleler içerisinde geçenleri kullanıp kullanmadıklarını belirtmeleri ve örneklerle açıklamaları istenmiştir. Bu cümleler görüşmenin ikinci ve sonuncu bölümünde yer almıştır.

Bunun nedeni görüşmenin akışını değiştirerek cümlelere verilen cevapların güvenilirliğini kontrol edebilmektir. Katılıp katılmadıklarına göre liderlerin, zeka alanlarını kullanıp kullanmadıkları hakkında bilgi edinilmiştir. Bu bağlamda görüşme formunu oluşturan ve çeşitli amaçlara hizmet eden cümleler şu şekilde açıklanmaktadır:

**“Sözel olarak iyi iletişim kurmakla beraber öğrenmede daha çok kitaplar, yazma materyalleri, görüşme ve tartışmalar, konuşma ve dinleme materyallerinden yararlanırım.”** Sözel ya da dilsel zeka, geleneksel zeka testlerinde önemli bir yere sahiptir. Sözcük dağarcığının, sözcük anlam ve tanımlarının bilinmesi, sözcükler arasındaki ilişkilerin anlaşılabilmesi için sözel zekayı aktif şekilde kullanmak gerekmektedir. Bu cümle, sözel öğelerin kullanımı hakkında ipuçları verecek nitelikte hazırlanmıştır. Kurum içi iletişimde de sözcüklerin öneminden yola çıkarak, liderin bu özelliklere sahip olması gerekmektedir.

**“Sayılarla kolay işlem yapabilme, akıl yürütme, tümdengelim ve tümevarım ile akıl yürütme, soyut problemler c zme, yaratıcı c z m yolları üretme ve birbiri ile ilişkili kavramlar ya da düşünceler arasındaki karmaşık ilişkileri kolayca algılayabilirim.”** Sayısal ve mantıksal zekaya sahip kişilerin, sayısal alfabeyi yani sayıları en verimli şekilde yönlendirmekte ve bu alfabe ile oynayabilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Lider konumundaki kişilerin istatistiksel verileri değerlendirebilmeleri ve kurumun gelecek hedeflerini gercek i olarak şekillendirebilmeleri için bu zeka alanlarını kullanmaları gerekmektedir.

**“Bir sanat dalıyla  graşmanın kişinin fizyolojisini, genel tutumunu ve ruh halini değiştirdiğini; dolayısıyla stres ve depresyon ile baş etmenin mümkün olduğunu kabul ediyorum.”** Gelişmiş belleğe sahip kişilerin, duyuları c k gelişmiş ve tüm duyuları düşüncelerini ile birleştiren kişiler oldukları bilinmektedir. Görsel ve uzamsal zekasını kullanan kişiler zor durumlarla karşılaştıklarında bu zekalarını kullanarak duygularının da kontrolüne sahip olabilmektedir. Bu cümle aynı zamanda müziksel-ritmik zekalarına dair bilgilere de erişmeyi sağlamaktadır. Bu yüzden liderin kurum içinde stres ve depresyonla baş edebilmesine yardımcı olacak yollara sahip olması önemlidir.

**“Uyuma, c alışma ve dinlenme süreleri akılcıca ayarlanmış günlük programa uygun hareket ederim. C alışma saatleri arasında mutlaka mola verir, yılın belli haftalarında mesleki faaliyetlerden uzak kalarak tatil yaparım.”** Atletler, dansçılar, aktörler, cerrahlar vb., kısaca tüm insanlar sorun c zmek ya da bir şeyler yapmak için bedenlerini kullanmaktadırlar. Bedensel ve kinestetik zekaya sahip olmak doğru beslenmek, spor yapmak gibi etkinliklerle sınırlandırılmamaktadır. En iyi liderlerin bedensel yetkinlikleri de iyi olmalıdır, c nk  hedeflere ulaşmada gereken enerjiye sahip olmalıdırlar. Bu nedenle, bedeni c alıştırmak kadar dinlendirmek de gerekmektedir. Bu cümlenin sonucu, akıl kadar beden de başarıya etkisi olduğunun farkında olan liderleri ortaya c karacak niteliktedir.

**“Tartışma ortamında konuşan kişinin ses tonundan ruh durumu hakkında fikir yürütebilir, söylediklerinde samimi olup olmadığını anlayabilirim.”** Bir liderin kurum içinde etkili iletişim kurabilmesi, astları ile güçlü bağlar kurabilmesi için sözlü iletişiminin gelişmiş olması gerekmektedir. Müziksel ve ritmik zekaya sahip kişiler ses tonunu etkili kullanmakta ve iletişimde de karşılarındaki kişinin ses tonuna dikkat etmektedir. Bu cümleye katılıp katılmadığına göre, bir liderin duygularını, beden dilini ve ses tonunu kurum içinde etkili kullanıp kullanılmadığı hakkında bilgi edinilmektedir.

**“İletişim kurarken beden dilimin mesajla uyumlu olmasına özen gösterir, mimik ve açık jestler kullanmaktan hoşlanırım.”** Kişisel- içsel zeka, kişinin kendisi hakkında bilgi sahibi olması, kendinden tatmin olması ve temelde kendisini anlaması ile ilişkilidir. Kişinin mimik ve jest kullanması ve hatta bunları kullandıklarının farkında olması kendi içsel zekalarının bir göstergesi kabul edilebilmektedir.

**“Bir tartışma ortamında her iki tarafında kendilerini ifade etmelerine olanak tanır, tatmin olmaları ve bir şeyler kazanmış olduklarını düşünmeleri için çalışırım.”** Bu kişilerarası- sosyal zeka çeşidi, başkalarını, onların neyin motive ettiğini, kişiliklerini, nasıl işlev gördüklerini, gereksinimlerinin ne olduğunu kısaca onları yürüten şeyin ne olduğunu anlamakla ilgilidir.

**“İş yerinde bir ekip çalışması yapılması gerektiğinde ilk iş olarak ekiptekilerin birbirlerini tanımaları için zaman tanırım. Bana göre uyumlu çalışmayan bir ekipten verimli çalışması beklenemez.”** İletişimde duygusal zekanın en etkili şekilde kullanıldığı alanlardan biri de ekip çalışmalarıdır. Liderin ekibindeki kişileri nasıl ve hangi yolla yönettikleri duygusal zekalarını kullanmalarıyla doğru orantılıdır.

**“Sosyokültürel bağlamda her bireyin kendine göre farklı başarı tanımları vardır. Bu durumda bireyin başarılı olabilmesi için kendi zekasının farkında olması gerekmektedir.”** Bu cümle de kişinin kendi zekasını farkında olup olmadığının anlaşılması için hazırlanmıştır. Steinberg, 1997 yılında, Triarşik zeka

kuramı ya da diğerk bir deyişle başarı kuramını tanımlamak için bireyin başarıyı ne şekilde algıladığı üzerinde durmuştur.

Araştırma formunun üçüncü bölümünde ise görüşülen liderlerin yönetsel yetkinliklere ve bu yetkinlikleri kurum içi iletişime ve astlarıyla ilişkilerine yansıtmaları hakkında bilgi sahibi olmak adına hazırlanmış cümleler bulunmaktadır. Ayrıca zeka yönetiminin liderler için tanımladığı beş farklı disipline de gönderme yapılmaktadır. Bu bölümdeki cümleler aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır:

**“İşletmelerde (üst) yönetimde meydana gelen değişimler çalışanların da performanslarının değişmesine neden olmaktadır.”** Bir liderin işletmedeki görevini en iyi şekilde yerine getirmesi için astları, çalışma ekibi ve iş ortaklarıyla uyum içinde çalışmasıyla yakından ilişkilidir. Özellikle çalışma performanslarının değerlendirilmesinde ve iyileştirilmesinde yönetici konumundaki kişilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Türkiye’deki rekabetçi ortamın kurumlara uyguladığı baskı, yöneticisi değişen bir ekibi daha da yormaktadır. Bu mücadeleyi avantaja çevirmek liderin zekasına ve zekayı kullanımına bağlıdır. Zeka yönetiminde coşturan etkisi, kurum içinde komutada yaşanan değişimlerin insan becerilerinde dalgalanmalara neden olmaktadır. Bu cümlemin cevabı, liderin bu konu hakkındaki düşüncelere açıklık getirmektedir.

**“Bazı liderler çalışanları daha iyi ve daha zeki hale getirirler. Çalışanlarda var olan zekanın ortaya çıkmasını sağlarlar. Onlar kendi zekalarını etraflarındaki insanların zeka ve becerilerini arttıracak şekilde değerlendirirler.”** Bu cümlede, daha önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanmış olan zeka coşturan liderin tanımı verilmektedir. Görüşmenin ortamı ve görüşülen kişinin verdiği cevapların güvenilirliği açısından cümle içerisinde bazı kavramlar daha olumlu şekilde verilmiştir. Böylece görüşülen kişi liderliği hakkında düşünmeye zorlanmış, cevabını düşünerek vermek durumunda kalmıştır.

**“Bazı liderler sahip oldukları zekaya ve bu zekayı göstermeye odaklanmışlardır. Bu sayede çevresindeki kişilerin de bireysel gelişime önem vermeleri için motive olmalarını sağlarlar.”** Bu cümlede kişilerin liderliklerini değerlendirmeleri istenmektedir. Zeka kıtlaştıran liderliğin yapıcı şekilde tanımının

verildiği soruda olumsuz öğelerin yerine, olumlu yönlerinden bahsedilmiştir. Gerçekten bir dehaya sahip olan zeka kıtlaştıranların yanlışı, yönetsel yetkinliklerindedir. Bu yüzden kendi zekalarına odaklanan zeka kıtlaştıranların bazı özellikleri cümle içerisine gizlenmiştir.

**“Bazı kurumlarda, şirket planlamasında işletme mantığı şudur; yeni ihtiyaçlar doğduğunda kaynak ekleme gerekir. Gerçek ilave mantığına göre ise, insanların hem çok çalışması, personelin en üst limitlere ulaşması, hem de büyük görevlerin başarılmaları için kaynak eklemesi gerekmektedir.”** Zeka yönetiminde ilave mantığının ne şekilde kullanıldığı, liderin yönetim stratejisi hakkında bilgi vermektedir. Zeka yönetiminin kullanılmadığı işletmelerde, üst yönetimin daha fazla performans ve verim talebi, alt kademedeki yöneticilerin daha fazla personel istemesine neden olmaktadır. Bu durumda, zeka coşturanların ilk tercihi eldeki kaynakları verimli şekilde değerlendirmek olurken, zeka kıtlaştıranların bazı durumlarda ilk tercihi gerekli alanlara kaynak eklemesi olmaktadır. Bu da cümleye verilen cevap, liderin kurumda kıtlaştıran veya coşturan etkisi yarattığını göstermektedir.

**“Liderliğini yaptığım kurumda çalışanlar daha iyi fırsatları değerlendirmek üzere işten ayrılabilir ve kurumda bu yüzden yetenek eksikliği yaşanabilir. Bu durumda hızlı ve kesin çözümler üretebilirim.”** Kurum içinde bir yetenek mıknatısı olarak çalışan zeka coşturan liderler, ellerindeki yeteneği keşfetmekle kalmamakta, aynı zamanda bu yetenekleri geliştirmek ve kurumda tutabilmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Ayrılık durumlarında işi bırakan çalışanlara tavsiye mektubu bile yazabilmektedirler. Zeka kıtlaştıranlar ise birer imparatorluk kurucu olarak çalıştıklarından, bu ortama uygun olmayan kişilerle ilgili kuşkucu davranabilmektedirler. Bu yüzden görüşülen kişinin bu cümleye verdiği cevap önem taşımaktadır.

