

güz 2000

ÖRGÜTSEL ZEKA

Doç.Dr. Ş. Şule ERÇETİN

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Bu çalışma, yazarın zeka kuramlarına dayalı olarak tartıştığı "örgütsel zeka" kavramını açıklamakta yararlandığı; psikolojik, sosyolojik ve biyolojik kavramların açıklanmasını kapsamaktadır. Bu amaçla makalede önce "sembiyonomik evrim" düşüncesi incelenmiş daha sonra, zeka kuramları, ile bütünleştirilerek; "örgütsel zekanın" açıklanması için bir araç takımı olarak kullanılmıştır.

Alan yazın tarandığında "grup zekası", "kolektif zeka", "yarışmacı zeka", gibi kavramlara rastlamak olasıdır. Bu kavramlar kimi zaman örgütsel zeka yerine kullanılmaktadır. Ancak grup zekasına yüklenen anlamların örgütsel zekayı kapsamadığı, kolektif zekaya yüklenen anlamların örgütsel zekadan çok daha kapsayıcı olduğu; yarışmacı zekanın ise örgütsel varoluşa sadece başka örgütlerle rekabet anlamında bir bakış açısını ifade ettiği söylenebilir. Bunun yanı sıra, örgütsel zeka kavramı değişik boyutlar vurgulanarak; değişik anlamlar yüklenilerek ele alınmasına karşılık ortak bazı noktalar içermektedir. Bu çalışmada, "örgütsel zekanın" kavramsal çerçevesi, Rosnay'in (1998) "Ortakyaşar İnsan" yapısının bir bölümünü oluşturan "sembiyonomik evrim" düşüncesi incelenerek; zeka kuramlarıyla bütünleştirilip açıklanmıştır.

SEMBİYONOMİK EVRİM

Yeni yüzyılda gelinen noktada, insan ekolojik, teknolojik çevresiyle çok boyutlu birlikte evrim sürecinde. Bir yandan genlerin, ilişkisiz türler arasında, bitki, hayvan ve insan, tüm biyolojik sınırları aşarak sayısız yeni yaşam biçimleri, yeni yaratıklar yaratmak için nakledilmesi; klonlanarak, seri ve kütleli üretimle yeni yaratıkların çoğaltılması, yani doğal dünyanın insan eliyle laboratuvarlarda yeniden düzenlenişi gerçekleşmekte. Doğal yapıların değiştirilmesi, dünyanın yeniden yapılanması, insanın yapısının

değişmesiyle tam anlamıyla “ikinci yaratılış” süreci yaşanmakta (Rıfkin 1998; Erçetin 1999). Öte yandan iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle, yazılı belgeler, görsel-işitsel-tele iletişim araçları ve bilişim sistemlerinin kavuşumu, bu kavuşumu sağlayan internetle hiper ağların oluşumu, ulus devletlerin sınırlarını aşan , kültürleri yakınlaştırıp, benzeştiren küreselleşme ile “dünya yeniden düzenlenmekte” (Erçetin 2000; Scott 1999; Beeson 1996).

Bütün bunlar, hem ayrı ayrı, hem iç içe; hem aynı zamanda, değişik yoğunluklarla hem de değişik zaman nitelikleri gösteren ayrı zaman küreciklerinde oluşuyor. Bu oluşum sarmal bir yörünge izleyerek, bir üst düzeyde yeni bir karmaşıklık yaratıyor. Bir alanda herhangi bir gelişme diğerine hızlı yansıyor, değiştiriyor, bu değişim diğerlerini ve ilk etki oluşturan sistemi farklılaştırıyor, karmaşıklştırıyor. Böylece birlikte evrim süreci yaşanıyor. Doğalla yapay, sanatla teknik, ve kültürle uygarlık evrilerek, bağdaşık bir bütünde yeniden şekilleniyor. Bu süreç “sembiyonomik evrim”; süreci inceleyen kuram “sembiyonomi” olarak tanımlanmaktadır. Sembiyonomi, sembiyonomik evrimi yani kendini yapılaştırma, kendini seçme, birlikte evrim ve ortak yaşam yoluyla karmaşık sistemlerin ortaya çıkış sürecini, karmaşıklık bilimleri ile kaos kuramı, çözümlenecilikle sistemcilik arasında gerçekleşen bir sentezle incelemektedir. Bu sentezin, ortaya koyduğu, yeni bilgi örgütlenme yöntemleri, değerler, inançlar ve teknikler yeni bir paradigmatik dönüşümün içeriğini şekillendirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde, sembiyonomik evrimin a) moleküler parçacıklardan insana, insan toplumlarından insanın oluşturduğu yapı ve örgütlere kadar, “tümüyle” ve “genelleşmiş” olduğu, b) zaman, yoğunluk ve hız açısından çok boyutlu gerçekleştiği, çizgisel ve tek boyutlu olmadığı, c) her dönüşte kendi-kendine yapılaşma, birlikte-evrim , ortak yaşam, ortaya çıkma yani yeni bir karmaşıklık derecesinde gerçekleşip hiyerarşik olarak bir üst düzeye geçen sarmal bir yörünge izlediği kabulünün göz önüne alınması gerekmektedir. Bu gereği karşılamakta bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak farklı düzeylerde eylemlere, stratejilere ve politikalara dönüşmesi öngörülen ilkeler şöyle sıralanmaktadır (Rosnay 1998).