**“Fikir ve irade özgürlüğünü kısıtlayan, gergin ve öfkeli bir lider karşısında insanlar nadiren üst düzey verimlilik gösterebilmektedir. Onların gittikleri yerde aslında yapabileceklerinden daha azını yapan insanlar bulunmaktadır.”** Duyguların yönetimi ve çalışma ortamının yapısı çalışanların performanslarına etki etmektedir. Liderin zekayı geliştirmeye yönelik bir ortam

yaratması gerekmektedir. Çalışanların da hata yapabileceğini bilen bir liderin gereksiz öfke göstermesi astlarının güvenini ve çalışma isteğini kaybetmesine neden olabilmektedir. Çalışanların sadece işinin gereğini yaptığı bir kurumda zekanın iyi şekilde yönetildiğini ve geliştirildiğini söylemek mümkün değildir. Zeka çoşturanların ortam yaklaşımında, bir özgürlükçü oldukları ve insanları şirket hiyerarşisinin getirdiği baskıdan kurtarmak istediği bilinmektedir.

**“Benim bulunduğum ortamda fikirler kolayca üretilir, insanlar hızlı öğrenir ve ortamlara kolay adapte olurlar, işbirliği esas alınır, karmaşık işler çözülür ve zor işler başatılır.”** Bu cümle içinde verilen öğeler zeka çoşturan liderin yönetimindeki iş tanımları olarak kabul edilmektedir. Öğrenme ve başarı döngüsünün yaratılmak istendiğı ortamlarda liderin özgürlükçü bir yaklaşım sergilemesi gerekmektedir. Ayrıca bu öğelerin gerçekleştiğı kurumda, zekanın en iyi şekilde yönetildiğı söylenebilmektedir.

**“Kurum içi iletişimde geribildirim kabullenilecek, yapıcı ve olumlu sonuçlara neden olacak biçimde yapılandırılmalıdır.”** Zeka çoşturanların geribildirimini asla yıkıcı değil, aksine mümkün olduğunca yapıcıdır. Onlar çalışanların risk almalarını teşvik etmektedirler. Çalışanların yapılan hatalardan bir şeyler öğrenmelerini beklemektedirler. Zeka kitledıştıranlar ise sert bir şekilde ve uyarı niteliğindedir. Bu cümleye katılan liderler çoşturan, katılmayanlar ise kitledıştıran özellikleri göstermektedirler.

**“Kurumda hataların, çalışana yapılan yatırımın ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünürüm. Bu yüzden liderin çalışana yaptığı geribildirim doğrudan hatta gerekli durumlarda biraz sert olmalıdır.”** Bu cümle, olumlu bir şekilde hazırlanmış olan fakat cümleinin içeriğine katılanların kitledıştıran etkisi yarattığına işaret eden bir cümledir. Zeka çoşturan liderler, sert bir geribildirimün gelişime katkısı olmayacağını bilmektedirler.

**“Bir yönetici olarak çalışanın ne zaman düşük performans gösterdiğini bilirim. Anlaşılması zor olan insanların performanslarının en iyisini verip vermedikleridir. Böyle durumlarda tutarlı bir şekilde davranmaya çalışır, standardı korurum.”** Zeka çoşturanların özgürlükçü bir ortam yaklaşımını

benimsediği ve bunu sağlamada kullandıkları tekniklerden birinin de kurum içinde tutarlı davranması ve standardı koruması olduğu bilinmektedir.

**“Çalışanların hata yapabileceklerini kabullenir, zaman ve mali yük getirmeden en hızlı şekilde çözüm üretilmesini beklerim.”** Kurum içi iletişimde bir zeka coşturan olabilmek için hızlı öğrenme döngüleri yaratılması gerekmektedir. Zeka coşturanlar çalışanların hata yapabileceklerini kabul etmekte, bunu başkalarıyla da paylaşmakta, her zaman hatalardan ders çıkarma konusunda ısrarcı davranmaktadır.

**“Çalışanlarımın tedbirli davranmasını, risk alıp hata yapmaktan kaçınmasını ve yapılan hatalar için de her zaman bir açıklamalarının olmasını beklerim.”** Bu cümle zeka kıtlaştıran liderin ortam yaklaşımını açıklamaktadır. Kurum içi iletişimde zeka kıtlaştıranlar gelişimi göz ardı ederek çalışanların sadece görev tanımlarına uygun hareket etmelerine gerek duymaktadırlar. Onlar bir Tiran gibi çalışarak çalışanları tedbirli ve sıradan olmaları için teşvik etmektedir.

**“Yöneticisi olduğum ortamda kişilere yorucu, zorlayıcı meydan okuyucu fakat aynı zamanda canlandırıcı ve tatmin edici işler verilmektedir.”** Zeka yönetiminde yön belirleme yaklaşımı zeka coşturan ve kıtlaştıranlar arasında farklılık göstermektedir. Zeka coşturanlar mücadeleci gibi davranarak çalışanları gelişim için zorlamakta, zeka kıtlaştıranlar ise kurumu değişime kapalı hale getirmektedir.

**“Başarılı örgütler, bir meydan okumayı temelden anlayan ve bununla yüzleşecek donanım, zeka, enerji ve odaklanmayı beraberinde getiren bireyler ile yaratılmaktadır.”** Bu cümle bir zeka coşturanın kurumsal mücadelesini özetlemektedir. Zeka coşturanlar, kurumun genel yapısını bozmadan ne şekilde esnetebileceklerinin yollarını aramaktadırlar. Bu yüzden de kurumdaki bireylerin bu esnemeye ve gelişime yardımcı olacak kişilerden oluşması gerekmektedir. Bu bireylerde de bilgi, yetenek, enerji ve odaklanma gibi özelliklerin bir arada olması önemlidir.

**“Her kurumda patronun önüne geçmeye çalışmayan, patronun ilgisi ve beğenisini kazanabilmek için dengesiz çabalar sergileyen, patronun talimatları doğrultusunda iş yapan ve patron fikrini değiştirir diye bekleyip iş görmeyen**

**ekipler bulunmaktadır.”** Bu cümle genel bir içerik taşımasıyla birlikte liderin çalışanları hakkında bilgi sahibi olup olmadığı hakkında ipuçları vermektedir. Özellikle liderin kaynak artırımını başarabilmesi için insanların gönüllü çabalarına ihtiyaçları vardır. Bu noktada liderler, mücadeleci olarak iş gördükleri zaman, ekipler de performanslarını hızlandırabilmektedir.

**“Karar verme sürecinde insanların görüşlerini dinledikten sonra kendi görüşlerimi paylaşırım. Kişileştirme ve duygusal unsurları hiçe sayarak hiyerarşi ve unvanların ötesinde gerçekler üzerine odaklanırım.”** Karar alma süreci içerisinde zeka coşturanlar, güvenli bir ortam yaratarak karar verme sürecinde insanların rahatça görüş bildirmelerine olanak tanımaktadır. Sadece kurumun değil, kurumda bulunan çalışanlar için de en iyi olabilecek kararların alınmasını sağlamaktadır.

**“Karar verme sürecinde herkesin kendi görüşlerini savunduğu bir ortamda konuların tamamını tartışmaya sunarım. Yaşanabilecek olan tartışmaları itina ile bastırarak bir kararı yönetmektense ona etki etmeyi tercih ederim.”** Müzakere yaklaşımında zeka coşturanlar her konuyu ayrı ayrı ele alırken, zeka coşturanlar tüm konuları aynı anda ortaya çıkarmaktadır. Tartışmaları bastırmak ise bir liderin hiyerarşinin verdiği gücü kullanarak çalışanlara baskı uyguladığı anlamına gelmektedir. Zeka kıtlaştıranlar karara etki etmeyi tercih ederlerken, zeka coşturanlar karar alma sürecini yönetmeyi ve herkesin katkısını almayı tercih etmektedir.

**“Bir lider olarak çalışanlarıma yatırım yaparım. Liderden bağımsız olarak sonuç üretmeleri, gerekli alanlara kaynak dağılımı yapmaları ve açık olan yerleri sorumluluklarıyla doldurmaları için onları teşvik ederim.”** Zeka yönetiminde bir kurumu yürütme yaklaşımı, zeka coşturanlar ve kıtlaştıranlar arasında farklı uygulanmaktadır. Zeka coşturanlar çalışanlarına, kendi başlarına karar almaları için yatırım yaparken, zeka kıtlaştıranlar bir denetçi gibi çalışanları kontrol etme isteği içindelerdir. Bu cümleye verilen cevap görüşülen liderin çalışanlara ne şekilde yaklaştığını göstermektedir.

**“Bir lider olarak sorumluluk- kaynak devri ve görev dağılımı benim tarafımdan yapılır. Çalışanlarıma kendi yeteneklerini ve kabiliyetlerini gösterebilmeleri için görev verir, fakat herhangi bir sorunda bu görevi yapamayacaklarına inanırsam geri alırım.”** Zeka coşturanlar yatırımcı gibi çalışmaktadır. Başkalarını, liderden bağımsız olarak sonuç üretmeleri için gereken kaynaklarla ve sorumlulukla doldurarak yatırım yapmaktadır. Çalışanların başarılarına ortak olsa da, her zaman sorumluluklarını iade etmeyi ihmal etmemektedir.

**“Çalışanlarıma ya da belli bir proje üzerinde çalışan ekibime özgürce karar vermelerini sağlayacak yetkileri versem de onlar her zaman patronun kim olduğunu ve ne gibi beklentileri olduğunu bilirler.”** Zeka kıtlaştıran lider, çalışanların her zaman kontrol edilmesi gerektiğine ve kendi başlarına sorunları çözemeyeceklerine inanmaktadır. Zeka coşturan, tam tersi bir düşünce içinde çalışanların zeki olduklarını ve sorunları çözebileceklerine inanmaktadır. Çalışanlarının bir işi başarabileceklerine inanıp onlara yatırım yapan zeka coşturanlar, çalışanların zekalarını geliştirmek adına görev tanımlarını esnetmektedir. Bunu gerçekleştiren lider, denetçi olmaktan vazgeçip yatırımcı gibi çalışmaya başlamaktadır.

**“Uyumlu bir çalışma ortamı, kazanç ve kar sağlama, sorun çözme ve etkili kriz yönetimi, adil kaynak ve sorumluluk dağılımı, etkili karar alma ve doğru istihdam sağlama adına bazı durumlarda hiyerarşinin verdiği yetkileri kullanıp baskıcı bir yönetici olduğumun farkındayım.”** Bu cümlede, liderin kurum kazancı ön planda olduğu zamanlarda sergilediği tutum ve davranışları hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır. Bu noktada piyasanın durumu, kurumun yapısı ve liderin kişiliği önemlidir.

Bu bölümde yer alan son iki cümle şu şekildedir: **“İlk çalışma yıllarımda şu anda olduğumdan çok farklıydım. Şimdiki tutum ve davranışlarım deneyimlerimle şekillenmiştir.”** ve **“Çalışanlarımin ya da iş ortaklarımin beni “Çalışılacak Patron” olarak gördüklerini düşünüyorum.”** Bu cümlelerin amacı, görüşmenin sonunda liderin eklemek istediklerini rahatça belirtebilmeleri ve çalışma

hayatından örnekler verebilmesi açısından ortamın resmiyetinin kırılması için hazırlanmıştır.

Son aşamada ise, hem görüşme sürecinin ilerleyişini değiştirmek hem de liderin bireysel yetkinlikleri ve zeka alanları hakkında bilgi sahibi olunması için cümleler hazırlanmış, görüşme esnasında liderlerden bu cümlelere evet, hayır ve bazen seçeneklerinden birini söylemeleri istenmiştir. Bu kısım ile ilgili cümleler ekte verilmiştir. Bu cümleler aracılığıyla liderlerin sözel, ruhsal, bedensel, duygusal, sosyal, sayısal, içsel, ritmik ve doğa zekaları hakkında bilgi edinilmiştir. Son bölüm için hazırlanan cümleler aşağıdaki gibidir:

- **“Söylediklerimi karşımdakiler kolayca anlayabiliyor.”** Sözel zeka
- **“Düşüncelerimi açık ve net bir biçimde belirtirim.”** Sosyal zeka
- **“Sözcükleri söylerken söyleyiş ve dil yanlışları yaptığım oluyor.”** Sözel zeka
- **“Sesimi, duygu ve düşüncelerimi besleyecek zenginleştirecek şekilde kullanabiliyorum.”** Bedensel zeka
- **“Konuşurken bakışlarımı beni dinleyenlere yönlendiririm.”** Duygusal zeka alanını belirlemeye yönelik bir cümledir. Aynı zamanda katılımcının beden dilini kullanışı, savundukları düşünceler hakkında çevresinin ikna kabiliyeti ve empati gibi kavramları kullanıp kullanmadığı hakkında bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır.
- **“Anlattıklarımın önemine ve değerine kesinlikle inanırım.”** Duygusal zeka
- **“Toplantı ve sosyal ortamlarda vaktimin çoğunu konuşmaya ayırırım.”** Sosyal zeka alanını belirlemeye yönelik bir cümledir. Aynı zamanda toplantı sırasında çok konuşma ve diğerlerinin konuşmaya ayıracak zamanlarını azaltma bir zeka kısıtlayan özelliğidir. Bu cümleye verilen cevap ile katılımcının liderlik yaklaşımı hakkında da bilgi edinilmektedir.
- **“Tartışma ortamında karşımdakinin sözünü kestiğim ve bu konuda uyarıldığım olmuştur.”** Duygusal zeka
- **“Tartışma ortamında dikkatle dinler, yanıtları düşünerek hazırlarım.”** Duygusal zeka
- **“Fikir ya da çözüm üretme aşamasında yazarak ya da not alarak çalışırım.”** Sayısal zeka

- **“Bilgi edinme amaçlı dinlemelerde mutlaka hatırlatıcı notlar alırım.”** Sayısal zeka
- **“Bulunduğum ortamlardaki renk kombinasyonları dikkatimi çeker.”** Duyusal zeka
- **“Eve giderken farklı yollar ve sokaklardan geçer, değişik yönlerden ulaşmaya çalışırım.”** Sayısal- uzamsal zeka
- **“İşe giderken kaç kilometrelik yol kat ettiğimi biliyorum.”** Sayısal- uzamsal zeka alanına işaret eden bir cümledir. Kişilerin günlük hayatta gerçekleştirdikleri birçok eylem ve faaliyet farklı zeka alanlarının kullanılmasını gerektirmektedir.
- **“Etrafımda çok insan var ama ben yalnız olduğumu düşünürüm.”** İçsel zeka
- **“İnsanların beni eleştirmelerinden çok korkuyorum.”** İçsel zeka
- **“Yaşamımda yer alan insanlar hedeflediğim insan olmama yardım eder, çözmem gereken karışıklıklarda benim yanımda olurlar.”** Sosyal zeka
- **“Doğuştan hangi yeteneklere sahip olduğumun, hangi becerilerimin daha güçlü olduğunu, bu yetenek ve becerileri kullanarak neler yapabileceğimin farkındayım.”** İçsel zeka
- **“Her günün sonunda o günün benim için anlamını, insanlık adına ürettiklerimi, insanlara dair hizmetlerimi sorgularım.”** İçsel zeka
- **“Bir ikilemle karşılaştığımda, ‘ben olsam bu durumda ne yapardım?’ dediğim olmuştur.”** Duygusal zeka
- **“Her zaman ne hissettiğimi bilir, duygularımı açıkça ifade ederim.”** Duygusal zeka
- **“İş arkadaşlarıma yeterince zaman ayırırım, hayatlarında neler olduğundan haberdarımdır.”** Sosyal zeka alanını belirlemeye yönelik bir cümledir. Aynı zamanda katılımcının işletmelerde astları ile ne şekilde iletişim kurduğuna ve bu iletişimin seviyesi hakkında bilgi vermektedir.
- **“Öz bilinç ve sosyal bilinç kavramlarının anlamını ve içeriğinin ne olduğunu biliyorum.”** Sözel zeka
- **“Sessiz sinema oyunu ile ‘adalet’ kelimesini anlatabilirim.”** Bedensel zeka
- **“Müzik, melodi ve ritmik öğeler duyduğumda düşüncelerin harekete geçer.”** Müziksel- ritmik zeka

- **“Çocukken en sevdiğim şarkıyı hala hatırlarım.”** Duygusal zeka ve müziksel-ritmik zeka
- **“Çalışma ortamımda, ofisimde ya da evimde doğadan toplanmış materyaller bulunmaktadır.”** Doğa zekası

#### **F. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ve yorumlanması**

Araştırma formu hazırlandıktan sonra, cümlelerin anlaşılabilirliği ve bulguların güvenilirliği ve de görüşmenin süresi hakkında bilgi sahibi olunabilmesi açısından, liderlerle görüşmelere başlamadan önce, araştırmanın ana kitlesinde yer alan liderlik özelliklerine sahip üç kişiyle görüşülmüş ve cümleler kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda, hipotezleri açıklayacak nitelikte cevaplar alınması planlanan formda istenilen bulgulara ulaşmanın mümkün olduğu anlaşılmıştır. Bu kişilerin verdiği cevaplar, araştırma formundan beklenen cevaplara benzer içerikte olduğundan ve hipotezleri değerlendirmeye elverişli olduğundan, cümlelerin uzunluğu ve anlaşılabilirliği tartışılmış, daha sonra ana kitleye uygulanmıştır. Araştırma formundaki cümlelerin güvenilirliğinin test edildiği bu görüşmelerin aldığı süre göz önünde bulundurularak, ana kitledeki liderlerden randevu talep edilmiştir.

Araştırma formunun ilk bölümünde kişisel bilgilerin yer aldığı daha önce de belirtilmiştir. İkinci bölümde ise görüşülen liderin hangi zeka alanlarını kullandığını anlamaya yönelik cümleler yer almaktadır. Bu cümlelerden her biri farklı bir zeka alanı hakkında bilgiler içermektedir. Bu cümlelere katılıyorum cevabını veren katılımcıların o cümlelerin belirttiği zeka alanını kullandığı, katılmıyorum cevabını veren katılımcıların da belirtilen zeka alanını kullanmadığı anlaşılmaktadır.

İlerleyen kısımlarda katılımcıların sahip oldukları zeka alanlarının sayısı ve hangi katılımcının daha fazla zeka alanı kullandığı hakkında bilgiler yer verilmektedir. Fakat önce araştırmanın ana kitlesinin verilmesi gerekli görünmektedir.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda üst kademe ya da alt kademe yöneticisi olarak görev yapan liderlerle görüşme yapılmıştır. Araştırmanın ana kitlesinde; ÇEŞTOP Başkanı ve Çeşme Pırıl Otel sahibi Veysi Öncel, ATCO Dış

Ticaret Ltd. Şti.'nin kurucu müdürü ve eğitimci Ömer Pesen, EGEKOOP Başkanı Hüseyin Aslan, Kordon İş Adamları Derneği Başkanı Ömür Şanlı, bir otomotiv markasının satış müdürü (Katılımcı, kendi adının ve kurum adının kullanılmasına izin vermemiştir.), HİSDAŞ kurucu müdürü ve stratejik halkla ilişkiler uzmanı Sancar Maruflu, Ege ve Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Başkanı Atila Sertel, Buca Belediye Başkanı Ercan Tatı, Ege İhracatçılar Birliği üyesi Hayrettin Uçak, Seferihisar Belediye Başkanı Tunç Soyer, İZFAŞ Müdürü Mehmet Şakir Örs, Mavi Jeans markasının işletmecisi olarak çalışan biri (Katılımcı, kendi adının kullanılmasına izin vermemiştir.), More Balıkçılık Teknik Müdürü Serkan Dipçin, Özel Türk Koleji Kurum Müdürü İpek Deniz, AKM Müdürü Serpil Zeytin, Hugo Boss Lojistik yöneticisi Aslı Deniz Kunt, Işıkkent Eğitim Kampüsü Marka ve pazarlama iletişimi sorumlusu Sinem Özusta, Konak Belediyesi Proje Koordinatörü Tugay Yazgan, EBSO Başkanı ve İzeltaş'ın sahibi Ender Yorgancılar bulunmaktadır.

Zeka yönetimi ve zeka alanlarını belirlemeye yönelik cümlelerin değerlendirilmesine geçmeden önce ana kitlenin demografik özelliklerinden ve bu özelliklerin araştırmanın değişkenleri olarak kullanılmasından bahsedilmesi gerekmektedir. Katılımcıların farklı sektörlerde hizmet veren işletmelerde yer aldıklarından bahsedilmiştir. Ana kitlede yer alan liderlerin hepsi üst düzey yönetimde söz sahibi değildir. Bazıları da alt kademede yöneticilik yapmaktadır. Bu yine de liderlik yaklaşımı uygulamalarına, astlarıyla zeka yönetimi yetkinlikleri doğrultusunda iletişim kurmasına engel değildir.

**Tablo 2: MESLEK \* YAŞ Karşılaştırması**

|        |             |                 | YAŞ   |       |       | Toplam |
|--------|-------------|-----------------|-------|-------|-------|--------|
|        |             |                 | 30-40 | 41-50 | 51-65 |        |
| MESLEK | ÜST YÖNETİM | Geçerli         | 2     | 2     | 9     | 13     |
|        |             | % içinde MESLEK | 15,4% | 15,4% | 69,2% | 100,0% |
|        | ALT YÖNETİM | Geçerli         | 4     | 1     | 1     | 6      |
|        |             | % içinde MESLEK | 66,7% | 16,7% | 16,7% | 100,0% |
| Toplam |             | Geçerli         | 6     | 3     | 10    | 19     |
|        |             | % içinde MESLEK | 31,6% | 15,8% | 52,6% | 100,0% |

Yukarıda verilen tablolarda meslek ve yaş ile ilgili cümlelere tüm katılımcıların cevap verdiği görülmektedir. Yaşları 33 ile 62 arasında değişen katılımcıların yüzde 31,6'sı alt kademe yöneticisi diğer bir deyişle birim ya da bölüm sorumlularıdır. Ayrıca yaş ve meslek ile ilgili cümlelerin cevapları değerlendirildiğinde, alt kademedeki liderlerin yaş ortalaması daha düşük olduğu görülmektedir.

Zeka alanlarının belirlenmesine yönelik cümlelerin değerlendirilmesinde katılımcıların cinsiyet farklılıkları göz önüne alınmıştır. Aşağıdaki tabloda 'Katılıyorum' cevapları değerlendirmeye dâhil edilmiştir.

**Tablo 3: Zeka Alanları**

|        | SÖZEL | MANTIKSAL | GÖRSEL | BEDENSEL | RİTMİK | İÇSEL | SOSYAL | DUYGUSAL |
|--------|-------|-----------|--------|----------|--------|-------|--------|----------|
| ERKEK  | 15    | 11        | 12     | 3        | 14     | 13    | 15     | 15       |
| KADIN  | 3     | 4         | 4      | 0        | 4      | 4     | 4      | 4        |
| TOPLAM | 18    | 15        | 16     | 3        | 18     | 17    | 19     | 19       |

Tablo incelendiğinde, yoğun iş temposu ve sosyal hayattaki sorumluluklardan dolayı bedensel zeka alanının genel olarak hem kadın hem de erkek katılımcılar tarafından kullanılmadığı, dolayısıyla bu alanın gelişmesine yönelik faaliyetlerin yapılmadığı ortaya çıkmaktadır. Günlük çalışma temposu arasında dinlenmek için vakit ayıramadıklarından bahseden katılımcılar, yıl içinde de belirli haftalarda tatile yapamadıklarını, sadece hafta sonu ya da özel günlerde mesleki faaliyetlerden uzak kalabildiklerini ifade etmişlerdir. Bundan çıkarılacak sonuç, araştırmaya katılan liderlerin işteki başarılarını devam ettirebilmeleri için çok yoğun çalışması ve kendilerine ve ailelerine ayıracak vakitlerinin olmadığıdır.