1. Kollektif zekayı (veya akli) ortaya çıkarmak.
2. Kişilerin, sistemlerin ve ağların birlikte evrilmelerini sağlamak.
3. Toplumun çeşitli örgütlenme düzeylerinde ortakyaşamlar oluşmasını sağlamak.
4. Örgüt ve sistemleri üst üste işlevsel katmanlar biçiminde kurmak.

5. Karmaşık sistemlerin düzenlenişini yukarıdan aşağıya (hiyerarşik) ve aşağıdan yukarıya demokratik bir denetimle sağlamak.
6. Alta-sayma kurallarını yaşama geçirmek
7. Hep kaosun kıyısında bulunabilmek
8. Paralel yapılaşmaların önünü açmak
9. Verimli döngüleri devreye sokmak
10. Bilgileri parçalayıp ayrıştırmak

Bu ilkeler gözden geçirilmiş bunlardan altısı alınıp, açıklanmıştır.

Kişilerin, sistemlerin ve ağların birlikte evrilmelerini sağlayarak, paralel yapılaşmaların oluşumunu kolaylaştırmak: Bireyler, örgütler ve teknoloji arasındaki yapısal ve işlevsel uyarlanmalara dayalı ilişkiler, sistemlerin dinamiğinin iyi bilinmesi; ayrı konularda, ayrı boyutlarda evrimlerin ayarlanıp düzenlenmesiyle eş zamanlı, eş güdümlü işlemlerin gerçekleştirilmesi birlikte evrimin gerçekleşmesini sağlayabilir (Rosnay 1998). Birey, örgüt ve teknoloji bağlamında insanın yaratma, üretme ve düzenleme görevlerinde koşutluğu yaşama geçirilebilir.

Alta sayma kurallarını işleterek çeşitli örgütlenme düzeylerinde ortakyaşamlar oluşmasını sağlamak: "Alta-sayma" kendine yarar sağlamak, yaşamına anlam ve yön verebilmek için bireyselliğini kendinden daha büyük bir bütünün içinde (altında) saymak, onunla bütünleşmek olarak tanımlanmakta (Rosnay 1998). Bir başka anlatımla amaçlı, gönüllü olarak bireyler, örgütler arasındaki ilişkileri kilitleyen; bireyciliğin hatta bencilliğin bir kısmından vazgeçerek, kapsanmaya razı olmak biçiminde düşünülebilir. Bu da ortaklarının ve toplumun karşılıklı yararına işleyen uyumlu, sağlıklı örgütlenmelerin ortak yaşamların oluşması, gelişmesi için uygun koşullar yaratılabilir.

Hep kaosun kıyısında bulunabilmek: Doğal sistemlerin kritik bir kararsızlık düzeyine eriştiklerinde, başka bir deyişle bir denge olmaksızın, etkili biçimde işleyip kaosa düşmediklerinde yaratıcı bir şekilde daha üst düzeyde, karmaşık ve kararlı yeni bir yapı oluştururlar. Bu iki koşul arasındaki sınırdaki yani kaosun kıyısında yaşayan sistemler daha esnek,dirik ve yaratıcı olmak için en üst düzeyde potansiyele sahiptir (Açıklan 1998; Youngblood 1997)

Karmaşık sistemlerin kendi kendini oluşturma ve evrilme süreçlerinin hem çalkantı ve karmaşa hem de katı bir düzen arasında geçişleri içermesi; bu sistemlerin yönetiminde hep “kaosun kıyısında” olmayı gerektiriyor. Kaosun kıyısında olmak ise bir yandan yapı ve işlevlerde tutarlılığı, kararlılığı sağlarken öte yandan değişime hazır olmayı, riske girmeyi göze almak demek.