Birçok alanda ve özellikle zaman yönetiminde oldukça etkili olan bu kişiler, başka alanlarda gelişmelerini sürdürebilmek ve gelişmek adına kendi bedensel zekalarını pasif tutarak, bazı ihtiyaçlarından ödün vermektedir. Bu doğrultuda, araştırmanın sonucunda beşinci hipotezi olumlusuna ulaşılmıştır. Buna rağmen kişilerarası iletişimde etkili olarak kullanılan sosyal zeka, bireyin kendi iç mahkemesi olarak açıklanan içsel zeka, gerek stresten uzaklaşmak gerekse

kişilerarası iletişimde etkili olan müziksel ve ritmik zeka, iş hayatında önemli yeri olan duygusal zeka neredeyse her katılımcı tarafından kullanılmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümde yer alan cümleler, daha önce de bahsedildiği gibi, liderin zeka yönetimi yetkinliklerini ve kurum içi iletişimde zeka yönetimini ne şekilde kullandıklarına dair bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, katılımcıların işletmelerde ve kurum içi ilişkilerinde zeka yönetimi kapsamındaki hangi liderlik yaklaşımını benimsedikleri hakkında bilgi edinilmiştir. Bu noktada öğrenim durumunun ve işletmede edinilen tecrübenin etkili olduğu düşüncesiyle katılımcıların cümlelere verdiği cevaplar değerlendirilmektedir. Aşağıdaki tablolara bakıldığında toplam katılımcı sayısından 14'ü zeka coşturan liderlik yaklaşımını, kalan 5'i ise zeka kısıtlayan liderlik yaklaşımını kullanmaktadırlar. 19. ve 20. cümleler, iki farklı lider tipinin tanımını içermektedir. Zeka kısıtlayan ve zeka coşturan tanımı verilen cümlelerde üstü kapalı bir şekilde tanım verilmiştir. Katılımcıların rahatça cevap verebilmeleri adına zeka kısıtlayan tanımındaki olumsuzluklar biraz yumuşatılmış ve bu şekilde katılımcılara sunulmuştur. Ortak anlayış, liderin kendi zekasını göstermeye odaklı çalışmasının çevresindeki kişilerce yanlış anlaşılacağı ve amacın kurum olarak gelişim sağlamak olduğudur.

Her katılımcının en az bir, en çok üç yabancı dili bulunmaktadır. Mesleki hayatta toplam çalışma yılı yaşlarına bağlı olarak değişmekte, erkeklerde ortalama 28 yıl ve kadınlarda ise ortalama 21 yıl olarak hesaplanmaktadır. Katılımcılara işten alınan tatmin düzeyi sorulduğunda verilen cevap yüksek ve çok yüksek arasında değişmektedir. Bu da katılımcıların istedikleri ve sevdikleri bir işi yaptıklarını göstermektedir.

Görüşme formundaki cümlelere verilen cevapları değerlendirmeye geçmeden önce bahsedilmesi gereken bir nokta da görüşme öncesindeki ortamdır. Tüm katılımcılarla kendi iş yerlerinde görüşmeler yapılmıştır. Burada dikkat çeken nokta katılımcıların zamanlamaları ve zamanı kullanışlarıdır. Katılımcıların görüşmeye ayırdıkları süre, bu süreyi kaliteli şekilde kullanmaları, görüşmeyi aksatan engeller ve daha birçok etmen araştırmanın güvenilir sonuçlara ulaşması bakımından önem taşımaktadır.

Görüşme formunun yönetsel yetkinlikleri belirlemeye yönelik bölümünde, ilk cümlede, kurumda özellikle üst yönetimde meydana gelen değişimlerin çalışanların performansını da etkileyebileceği belirtilmiştir. Sadece bir katılımcı bu cümleye katılmamakta, herkesin işine odaklandığında herhangi bir değişimin yaşanmayacağını savunmaktadır. Kısa süreli bir adaptasyon sürecinden sonra çalışanlar üstleriyle anlaşabilmekte ve uyumlu bir çalışma ortamı yaşanabilmektedir. Değişimlerin ortamdaki görevdeşliği ve çalışma performansını etkileyebileceğini düşünen 18 katılımcı ise değişimin işletme genelinde en iyi şekilde yönetilmesinin gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Zeka yönetiminde işletme mantığının, ihtiyaç durumunda önce eldeki verilerden yararlanmak ve son çare olarak kaynak eklemesi gerekliliği olduğundan bahsedilmiştir. Bu cümleye katılımcıların sadece altı kişi katılmadığını söylemiştir. Bu da demek oluyor ki; görüşmelere katılan on dokuz liderin %68,4'ü kaynak ihtiyacı doğduğunda ekleme yapmakta ve eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanamamaktadır. Bazı durumlarda, örneğin eleman eksikliğinde ilan verilmesi gibi, bu yaklaşım mantıklı görünse de kurumun geleceği açısından uzun vadede maliyetli olabilmektedir.

**Tablo 4: İLAVEMANTIĞI**

|                      | Sıklık | Yüzde | Geçerli Yüzde | Artan Yüzde |
|----------------------|--------|-------|---------------|-------------|
| Geçerli KATILMIYORUM | 6      | 31,6  | 31,6          | 31,6        |
| KATILIYORUM          | 13     | 68,4  | 68,4          | 100,0       |
| Toplam               | 19     | 100,0 | 100,0         |             |

İlave mantığının etkili ve yerinde kullanımı, liderlerin iş hayatında edindiği tecrübelerle doğru orantılıdır. Aşağıdaki tabloda çalışma hayatında daha fazla zamandır bulunan liderlerin ilave mantığını daha etkili kullandığını gösteren cevapları bulunmaktadır.

**Tablo 5: İLAVEMANTIĞI \* TECRÜBE Karşılaştırması**

|              |              | TECRÜBE |       |     | Toplam |
|--------------|--------------|---------|-------|-----|--------|
|              |              | 5-15    | 16-29 | 30+ |        |
| İLAVEMANTIĞI | KATILMIYORUM | 1       | 1     | 4   | 6      |
|              | KATILIYORUM  | 3       | 5     | 5   | 13     |
| Toplam       |              | 4       | 6     | 9   | 19     |

Liderin kurum içindeki tutum ve davranışlarının uyumlu, olumlu ve yapıcı olması gerektiğinden daha önce de bahsedilmiştir. Bunun zeka yönetiminde önemli yer tutmasının nedeni, çalışanların gergin ve öfkeli bir lider karşısında nadiren üst düzey verimlilik göstermeleri ve yapabileceklerinden daha azını yapmalarıdır. Görüşme yapılan liderlerin çalışanlara karşı genel tutumu olumlu ve samimidir.

Verilen cevaplardan anlaşıldığı üzere, kızgın davranmanın, sert bir şekilde uyarmanın hiçbir zaman olumlu sonuç oluşturmayacağı bilinmektedir. Araştırma sonucunda sekizinci hipotezinin olumlusuna ulaşılmıştır. Buna rağmen, katılımcıların %31,5'i hata yapıldığında uyarının sert bir şekilde yapılmasının mümkün olacağını belirtmektedir. Özellikle aynı hatanın tekrarlanmasının ya da mali yük getirecek hataların meydana gelmesinin, işten çıkarmayla sonuçlanabileceğinden bahsedilmektedir. Katılımcılar arasında genel görüş, çalışanların hatalarından ders almaları gerektiği üzerinde birleşmektedir. Zeka yönetiminde de liderler çalışanlarının risk almasına izin vermekte ve bunun sonucunda yapılan hatalara tolerans göstermektedir. Elbette hataların alışkanlık haline gelmesi, hataların tekrarlanması ve kuruma mali yük getirecek hataların yapılması durumunda liderin müdahalesi gerekmektedir. Bu durum da, ikinci hipotezin olumlusuna ulaşıldığını, diğer bir ifadeyle çalışanların hata yapması durumunda sert tepki verilmesi yerine motive edilmesi gerektiği yönündedir.

Çalışanların tedbirli davranmalarında bir sakınca görmeyen katılımcıların yaklaşık %43'ü çalışanlarının risk almalarından yana olduklarını belirtmiştir. Çalışanların kendilerini aşmalarını ve zekalarını geliştirmeleri adına risk almalarını gerektiğini vurgulayan liderlerin çoğunluğu yapılan hatalar için de bir açıklama beklediklerinden ve sorumluluğun alınması gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Çalışanların kendi zekalarını ve bireysel gelişimlerini arttırmak için yeni yollar denemelerinde bir sakınca görmeyen katılımcıların %47.3'ü, yöneticisi oldukları kurumda kişilere verilen görevlerin zorlayıcı ve meydan okuyucu bir nitelik taşımadıklarını ve çalışanların her zaman için emeklerinin karşılığını aldıkları için işlerini tatmin edici bulduklarını belirtmişlerdir.

Zeka coşturan liderler karar alma sürecinde konuları teker teker ele almakta ve çalışanların konular üzerine özgürce yorum yapabilecekleri bir ortamda tartışmaya sunmaktadır. Çalışanların fikirlerini en iyi şekilde yöneterek, kararın ortak olması için çalışmaktadır. Zeka kıtlaştıranlar ise, sorunların tamamını aynı anda ortaya atmakta ve kendi fikirleri doğrultusunda karar alınması için çalışanları etkilemektedir. Bulunduğu pozisyonun verdiği güçle kişilerin fikir belirtmesine ve kendi düşüncelerini savunmalarına olanak tanımamaktadır. Bu bilgiler göz önünde bulundurularak hazırlanmış ve liderlerin karar alma sürecine yaklaşımları hakkında bilgi edinilmesi amaçlanan cümleye göre, katılımcıların %79'u zeka coşturan gibi davranmaktadır.

Uyumlu bir çalışma ortamı, kurumun kazanç ve karının artması ve doğru istihdam sağlama adına bazen liderler baskıcı davranabilmekte ve çalışanları zorlayabilmektedirler. Bunun doğru ve yapılması gereken bir şey olduğunu düşünenlerin katılacağı şekilde hazırlanmış cümleye verilen cevaplar dikkate alındığında, katılımcılardan dokuz kişinin buna katılmadığı ve her ne durumda olursa olsun astlarına baskı uygulamadıkları ortaya çıkmıştır.

Liderlerin zeka alanlarını belirlemeye yönelik cümlelerin devamı olan son kısma verilen cevaplar, zeka alanlarını belirleyen ilk kısma verilen cevapları destekler niteliktedir. Bu cümlelerde, örneğin; farklı yollar kullanılması, kaç kilometre yol kat edildiğinin bilinmesi, doğadan toplanmış materyaller vb. cümlelere, katılımcılar koşulları uygun olmadığı için hayır yanıtını vermişlerdir. Şoförü olduğunu söyleyen bir katılımcının ulaşım ile ilgili cümlelere verdiği cevap hayır olmuştur. Her zaman yoğun olan liderler, trafikte vakit kaybetmemek için yeni yollar keşfedememektedir. Bu kısımda dikkat çeken nokta, katılımcıların neredeyse tamamı çocukluğunda en sevdiği şarkıyı hatırlamaktadırlar. Bu da zekalarını geliştirdikleri ve hafızalarını güçlendirdikleri anlamına gelmektedir. Diğer bir bulgu da, inanmadıkları

şeyleri savunmadıklarını söylemeleridir. Katılımcıların hepsi, inanmadıkları bir şeyi bazen zorunlu kalarak diğerlerine anlatabileceklerini, ama asla savunmadıklarını söylemişlerdir. Bu da, kendi fikirlerinin arkasında durduklarına ama görevlerinin gereği olması halinde farklılıklara açık olduklarına gönderme yapmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde, araştırmaya başlamadan önce oluşturulan hipotezlerin bazılarının ulaşılmadığı görülmüştür. Araştırma sonucunda ilk hipotezin olumlusuna ulaşılmıştır. Liderler zeka yönetimi hakkında bilgi sahibidir. Tek sorun çalışma şartları ve kurum yapısının uygun olmayışından dolayı zeka yönetimi yetkinliklerini yönetime yansıtamamalarıdır. Bu durum da üçüncü hipotezin olumsuzunu destekler niteliktedir. Ayrıca liderlerin hatalara yaklaşımı zeka coşturan davranışı ile benzerlik göstermekte ama hatanın boyutuna göre değişmektedir. Uyarı ve eleştiri içeren geribildirim kurum içinde liderden çalışana doğru bir akış göstermektedir. Bulgular bu bakımdan değerlendirildiğinde yedinci ve sekizinci hipotezin olumlusuna ulaşılmıştır.