Örgütleri, sistemleri işlevsel katmanlar biçiminde oluşturmak ve holistik denetimi sağlamak: Sağlıklı ve etkili işleyen bir örgüt, sistem evrilme açısından her hangi bir sorun yaratmıyor; varoluş ve sürdürüşe katkı sağlıyorsa, kuşkusuz, doğal olarak korunacaktır. Öyleyse örgütleri sistemleri birbirine bağlı işlevsel yani, sağlıklı ve etkili işleyen katmanlar biçiminde oluşturmak, verimli döngüleri devrede tutmak, çok daha akıllıca ...Tıpkı doku transplantasyonu gibi. İşlevsel katmanlar biçiminde örgütlerin, sistemlerin oluşumunun nasıl düzenleneceği sağlıklı ve etkili işleyişi sürdürmek açısından önemli. Bu düzenlemede holistik anlayış, hem işleyişi etkili biçimde sürdürmek hem de sinerjik ve birlikte evrilme dinamiklerini harekete geçirmek için gerekiyor (Morrison 1998; Kaufmann 1995). Öyleyse örgütlerin, sistemlerin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay tüm boyutları, parçaları arasında yoğun etkileşim, iletişim ve denetim sağlanmalı. Böylece sapmaları önlemek, yaratıcılığı, kollektif zekayı geliştirmek bütünü parçalarından daha büyük ve etkili bir yapı haline getirmek olası.

Bilgileri parçalayıp ayrıştırmak: Galiba, sadece uluslar, örgütler ve bireyler arasındaki sınırlar, çizgiler ve duvarlar yıkılmıyor. Bilimler, disiplinler, bilgiler ve tabii ki bilim insanları arasında...her ne varsa, geleneksel, tutucu, dar görüşler, anlayışlar yıkılıyor... Disiplinler arası etkileşimle, disiplinler arası yaklaşımla, doğrusal ansiklopedik bilginin çöküşü... Karmaşık, ilişkili bilgi üretmek, kumdan başını çıkarıp “at gözlüklerini” atıp etrafı görebilmek; görebildiklerinin duruşuyla sınırlı olduğunu bilebilmek; bilgiyi çoğaltmak için paylaşabilmek. Herkesin kendi anlayışı, algılayışı, bilişi ile yeniden üretilebilen, yeniden tasarlanabilen ve herkesin yeniden kullanımına sunulabilen bilgi...

Kollektif zekayı (veya akli) oluşturmak: Bilişim ve iletişim ağlarıyla birbirlerine bağlanan çok sayıda edimci yani, insanlar, örgütler birlikte karmaşık sorunlara çözüm bulabilirler. Böylelikle edimcilerin etkileşimi, bireysel yaratıcılığın işe koşulması, bir kısım kural ve kodların kabulü, tüm edimcileri ilgilendiren projelere katılım, katkı ve kültür aktarımı gibi olgularla

kolektif zeka oluşturabilir ve geliştirilebilir. Aslında belki de bir ölçüde oluşmadı mı? Hızla gelişmiyor mu?

Anadolu'da imece ile simgelenen kolektif emek, iletişim ve bilişim teknolojileriyle kolektif zekaya dönüşmekte; hem de küresel anlamda. Bir elin nesi var iki elin sesi var deyişi sanal ortamlarda, küresel düzeyde zekanın kolektifleşmesi bir bakıma. İnanılmaz bir gücün oluşması zihinsel, düşünsel, ürünsel boyutlarda. Biz bilmiyor muyuz sanki, "biz" in, "ben" den fazla, etkili, güçlü olduğunu ... Sinerji diye tanımlananın parça parça, bölük pörçük her anlamda enerjinin daha büyük bir bütüne dönüştüğünü. O bütünü çoğaltıp zenginleştirdiğini...