Bazı kurumlarda lider, beraber çalıştığı kişileri yakından tanımak için çaba göstermektedir. Bunun nedeni tanıma süreci içinde çalışanların zeka profilleri, doğal yeterlilikleri, yetkinlikleri, zeka alanları ve potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Verilen cevaplardan katılımcı liderlerin çalışanlarıyla yakın ilişki kurduğu anlaşılmakta, bu da altıncı hipotezin olumlusuna gönderme yapmaktadır.

Sonuç olarak, farklı sektörlerde ve farklı kurumlarda aynı görevi başarı ile yapan kişilerin yorumlarına bakılarak söylenebilir ki; kurumsal gelişim ve değişime ayak uydurabilmek ve başarılı olmak için yöneticinin zeki olması ya da zeka alanlarını etkili kullanması yeterli değildir. Başka bir düşünce de, ekibin zeka yönetimini yapabilmesi liderin bunu yapmasından daha önemli olduğu yönündedir. Bu yüzden, liderlerin ekibi oluştururken başlayan bu çabası, çalışanların kurumdaki hayatları boyunca devam etmektedir. Zeka yönetiminde bahsedilen konuların İzmir içindeki işletmeler için de geçerli olduğu fakat küçük bir farkın bulunduğu söylenebilmektedir. Bu da, liderlerin görevlerinden ve konumlarından gelen gücü kullanarak baskı uyguladıkları ve bazı durumlarda bir zeka kitlediğinin ortam ve yürütme yaklaşımını benimsedikleridir.

## SONUÇ

Ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik değişimler küreselleşen dünyanın yoğun rekabet ortamını daha da zor hale getirmektedir. Bu durum da kurumların farklı arayışlar içine girmelerine neden olmaktadır. Bu rekabetçi ortamda kurumların başarıları ile rakiplerinin arasından sıyrılarak öne çıkmaları gerekmektedir. Sektörde hedeflenen başarıyı ve öne geçme çabasını hayata geçirecek kişi kurumda yönetici konumundaki liderin görevleri arasındadır.

Etkililik, verimlilik ve yetkinlik kavramları liderin başarılı olabilmesi için mutlaka kullanılması gereken kavramlardır. Bunun nedeni, günümüzde liderin yetkinlik düzeyi kuramsal amaçları gerçekleştirmede önemli rol oynamakta, zeka ve zeka yönetimi kavramları da bu noktada konuya dahil olmaktadır.

Türkiye’de yönetim alanındaki çalışmalar incelendiğinde, özellikle insan kaynakları yönetimi ve kurum yönetimi alanlarında, liderlerin kurumu başarıya götüren gücün eldeki insan gücü olduğunun farkında olmadıkları ortaya çıkmaktadır. O yüzden bu çalışmada zeka ve zeka yönetiminin kurumdaki önemine dikkat çekilmiş, kurumda zekanın yeri hakkında bilgi verilmiştir.

Zeka genel olarak düşünüldüğünde, kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, muhakeme etme, zihinsel işlevleri bir amaca yönelik kullanabilme yeteneği olarak adlandırılmaktadır. Buna göre zeka, birçok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içermektedir. William Lois Stern’den İbni Sina’ya, Francis Galton’dan Edward L. Thorndike’a, Howard Earl Gardner’dan Daniel Goleman’a kadar pek çok kuramcı zeka, zeka alanları ve zekanın ölçümlenebilmesi için çalışmalar yapmıştır. Duygusal zekanın iş ve özel hayatta kullanımı, çoklu zeka kavramı gibi pek çok konuyla ilgilenilmiş ve bunlara bir açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Yine de, tanımlanandan daha fazla zeka alanı olduğu ve bunların sayısının tahmin edilemeyeceği, zeka alanlarının kişiden kişiye veya durumdan duruma farklılık gösterebileceği düşünülmektedir.

Dünya'daki başarılı kurumlar incelendiğinde başarının en önemli anahtarının, farklı zeka alanlarının uyumlu ve dengeli kullanılması olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kurumdaki ekiplerin farklı zeka alanları, yetenekleri ve becerileri olan, dengeli ve uyumlu şekilde bir arada çalışan bireylerden oluşmasıdır. Bu durum bazen iyi yönetilmemekte ve iş yaşamında bireyler hakkında yanlış değerlendirmeler yapılmakta ve yanlış kararlar alınmaktadır. Uygun olmayan ölçütlerle kişilerin özelliklerinin belirlenmesi ve peşin hükümlü davranılması sonucu bu hatalar yapılabilmektedir. Bu yüzden kabul edilmesi gereken tek gerçek insanların zeka alanlarının ve yapabilirliklerinin birbirinden farklı olabileceğidir. Bu hataların yapılmasını önlemek için kurumda yöneticileri ya da liderlerin çalışma arkadaşlarını daha yakından tanımaları ve onların zeka profillerini ortaya çıkarmaları gerekmektedir.

Etkili liderler, kurumların en iyi getiriye sağlayabilmesi için özel zeka alanlarına sahip bireyleri en iyi şekilde yönetebilen, personeliyle yakından tanıyan, onlara potansiyelini en iyi şekilde kullanabilecekleri olanakları sunan liderlerdir. İş yaşamında yenilikçi fikirler üretebilmek, sorunlara çözüm bulabilmek, yaratıcılık ve hedeflere ulaşmada zeka alanları kullanılmaktadır.

Deha olgusuna bakıldığında bu kavramın iş dünyasında gerçekte olduğundan biraz farklı bir anlama geldiği görülmektedir. Dahiliğin sadece beyinsel fonksiyonlara değil aynı zamanda insanın kişilik özellikleriyle de bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Daniel Goleman yaptığı araştırmalarda dahiliğin üretkenlik boyutunu ele almış ve dahilerin denetim altında yönlendirilebilir halde olmaları durumunda işe ve kuruma en fazla verimi sağladıklarını ortaya çıkarmıştır.

Zekanın yönlendirilebilir bir nitelikte olması, geribildirim ile ilişkili olmasını da beraberinde getirmektedir. Özellikle iletişim, karar alma, güdüleme, kurumsal değişim, performans değerlendirme, iş gören tatmini ve eğitim yönetimi konularında kullanılmaktadır. Ayrıca, kurum kültürünün geribildirim almaya ve vermeye izin verecek olgunlukta olması önem taşımaktadır. Doğrudan geri bildirim alma yöntemi gibi sosyal nitelikli yanlış anlaşılmanın önlenmesi için kültürel yapının bu davranışı desteklemesi çok önemlidir.

Zeka yönetimi kavramı da kurumda çok önemli olan bir diğer kavramdır. Zeka yönetimi işletmelerde yeni ihtiyaçlar olduğu halde yetersiz kaynakların bulunması sonucu ortaya çıkmıştır. Zeka yönetimi yetkinliğinin kurum içine yansıtılması liderin yönetsel becerileri doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Son yıllarda tüm dünyada ve iş dünyasının tüm alanlarında kişisel gelişim süreçleri yer almaktadır. Günümüz iş dünyası kurumların işlerini yapmak için sahip oldukları teknik bilgilerin iş başarısını garantilemediği, bunun yanında başta duygusal olmak üzere tüm zeka alanlarının performansı olumlu etkilediği yönündeki ortak görüşü benimsemektedir.

İşletmelerde bu zeka alanlarının yöneticisi lider ya da önder olmaktadır. Yöneticiden farklı olarak lider, önceden belirlenmiş amaçlara yönelmek yerine herkesin kabul etmesiyle oluşturulmuş, kurum amaçlarına ulaşmada komutan görevi gören, planlama ve kontrolü yapan kişidir. Aynı kişi, hem kişisel olarak hem de kurumsal olarak bazı yetkinliklere sahip olmalıdır. Grupları peşinden getirebilmek ve onları ikna edebilmek için bazı yaklaşımları uygulaması gerekmektedir. Lider, ekiplerini bireylerdeki zekaya bakarak oluşturmakta ve bu zekaları ortaya çıkarmak ve kullanmak için çalışmaktadır. Bu noktada liderin alternatif yaklaşımlar geliştirerek sıradanlıktan uzaklaşması gerekmektedir.

Zeka yönetiminde, iki tip liderlikten bahsedilmektedir; zeka coşturan ve zeka kısıtlayan liderlik. Zeka coşturan lider, kendini diğerlerinin gelişimine adanmış, onların zeka alanlarına ve yeteneklerine uygun yerlerde çalışmalarına olanak tanıyan, mücadeleye ve özgürlüğe inanan ve yaratıcı fikirlere her zaman önem veren liderdir. Zeka kısıtlayanlar ise fikir katilleri olarak bilinmektedir. Kendini karar alma ve komuta etmenin merkezinde gören bu liderler en zeki kişinin kendisi olduğunu, onlar olmadan çalışanların bir şey başaramayacaklarını düşünmektedir. Bu liderlerin zeka yönetiminde, yönetsel yetkinliklerini kuruma yansıttıkları beş alan bulunmaktadır. Bunlar; yetenek yönetimi yaklaşımı, çalışma ortamı yaklaşımı, yön belirleme yaklaşımı, müzakere yaklaşımı ve yürütme yaklaşımıdır. Her yaklaşımda farklı bir kişiliğe bürünen zeka coşturan ve kısıtlayan liderler her zaman birbirlerinin zıttı gibi davranmaktadır. Kurumun rakiplerini geçerek başarıya ulaşması ve rekabet gücünü

elde etmesi için kıtlaştıran etkisinin azalması ve coşturanın kurumsal çekim döngüsünü yaratması gerekmektedir.

Zeka coşturanların zeka kıtlaştıranlara oranla, çalışanlardan yaklaşık iki kat fazla verim aldıkları ortaya konulmuştur. Bunun uluslar arası iş dünyasında kanıtlanmış olması akla Türkiye’de bunun yapıp yapılamayacağı sorusunu getirmektedir. Bu nedenle İzmir’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumların liderleri ile yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak araştırma yapılmıştır. Zeka yönetimi disiplinlerinde ipuçları taşıyan cümleler doğrultusunda gerçekleşen görüşmelerde bazı bilgiler elde edilmiştir. Bunlardan en önemlisi, liderlerin zeka alanları ve zeka yönetimi hakkında bilgiye hatta zeka yönetimini uygulayabilecek yetkinliğe sahip olduğu ama içinde bulunulan koşulların bunu gerçekleştirmeye uygun olmadığıdır. Toplamda on dokuz kişinin katıldığı araştırmada, on dört kişinin zeka coşturan, beş kişinin de zeka kıtlaştıran olduğu ortaya çıkmıştır.

Zeka kıtlaştıran liderler zeka coşturan olabilirler mi? Evet, çalışarak ve çabalayarak bu başarılabilir. Bunu sağlamak için öncelikle liderlerin izledikleri yolu değiştirmeleri ve daha az konuşarak daha çok dinlemeye başlamaları gerekmektedir. Bu sayede kurumdaki zekaların farkına varabilmekte ve bunları değerlendirmeye yönelik işler başlatabilmektedirler. Ayrıca, kurumda başarı kazanmış bir çalışanın her zaman için takdir edilmesi ve daha fazlasını hedeflemek için özendirilmesi gerekmektedir. Böylece, gönüllü olarak çalışan elemanların sayısı artmakta ve bu çalışanlar genel anlamda kurumun zeka alanlarını esnetmektedirler. Bu da bir çekim döngüsüne, kurum imajının değer kazanmasına yol açmaktadır.