İşte kolektif zeka böyle bir şey. Yeni paradigma felsefi ve sosyolojik anlamıyla bir uyarı, bir çağrı...Bilim insanlarına....Tüm insanlara....İnsanın, tarihinin ve geleceğinin karmaşıklık, diriklik, hazırlık anlamında zorlu, bir o kadar heyecanlı, sancılı; bir o kadar sağaltıcı, geri döndürülemez; bir o kadar denetlenebilir, sarsıcı; bir o kadar dengelenebilir süreci haber veren, bu sürece katılmaya çağırır.

Ben, sen, o, biz hangi kimlik ve kişilikte, hangi ulusta, hangi bölgede olursak olalım...

Bu uyarıya, bu çağrıya kulak asmamak, bunu ciddiye almamak mümkün mü?Bir yanda karmaşıklığı karşılamakta, birlikte yalın ve açık olmak. Dirikliği ve zamansallığı yakalamakta, birlikte dönüşüme hazır ve esnek olmak. Çokluğu zenginliğe dönüştürmekte, birlikte yaratıcı ve paylaşımcı olmak. Belirsizliklerin belirleyicisi olmakta yine birlikte öncü olmak var...Öte yanda, bencillikte, bireysellikte,karmaşıklıkta ve diriklikte kaybolmak; varoluşu yitirmek var. Bireyler, örgütler ve toplumlar ikinci seçeneği benimseme şansına, hakkına pek de sahip görünmüyor. Kuram ve uygulamada örgütlerin ve toplumların yönetimi ile ilgilenenler, örgütleri yapı ve işleyişleriyle zeki organizmalara dönüştürerek bu sürece katılmanın, katkıda bulunmanın koşullarını oluşturmak durumundalar.

ZEKA

Zeka, üzerinde çalışılan, tartışılan, değişik boyutlarda ele alınan bir kavram. Alanyazın tarandığında zekaya ilişkin "öğrenme, çevreye uyma, beklenen davranışları gösterme... yeteneği; kalıtsal, biyolojik, fizyolojik ...özellik "gibi çok sayıda tanım ve açıklamalarla karşılaşılabılır. Zekayı

çözümlemenin, açıklamanın, tanımlamanın ve bu konuda uzlaşmanın pek de kolay olmadığı söylenebilir. Bu nedenle zekaya ilişkin alternatif metaforlar tartışmaya açılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Zekaya İlişkin Alternatif Metaforlar

| Metafor | Başat Soru | İkincil Soru | Kuramlar | Kuramcılar |
|---------------|---|---|---|---|
| Coğrafik | Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir? | Zihinsel haritayı biçimlendiren nedir? | <ul style="list-style-type: none"> • İki faktör • Temel zihinsel yeterlikler • Aklın yapısı • Hiyerarşik | Spearman Thurstone Guilfort Cattell ve Vernon |
| Bilişsel | Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir? | Zekice düşüncüyü oluşturan bilgi işleme programları nelerdir? | <ul style="list-style-type: none"> • Sözel etkililik • Bileşensel | Hunt Sternberg |
| Biyolojik | Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir? | Zekice düşüncüyü beynin anatomisi ve fizyolojisi ile merkezi sinir sistemi nasıl açıklar? | <ul style="list-style-type: none"> • Beyin yarım küresinin yerini şaptama • Sinirsel aktarımın hızı • Sinirsel aktarımın doğruluğu | Levi Jensen Eysenck |
| Epistemolojik | Zekanın bireyin içsel dünyası ile ilişkisi nedir? | Bilgi ve zihinsel süreçlerin düzenlediği zihinsel yapılar nelerdir? | <ul style="list-style-type: none"> • Genetik, epistemolojik | Piaget |
| Antropolojik | Zekanın bireyin dışsal dünyası ile ilişkisi nedir? | Kültürel yaratım zeka nasıl biçimlenir? | <ul style="list-style-type: none"> • Radikal kültürel görelilik • Koşullu karşılaştırmacılık • Etolojik | Berry Cole Charlesworth |
| Sosyolojik | Zekanın bireyin dışsal dünyası ile ilişkisi nedir? | Gelişimin içselleştirilmesinde sosyal süreçler nasıldır? | <ul style="list-style-type: none"> • Yaklaşık gelişme alanı • Aracı değişkenli öğrenme deneyimi | Vygotsky Feuerstein |
| Sistem | Zekanın bireyin dışsal ve içsel dünyası ile ilişkisi nedir? | Metaforların keşiştiği bir noktada akli nasıl anlayabiliriz? | <ul style="list-style-type: none"> • Çoklu zeka • Triarşik | Gardner Sternberg |

Kaynak: R.J.Sternberg. Metaphors of Mind Conceptions of The Nature of Intelligence. Cambridge University 1992, s:4.