Kurumlar daha detaylı incelendiğinde, zeka coşturan liderlerin ortaya çıkamamasının bir nedeni de bazen zeka kıtlaştıran bir yöneticinin altında kalarak, kendisine olanak tanınmamasıdır. Bu durumları en iyi şekilde yönetmek ve dezavantajı avantaja çevirebilmek için kurumun tamında koçluk eğitiminin verilmesi gerekmektedir. Bu sayede, yöneticiler çalışanlardaki potansiyelin farkına varmakta, onlara fırsat tanımaktadırlar.

Üst yönetimin anlayışı yüzünden sınırlanan ve zeka kitlediştiren yaklaşımlarını taklit etmek zorunda kalan çalışanlar, bu eğitimler sayesinde özgürleşmenin yolunu bulmaktadırlar. Bu kişiler, daha az konuşmaya ve daha fazla soru sormaya başlamakta ve ilginin kendilerinden ziyade kurumda çalışan diğer kişilerin bilgisi üzerine çekmeyi benimseyen bir liderlik yaklaşımı geliştirmektedirler.

Bir zeka coşturan lider olmak her bakımdan bir yatırımı da beraberinde getirmektedir. Coşturan etkisi yaratabilen bir lider olmak öncelikle bir kişinin diğer insanlar üzerinde var olan etkisini anlamak için çaba sarf etmeyi gerektirmektedir. Ama bu yanlış anlaşılmalı, fazla çaba sarf etmeye çalışırken ekstra işler yapmayı gerektirmemektedir. Kurumda görevlerin aşırı yüklenmesi çalışanları gereksiz sorumluluk altına sokmakta ve verimin düşmesine ve çalışanların performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

Doğru benimsenen ve uygulanan bir yaklaşımla, tüm yöneticilerin birer zeka coşturan olması sağlanabilmektedir. Bazıları zeka coşturan olma yolunda hatalar yapmakta, bazıları da hata yapsa dahi bir şeyler öğrenememektedir. Zeka coşturan olamayan liderler, muhtemelen çabalamaktan vazgeçmekte ve etraflarındakiler üzerinde yıkıcı etki yaratmaya devam etmektedir.

Sonuç olarak liderin zeka coşturan yaklaşımları, davranışlarına yöne veren inanışları ve zeka yönetiminin kurum içi iletişime yansıtılmasında etkin rol oynayan beş disiplini öğrenilebilmekte ve bu öğrenme süreci liderin kişisel özelliklerine göre hızlanabilmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Akşit, Hüseyin, **Yönetim ve Yöneticilik**, Kum Saati Yayınları, Umut Matbaa, İstanbul, 2008
- Arıkanlı, Ahmet, Bekir Ulubaş, **Yönetim; Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Davranışları**, TMO Ders Notları, Ankara, 2004
- Arıkanlı, Ahmet, Bekir Ulubaş, **Yönetim**, TMO Ders Notları, Ankara, 2001
- Atlı, Dinçer, **Yetenek Yönetimi**, Crea Yayıncılık , Alioğlu Matbaası, İstanbul, 2012
- Bacanlı, Hasan, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002
- Bilgin, Nuri, **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, 2007
- Boyatzis, Richard E., **The Competent Manager**, Akt. Osman Bayraktar, John Wiley and Sons Inc., New York, 1982
- Budak, Gönül, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2008
- Buzan, Tony, Raymond Keane, **Dehanın El Kitabı**, Sabah Yayınları, İstanbul, 2. Baskı, 1994
- Bümen, Nilay, **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002
- Can, Halil, Yaşar Ayhan, Doğan Tuncer, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 2004
- Cook, Mark ,Corri Farquharson, **Business Economics; Strategy and Applications**, Pitman Publishing, London, 1998
- Demirel, Özcan, **Eğitimde Çoklu Zeka-Kuram ve Uygulama**, Pegem Akademi, Ankara, 2002
- Demirel, Özcan, **Planlamadan Uygulamaya Öğrenme Sanatı**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000
- Erçetin, Ş.Şule, **Örgütsel Zeka ve Örgütsel Aptallık**, Asil Yayın, Ankara, 2004
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 2007
- Erdoğan, İrfan, **İletişimi Anlamak**, Erk Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 2008
- Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 2000
- Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İ.İ.E.20. Yıl Yayını, Sayı: 2, İstanbul, 1991
- Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul, 2001
- Gardner, Howard, **Multiple Intelligences**, Basic Books, USA, 2. Baskı, 2006

- Gardner, Howard, **Zihin Çerçeveleri; Çoklu Zeka Kuramı**, Çev. Ebru Kılıç, Alfa Beta Yayın, İstanbul, 2004
- Güney, Salih, **Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004
- Gürüz, Demet, Ayşen Temel Eğinli, **İletişim Becerileri**, Nobel Yayınları, Ankara, 2008
- Gürüz, Demet, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2. Baskı, 2009
- Harward Business Review, **İnsanları Yönetmek**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Çev. Gündüz Bulut, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2009
- Harward Business Review, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Çev. Ahmet Karam, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2002
- Harward Business Review, **Motivasyon**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Çev. Leyla Aslan, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2004
- Harward Business Review, **Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Çev. İbrahim Bingöl, Acar Matbaacılık, İstanbul, 2000
- Harward Business School-Pocket Mentor, **Toplantı Yönetimi**, Çev. Ahmet Karam, Optimist Kitap, İstanbul, 2012
- Hornby, A.S., **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**, 3. Baskı, Oxford University Press, London, 1992
- İzgören, Ahmet Şerif, **İş Yaşamında 100 Kanguru**, Elma Yayınevi, 29. Basım, İstanbul, 2011
- Keçecioğlu, Tamer, **Takım Oluşturmak**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000
- Kılınç, Mustafa, **Etkin Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, Yönetim Serisi, No: 68, İstanbul, 2009
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Basın Yayın, İstanbul, 2001
- Konrad, Stefan, Claudia Hendl, **Duygusal Zeka Sayesinde Başarılı bir Hayat, Duygularla Güçlenmek**, Çev. Meral Taştan, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005
- Maxwell, John C., **360° Lider**, Çev. Selim Yeniçeri, Beyaz Yayınları, İstanbul, 2007
- McNair, Frank, **Yöneticiler için Altın Kurallar**, Çev. Eda Aksan, Crea Kitap, 2. Baskı, İstanbul, 2011
- Mullins, Laurie J. **Management and Organisational Behaviour**, Prentice Hall, 7. Edition, England, 2005
- Mutlu, Erol, **İletişim Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, 4. Baskı, Ankara, 2004

- Okakın, Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul, 2009
- Özden, Yüksel, **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara, 2003
- Peker, Ömer, Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000
- Peker, Ömer, **Toplam Kalite Yönetimi**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, 1993
- Preifer, Rolf, Christian Scheier, **Understanding Intelligence**, Mit Press, USA, 2001
- Saban, Ahmet, **Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim**, Nobel yayınları, Ankara, 2002
- Saban, Ahmet, **Öğrenme Öğretme Süreci**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2005
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, 3. Baskı, Bursa, 2001
- Saruhan, Sadi Can, Müge Leyla Yıldız, **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Basım, Ankara, 2009
- Selçuk, Ziya, **Çoklu Zeka Uygulamaları**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003
- Schemel, Robert, **Yönetim Eğitimi Uygulamaları: Kuramdan Uygulamaya**, Çev. Nedret Öztan; Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997
- Spencer, Lyle M., Signe M. Spencer, **Competence at Work ; Models for Superior Performance**, John Wiley and Sons Inc. , NY, 1993
- Sternberg, Robert J., **Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized**, Cambridge University Press, USA, 2003
- Ülgen, Gülten, **Eğitim Psikolojisi**, Bilim Yayınları, Ankara, 1995
- Wiseman, Liz ve Greg McKeown, **Zeka Yönetimi**, Mediacat, İstanbul, 2011
- Yavuz, Kudret Eren, **Çoklu Zeka**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2009
- Yaylacı, Gaye Özdemir, **Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Tekniği**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006
- Yıldırım, Ramazan, **Öğrenmeyi Öğrenmek**, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 1999

## **Makaleler**

- Armstrong, Thomas, **Multiple Intelligences in the Classroom** , Association for Supervision and Curriculum Development, USA, 2009,  
<http://issuu.com/stedranet/docs/multipleintelligencesintheclassroom>, (12.04.2012)
- Ashford, Susan J., **Feedback-Seeking In Individual Adaptation: A Resource Perspective**, Academy of Management Journal Vol: 29, No: 3, 1986,  
<http://www.jstor.org/discover/10.2307/256219?uid=3739192&uid=2&uid=4&sid=56264492613>, (29.01.2012)

- Ashford, Susan J., Ruth Blatt, Don Vandewalle, **Reflections On The Looking Glass: A Review of Research on Feedback Seeking Behavior in Organizations**, Journal of Management, Vol:29, No: 6, 2003, <http://dvandewalle.cox.smu.edu/jom2003.pdf>, (29.01.2012)
- Bennis, Warren G., Robert J. Thomas, **Crucibles of Leadership**, [http://athens.src.uchicago.edu/jenni/kl\\_mcam/FILES/papa/hbr15.pdf](http://athens.src.uchicago.edu/jenni/kl_mcam/FILES/papa/hbr15.pdf), (10.03.2012)
- Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt, **İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı 9, 2008
- Cam, Erdem, **Çalışma Hayatında Stres**, <http://www.insanbilimleri.com/ojs/index.php/uib/article/>, (24.06.2012)
- Collings, David G. ve Kamel Mellahi, Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda, **Human Resources Management Review**, Vol. 19, 2009, [www.entrepreneurship.ethz.ch](http://www.entrepreneurship.ethz.ch), (21.08.2012)
- Csikszentmihalyi, Mihaly, **The Creative Personality**, [http://www.innov2010.eu/IMG/pdf/Creativity\\_MC.pdf](http://www.innov2010.eu/IMG/pdf/Creativity_MC.pdf), ( 21. 11.2011)
- Çağlar, İrfan, **“İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”**, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 2004
- Çetinkaya, Melek, **“Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin bir Araştırma”**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2009
- Çınar, Zehra, **Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme**, <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme.htm>, (24.06.2012)
- Demirkan, Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri; Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. AŞ. Uygulama Örneği**, Gelişim Yayınları, Sakarya, 1997
- Dweck, Carol, **Mindset: The New Psychology of Success**, Random House, Newyork, 2006, Akt. Liz Wiseman ve Greg McKeown, Zeka Yönetimi, Mediacat, İstanbul, 2011

Gelişim Portalı, **Dahi Nasıl Yetişir?**,

[http://gelisimportalı.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=171&Itemid=41](http://gelisimportalı.net/index.php?option=com_content&task=view&id=171&Itemid=41), (06.01.12)

George, Jennifer M., **Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence**,

Human Relations 53, No.8, 2000,

<http://olms.cte.jhu.edu/olms/data/resource/7446/wk%207%20EI%20and%20leadership.pdf>, ( 10.03.2012)

Gürel, Emet, Merba Tat, “**Çoklu Zeka Kuramı: Tekli Zeka Anlayışından Çoklu Zeka Anlayışına**”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı:3, 2010

Heathfield, Susan M., **İki En Önemli Yönetim Sırları: Pygmalion ve Galatea Etkileri**,

<http://humanresources.about.com/od/managementtips/a/mgmtsecret.htm>, (18.05.2012)

Herold, David M., Martin M. Greller, **Feedback: The Definition of a Construct**, Academy of Management Journal, Vol:20, No:1,1977,

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/255468?uid=3739192&uid=2&uid=4&sid=56264492613>, ( 29.01.2012)

İnce, Mehmet, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan, **Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri**,

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler.pdf), (27.09.2012)

Kılınç, Tanil, **Karizmatik Liderlik**, [www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm](http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm) (21/12/2011)

Kızılok, Taşkın, **Yönetim Yaklaşımları**, <http://www.genbilim.com/content/view/3675/86/>, (08.04.2012)

Lewis, Robert E. ve Robert J. Heckman, Talent Management: A Critical Review, **Human Resources Management Review**, Vol.16, 2006,

[www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271), (23.06.2012)

London, Manuel, James W. Smither, **Feedback Orientation, Feedback Culture and the Longitudinal Performance Management Process**, Human Resource Management Review, Vol:12, 2002,

<http://www.appliedskills.com/White%20Papers/Feedback%20Orientation,Culture,Longitudinal%20Perf%20Mgmt.pdf>, ( 29.01.2012)

- Optner, Stanford L., **Systems Analysis for Business Management**, Prentise Hall Inc., N.J., 1960, Akt. Halil Sariaslan, Sistem Analizlerinin Temelleri, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/448/5024.pdf>, (19.05.2012)
- Özdevecioğlu, Mahmut, **Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.18, Sayı.2, 2003
- Özgener, Şevki, **Küresel Rekabet Ortamında KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması**, <http://www.hrturkiye.com>, 2009,(12.04.2012)
- Penrose, E., **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford University Press,USA, 1959
- Selvi, Hüseyin, **Çoklu Zeka Kuramı**, <http://www.kamarasbilssem.k12.tr/files/cokluzeka.pdf>, (18.05.2012)
- Soyuer, Haluk, **Sistem Yaklaşımı**, [http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com\\_content&view=article&id=149:ssstem&catid=43:iletme&Itemid=2](http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=149:ssstem&catid=43:iletme&Itemid=2), (19.03.2012)
- Tak, Bilçin, Yücel Sayılar ve Kurtuluş Kaymaz, **Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine bir İnceleme**, Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007
- Taşkıran, Erkan, **Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, 2006
- Tengilimoğlu, Dilaver, **“Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:4, 2005
- Wilson, M. C. ve A. A. Lado, **Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective**, Academy of Management Review, Volume:19(4), 1994
- Yıldırım, Şimşek, **İşletme Yönetiminin Gelişimi ve Küreselleşme**, [http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:iletme&catid=43:iletme&Itemid=2](http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=48:iletme&catid=43:iletme&Itemid=2), 2002, (05.04.2012)

## **Diğer**

- Acar, Ergül, **İşletme yönetiminde duygusal zekanın yeri ve önemi üzerine bir araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Hatay, 2007
- Arılı, Özgür, **Sosyal Bilimler Dersi “Güzel Yurdumuz Türkiye” Ünitesine Yönelik Çoklu Zeka Kuramı Etkinlikleriyle Oluşturulan Öğrenme Ortamının 5. Sınıf Öğrenci Başarısına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Programları ve Öğretim ABD, İstanbul, 2004
- Begeç, Suat, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze, 1999
- Erdal, Mehmet, **İşletmelerde Dönüşümcü liderlik Davranışlarının Analizi**, Yüksek lisans projesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007
- Gürel, Emet, **Küreselleşme Sürecinde Etkin bir Rekabet Aracı: Halkla İlişkiler ve Reklam**, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2002
- Kayıran, Bilge Kuşdemir, **Çoklu Zeka Kuramı Destekli Kubaşık Öğrenme Yönteminin Türkçe Dersine İlişkin Tutum ve Okuduğunu Anlamaya Yönelik Akademik Başarı Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sınıf Öğretmenliği ABD, Adana, 2007
- Şimşek, Aslı, **Duygusal Zekanın Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006
- Temel, Ayşen, **Kişilerarası İletişim Temelinde İş ve Aile Dengesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2005
- Yaşarsoy, Emine, **Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi ABD, Adana, 2006

## **İnternet**

<http://gelişimportali.net/index.php>

<http://www.makaleler.com/insan-kaynakları-makaleleri/>

<http://www.humanresources.about.com/od/>

<http://www.tedariksistemi.com/jm/index>

<http://www.genbilim.com/content/>

<http://www.sciencedirect.com/science/article>

<http://www.appliedskills.com/>

<http://softmedia.com/>

<http://www.egitisim.gen.tr/site/>

<http://www.mevzuatdergisi.com/>

<http://licf.ronaldboadi.com/ebooks/>

<http://www.scribd.com/doc/>

<http://www.netpsikolog.com/>

<http://www.belgeler.com/blg/>

<http://www.avrasyabank.com/>

### EK 1: Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu Örneği

## LİDERİN ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN KURUMİÇİ İLETİŞİME YANSITILMASINA YÖNELİK ARAŞTIRMA FORMU

#### Çalışmanın amacı;

Bu çalışmanın amacı; işletmelerde liderin zeka yönetimi becerilerini zeka alanlarını ve yönetsel yetkinliklerini yönetsel uygulamalar üzerinden incelemek ve zekanın kurum içi iletişime yansıtılması hakkında bilgi edinmektir. Cümlelere katılıyorum ya da katılmıyorum şeklinde cevap verilebilir. Elde edilen bilgiler sadece akademik ortamda birincil kaynak olarak kullanılacaktır.

#### **BİRİNCİ BÖLÜM ( Kişisel Bilgiler)**

|   |                                                       |                                                                                                                                                                    |                                                                                                          |                                       |
|---|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| * | Kurum adı yada sizin adınız tezde kullanılabilir mi?  | <input type="checkbox"/> Evet                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Hayır                                                                           | <input type="checkbox"/> Sadece kurum |
| 1 | Ad – Soyad                                            | .....                                                                                                                                                              |                                                                                                          |                                       |
| 2 | Meslek                                                | .....                                                                                                                                                              |                                                                                                          |                                       |
| 3 | Yaş                                                   | .....                                                                                                                                                              |                                                                                                          |                                       |
| 4 | Öğrenim düzeyi                                        | <input type="checkbox"/> Orta okul<br><input type="checkbox"/> Lise<br><input type="checkbox"/> Ön lisans                                                          | <input type="checkbox"/> Lisans<br><input type="checkbox"/> Y.Lisans<br><input type="checkbox"/> Doktora |                                       |
| 5 | Eğitim alınan alan                                    | <input type="checkbox"/> İktisadi ve idari bilimler<br><input type="checkbox"/> Mühendislik<br><input type="checkbox"/> İletişim<br><input type="checkbox"/> Diğer |                                                                                                          |                                       |
| 6 | Mesleki hayatta toplam çalışma yılı (2012 itibariyle) | .....                                                                                                                                                              |                                                                                                          |                                       |
| 7 | İşten alınan tatmin düzeyi                            | <input type="checkbox"/> Çok Yüksek<br><input type="checkbox"/> Yüksek<br><input type="checkbox"/> Orta                                                            | <input type="checkbox"/> Düşük<br><input type="checkbox"/> Çok Düşük                                     |                                       |
| 8 | Yabancı dil(ler)                                      | .....                                                                                                                                                              |                                                                                                          |                                       |

## **İKİNCİ BÖLÜM (Zeka Alanlarının Belirlenmesi)**

|    |                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Katılıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| 9  | Sözel olarak iyi iletişim kurmakla beraber öğrenmede daha çok kitaplar, yazma materyalleri, görüşme ve tartışmalar, konuşma ve dinleme materyallerinden yararlanırım.                                                                                     |                    |                     |
| 10 | Sayılarla kolay işlem yapabilme, akıl yürütme, tümdengelim ve tümevarım ile akıl yürütme, soyut problemler çözme, yaratıcı çözüm yolları üretme ve birbiri ile ilişkili kavramlar yada düşünceler arasındaki karmaşık ilişkileri kolayca algılayabilirim. |                    |                     |
| 11 | Bir sanat dalıyla uğraşmanın kişinin fizyolojisini, genel tutumunu ve ruh halini değiştirdiğini; dolayısıyla stres ve depresyon ile baş etmenin mümkün olduğunu kabul ediyorum.                                                                           |                    |                     |
| 12 | Uyuma, çalışma ve dinlenme süreleri akıllıca ayarlanmış günlük programa uygun hareket ederim. Çalışma saatleri arasında mutlaka mola verir, yılın belli haftalarında mesleki faaliyetlerden uzak kalarak tatil yaparım.                                   |                    |                     |
| 13 | Tartışma ortamında konuşan kişinin ses tonundan ruh durumu hakkında fikir yürütebilir, söylediklerinde samimi olup olmadığını anlayabilirim.                                                                                                              |                    |                     |
| 14 | İletişim kurarken beden dilimin mesajla uyumlu olmasına özen gösterir, mimik ve açık jestler kullanmaktan hoşlanırım.                                                                                                                                     |                    |                     |

|    |                                                                                                                                                                                                    |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 15 | Bir tartışma ortamında her iki tarafında kendilerini ifade etmelerine olanak tanır, tatmin olmaları ve bir şeyler kazanmış olduklarını düşünmeleri için çalışırım.                                 |  |  |
| 16 | İş yerinde bir ekip çalışması yapılması gerektiğinde ilk iş olarak ekiptekilerin birbirlerini tanımaları için zaman tanırım. Bana göre uyumlu çalışmayan bir ekipten verimli çalışması beklenemez. |  |  |
| 17 | Sosyokültürel bağlamda her bireyin kendine göre farklı başarı tanımları vardır. Bu durumda bireyin başarılı olabilmesi için kendi zekasının farkında olması gerekmektedir.                         |  |  |

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM (Zeka Yönetimi Yetkinlikleri)**

|    |                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 18 | İşletmelerde (üst) yönetimde meydana gelen değişimler çalışanların da performanslarının değişmesine neden olmaktadır.                                                                                                                 |  |  |
| 19 | Bazı liderler çalışanları daha iyi ve daha zeki hale getirirler. Çalışanlarda var olan zekanın ortaya çıkmasını sağlarlar. Onlar kendi zekalarını etraflarındaki insanların zeka ve becerilerini arttıracak şekilde değerlendirirler. |  |  |
| 20 | Bazı liderler sahip oldukları zekaya ve bu zekayı göstermeye odaklanmışlardır. Bu sayede çevresindeki kişilerin de bireysel gelişime önem vermeleri için motive olmalarını sağlarlar.                                                 |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 21 | Bazı kurumlarda, şirket planlamasında işletme mantığı şudur; yeni ihtiyaçlar doğduğunda kaynak ekleme gerekir. Gerçek ilave mantığına göre ise, insanların hem çok çalışması, personelin en üst limitlere ulaşması, hem de büyük görevlerin başarılması için kaynak eklemesi gerekmektedir. |  |  |
| 22 | Liderliğini yaptığım kurumda çalışanlar daha iyi fırsatları değerlendirmek üzere işten ayrılabilir ve kurumda bu yüzden yetenek eksikliği yaşanabilir. Bu durumda hızlı ve kesin çözümler üretebilirim.                                                                                     |  |  |
| 23 | Fikir ve irade özgürlüğünü kısıtlayan, gergin ve öfkeli bir lider karşısında insanlar nadiren üst düzey verimlilik gösterebilmektedir. Onların gittikleri yerde aslında yapabileceklerinden daha azını yapan insanlar bulunmaktadır.                                                        |  |  |
| 24 | Benim bulunduğum ortamda fikirler kolayca üretilir, insanlar hızlı öğrenir ve ortamlara kolay adapte olurlar, işbirliği esas alınır, karmaşık işler çözülür ve zor işler başılır.                                                                                                           |  |  |
| 25 | Kurum içi iletişimde geribildirim kabullenilecek, yapıcı ve olumlu sonuçlara neden olacak biçimde yapılandırılmalıdır.                                                                                                                                                                      |  |  |
| 26 | Kurumda hataların, çalışana yapılan yatırımın ayrılmaz bir parçası olduğunu düşünürüm. Bu yüzden liderin çalışana yaptığı geribildirim doğrudan hatta gerekli durumlarda biraz sert olmalıdır.                                                                                              |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|    |                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  |
| 27 | Bir yönetici olarak çalışanın ne zaman düşük performans gösterdiğini bilirim. Anlaşılması zor olan insanların performanslarının en iyisini verip vermedikleridir. Böyle durumlarda tutarlı bir şekilde davranmaya çalışır, standardı korurum.         |  |  |
| 28 | Çalışanların hata yapabileceklerini kabullenir, zaman ve mali yük getirmeden en hızlı şekilde çözüm üretilmesini beklerim.                                                                                                                            |  |  |
| 29 | Çalışanlarımın tedbirli davranmasını, risk alıp hata yapmaktan kaçınmasını ve yapılan hatalar için de her zaman bir açıklamalarının olmasını beklerim.                                                                                                |  |  |
| 30 | Yöneticisi olduğum ortamda kişilere yorucu, zorlayıcı meydan okuyucu fakat aynı zamanda canlandırıcı ve tatmin edici işler verilmektedir.                                                                                                             |  |  |
| 31 | Başarılı örgütler, bir meydan okumayı temelden anlayan ve bununla yüzleşecek donanım, zeka, enerji ve odaklanmayı beraberinde getiren bireyler ile yaratılmaktadır.                                                                                   |  |  |
| 32 | Her kurumda patronun önüne geçmeye çalışmayan, patronun ilgisi ve beğenisini kazanabilmek için dengesiz çabalar sergileyen, patronun talimatları doğrultusunda iş yapan ve patron fikrini değiştirir diye bekleyip iş görmeyen ekipler bulunmaktadır. |  |  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 33 | Karar verme sürecinde insanların görüşlerini dinledikten sonra kendi görüşlerimi paylaşıyorum. Kişileştirme ve duygusal unsurları hiçe sayarak hiyerarşi ve unvanların ötesinde gerçekler üzerine odaklanırım.                                                                   |  |  |
| 34 | Karar verme sürecinde herkesin kendi görüşlerini savunduğu bir ortamda konuların tamamını tartışmaya sunarım. Yaşanabilecek olan tartışmaları itina ile bastırarak bir kararı yönetmektense ona etki etmeyi tercih ederim.                                                       |  |  |
| 35 | Bir lider olarak çalışanlarıma yatırım yaparım. Liderden bağımsız olarak sonuç üretmeleri, gerekli alanlara kaynak dağılımı yapmaları ve açık olan yerleri sorumluluklarıyla doldurmaları için onları teşvik ederim.                                                             |  |  |
| 36 | Bir lider olarak sorumluluk- kaynak devri ve görev dağılımı benim tarafımdan yapılır. Çalışanlarıma kendi yeteneklerini ve kabiliyetlerini gösterebilmeleri için görev verir, fakat herhangi bir sorunda bu görevi yapamayacaklarına inanırsam geri alırım.                      |  |  |
| 37 | Çalışanlarıma ya da belli bir proje üzerinde çalışan ekibime özgürce karar vermelerini sağlayacak yetkileri versem de onlar her zaman patronun kim olduğunu ve ne gibi beklentileri olduğunu bilirler.                                                                           |  |  |
| 38 | Uyumlu bir çalışma ortamı, kazanç ve kar sağlama, sorun çözme ve etkili kriz yönetimi, adil kaynak ve sorumluluk dağılımı, etkili karar alma ve doğru istihdam sağlama adına bazı durumlarda hiyerarşinin verdiği yetkileri kullanıp baskıcı bir yönetici olduğumun farkındayım. |  |  |

|    |                                                                                                                         |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 39 | İlk çalışma yıllarımda şu anda olduğumdan çok farklıydım. Şimdiki tutum ve davranışlarım deneyimlerimle şekillenmiştir. |  |  |
| 40 | Çalışanlarımın ya da iş ortaklarımın beni “Çalışılacak Patron” olarak gördüklerini düşünüyorum.                         |  |  |

|                                                                                                                                                              | EVET | HAYIR | BAZEN |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|
| Söylediklerimi karşımdakiler kolayca anlayabiliyor.                                                                                                          |      |       |       |
| Düşüncelerimi açık ve etkili bir biçimde belirtirim.                                                                                                         |      |       |       |
| Sözcükleri söylerken söyleyiş ve dil yanlışları yaptığım oluyor.                                                                                             |      |       |       |
| Sesimi, duygu ve düşüncelerimi besleyecek zenginleştirecek şekilde kullanabiliyorum.                                                                         |      |       |       |
| Konuşurken bakışlarımı beni dinleyenlere yöneltirim.                                                                                                         |      |       |       |
| Anlattıklarımın önemine ve değerine kesinlikle inanırım.                                                                                                     |      |       |       |
| Toplantı ve sosyal ortamlarda vaktimin çoğunu konuşmaya ayırırım.                                                                                            |      |       |       |
| Tartışma ortamında dikkatle dinler, yanıtları düşünerek hazırlarım.                                                                                          |      |       |       |
| Tartışma ortamında karşımdakinin sözünü kestğim ve bu konuda uyarıldığım olmuştur.                                                                           |      |       |       |
| Fikir yada çözüm üretme aşamasında yazarak yada not alarak çalışırım.                                                                                        |      |       |       |
| Bilgi edinme amaçlı dinlemelerde mutlaka hatırlatıcı notlar alırım.                                                                                          |      |       |       |
| Bulunduğum ortamlardaki renk kombinasyonları dikkatimi çeker.                                                                                                |      |       |       |
| Eve giderken farklı yollar yada sokaklardan geçer, değişik yönlerden ulaşmaya çalışırım.                                                                     |      |       |       |
| İşe giderken kaç kilometrelik yol kat ettiğimi biliyorum.                                                                                                    |      |       |       |
| Etrafımda çok insan var ama ben yalnız olduğumu düşünürüm.                                                                                                   |      |       |       |
| İnsanların beni eleştirmelerinden çok korkuyorum.                                                                                                            |      |       |       |
| Yaşamımda yer alan insanlar hedeflediğim insan olmama yardım eder ve çözmem gereken karışıklıklarda benim yanımda olurlar.                                   |      |       |       |
| Doğuştan hangi yeteneklere sahip olduğumun, hangi becerilerimin daha güçlü olduğunun, bu yetenek ve becerileri kullanarak neler yapabileceğimin farkındayım. |      |       |       |
| Her günün sonunda o günün benim için anlamını, insanlık adına ürettiklerimi, insanlara dair hizmetlerimi sorgularım.                                         |      |       |       |
| Bir ikilemle karşılaştığımda "ben olsam bu durumda ne yapardım?" diye düşündüğüm olmuştur.                                                                   |      |       |       |
| Her zaman ne hissettiğimi bilir, duygularımı açıkça ifade ederim.                                                                                            |      |       |       |
| İş arkadaşlarıma yeterince zaman ayırırım, hayatlarımda neler olduğundan haberdarımdır.                                                                      |      |       |       |
| Öz bilinç ve sosyal bilinç kavramlarının anlamını ve içeriğinin ne olduğunu biliyorum.                                                                       |      |       |       |
| Sessiz sinema oyunu ile "adalet" kelimesini anlatabilirim.                                                                                                   |      |       |       |
| Müzik, melodi yada ritmik öğeler duyduğumda düşüncelerim harekete geçer.                                                                                     |      |       |       |
| Çocukken en çok söylediğim şarkıyı hala hatırlarım.                                                                                                          |      |       |       |
| Çalışma ortamımda, ofisimde yada evimde doğadan toplanmış materyaller bulunmaktadır.                                                                         |      |       |       |

# **İŞLETMELERDE LİDERİN ZEKA YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN KURUM İÇİ İLETİŞİME YANSITILMASI**

**Yüksek Lisans Tezi, Miray Beşbudak, Kişilerarası İletişim Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. E. Demet Gürüz**

## **ÖZET**

Beynin nasıl işlediği, zekanın nasıl kullanıldığı ve geliştiği, insan davranışlarına yol açan düşünce ve yaklaşımlar her zaman araştırılmış ve dikkat çeken bir konu olmuştur. İşletmelerde ve yönetimde zekanın kullanılabileceği, sadece tekli zekanın değil aynı zamanda çoklu zekanın yönetimde yer alabileceği kanıtlanmıştır. Liderlerin astları ile olan ilişkilerinde çoklu zeka alanlarını en iyi şekilde yönetmesi, kurumun başarısını doğrudan etkilemektedir. Buna rağmen, liderlerin hepsi zeka yönetiminde başarılı olamamaktadır. Bazı liderler hem kendi hem de çalışanların zekalarını geliştirecek, yeteneklerini yansıtacak şekilde bir yönetim uygularken, bazı liderler de kendi zekalarına ve bunu diğer herkese göstermeye odaklanmışlardır. Zeka yönetiminde bu tip liderlere zeka coşturan ve zeka kıtlaştıran adı verilmektedir. Zeka coşturanlar, kurumdaki sorunları en iyi şekilde çözebilmek, çalışanların yeteneklerini geliştirip en verimli şekilde kullanabilmek, çalışma ortamını fikir üretmeye ve yaratıcılığa katkı sağlayacak şekilde yaratmak adına çalışmaktadır. Zeka kıtlaştıranlar ise sadece kendilerini geliştirmeye, başkalarının fikir ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak vermeden karar almaya çalışmaktadır. Baskıcı ve kontrol edici bir tutum sergilediklerinden çalışma ortamını bozmakta, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye şartlarında bir kurum yönetmenin zor olduğunu fakat buna rağmen bazı liderlerin çalışanlarla iyi iletişim kurarak onların zeka alanlarını geliştirmeye katkıda bulunduklarını kanıtlayabilmek adına yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemiyle araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda da liderlerin bazı durumlarda zeka kıtlaştıran gibi çalıştıkları ama genellikle zeka coşturan gibi davrandıkları, ya da davranmak için gayret gösterdikleri, ve kurumdaki çalışma ortamında bir coşturma etkisi yaratmak için çabaladıkları ortaya çıkmıştır.

## **ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Liderlik, Zeka, Çoklu Zeka, Zeka Yönetimi, Zeka Coşturan Liderlik, Zeka Kıtlaştıran Liderlik

## **THE REFLECTION OF LEADER’S INTELLIGENCE MANAGEMENT COMPETENCIES TO CORPORATE COMMUNICATION**

**Miray Beşbudak, Interpersonal Communication Department, Master of Science**

**Supervisor: Prof. Dr. E. Demet Gürüz**

### **ABSTRACT**

How the brain works, how it is used and the development of intelligence, ideas and approaches leading to human behavior researched and always has been a subject of attention. Intelligence is also used in business and management, not just a single intelligence, multiple intelligence, the administration can take place at the same time proven. Leaders in their relations with their subordinates, the best way to manage multiple intelligence areas, directly affects the success of the institution. However, leaders do not succeed all the management of intelligence. Some of the leaders for both the employees to develop their intelligence and their ability to reflect a management practiced in some of the leaders who are focused to show their intelligence and everyone else. In the concept of intelligence management there are two dramatically different types of leaders. The first type drains intelligence, energy, and capability from the people around them and always needs to be the smartest person in the room. These are the idea killers, the energy sappers, the diminishers of talent and commitment. On the other side of the spectrum are leaders who use their intelligence to amplify the smarts and capabilities of the people around them. When these leaders walk into a room, ideas flow and problems get solved. These are the leaders who inspire employees to stretch themselves to deliver results that surpass expectations and these are the multipliers. Some leaders of the conditions of Turkey, it is difficult to manage an organization by establishing good communication with employees prove they are contributing to improving mental field study was conducted on behalf of the structured interview method. As a result of this research work, such as leaders, but in some cases, intelligence diminishers generally behave like intelligence enthuse and create an impression of an organization striving for the work environment has emerged.

### **KEY WORDS**

Leadership, Intelligence, Multiple Intelligence, Intelligence Management,  
Multipliers, Diminishers

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Miray Beşbudak**

2003 yılında İzmir Özel Deniz Koleji'nden mezun olmuş, 2004 yılında İzmir Ekonomi Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Halkla İlişkiler bölümüne girmiştir. 2007 yılında DGS sonucu İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümüne geçiş yaparak lisans eğitimi almıştır. 2010 yılında Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim yüksek lisans programına kabul edilmiştir.