Metaforlar birbiriyle binışen ve birbirinden farklılaşan boyutlarıyla kuşkusuz zekayla ilgili çalışmalarını bir anlamda da düşünsel ve tarihsel süreç açısından zenginleştirmiştir. Bunlar içinde zekanın bireyin içsel ve dışsal dünyası ile ilişkisini çok boyutlu açıklamaya çalışan "sistem metaforu" tüm metaforların keşiştiği bir noktada zekayı anlama çabalarının bir ürünü olarak değerlendirilebilir. Sistem metaforu içerdiği kuramlar açısından örgütsel

zekayı açıklamak ve tartışmak için de uygun kuramsal temeller ve pratik sonuçlar sağlayabilir.

Bu başlıkta sistem metaforundaki kuramlar ele alınıp; açıklanmış ve örgütsel zekayı tartışmak için bu kuramlardan yararlanılmıştır.

Zekayı ele alış biçimi ve çoklu zeka kuramında kişiler arası ve içsel zeka boyutlarında bir ölçüde yer alan konuyla "sistem metaforu"nun içerdiği kuramlara göre sınırlı bir yaklaşımı ifade eden duygusal zeka kuramına da bu başlıkta yer verilmiştir. Çünkü örgütsel zekanın oluşması ve gelişmesinde "duygusal zeka" bir değişken olarak kritik bir rol oynamaktadır.

Çoğu kez insanları zeka fakiri konumuna düşüren zekaya ilişkin tek boyutlu, geleneksel açıklamaların yarattığı sıkıntıları, sancıları, güven bunalımlarını azaltma, sağaltma çabalarının doğurgusudur, belki de, çoklu zeka kuramı.

Çoklu Zeka Kuramı : Howard Gardner

20. yüzyılda bazı psikologların, insanların çeşitli alanlarda zeki olabileceklerini tartıştıkları; bu tartışmalarda zekanın çok sayıda yeteneğin bir ürünü olarak ele alındığı bilinmektedir. Bu konudaki en etkili ve kapsamlı çalışmanın ise Howard Gardner tarafından yapıldığı söylenebilir. Gardner, "Frames of Mind" adlı yapıtında **çoklu zeka kuramını** tartışmaya açmış; zeka testleri ile ölçülen bireysel yeterliklerin sınırlı olduğunu; insanların çeşitli alanlarda yeterli olabileceklerini; bu nedenle zekanın tek boyutlu bir kavram olarak açıklanmaması gerektiğini savlamıştır. Gardner (1995;1983), önce yedi tür zeka tanımlamış; daha sonra bunlara birde doğa zekasını eklemiştir. Gardner'a göre bir insanın sahip olabileceği sekiz zeka türü şöyledir (Altan 1998; Tarman 1998):

Dilbilimsel /Sözel Zeka: Anlamları düşünsel, eylemsel iletişime dönüştürme; sözcükleri, kavramları, etkili, akıcı yazarak, konuşarak açıklama, tartışma yeteneklerini ifade etmektedir. Yazarlar, şairler, etkili konuşan ve tartışanlar bu zeka türünü etkili biçimde kullanan kişilere örnek olarak verilebilir.

Mantıksal/Matematiksel Zeka: Sayısal ilişkileri kavrama, anlama, kullanma; bilimsel, mantıksal, teknolojik alanlarda problem çözme gibi yetenekleri kapsamaktadır. Sayılar, geometrik şekiller gibi sembollerle çalışmayı sevenler, satranç gibi oyunlardan hoşlananlar ve bu konularda başarılı olanlar örnek olarak düşünülebilir.

Görsel/Mekansal (Uzansal) Zeka: Objelerin farklı izdüşümlerini düşleyebilmek; oluşturabilmek; tasarlayabilmek ile ilgili yetenekler olarak düşünülebilir. Bu zeka türünü etkili olarak kullananlar için heykeltıraşlar, ressamlar, grafikerler, tasarımcılar, stilistler vb. örnek olarak verilebilir.

Bedensel/Devinimsel Zeka: Duygularını, düşüncelerini yansıtmak, anlatmak ve açıklamakta ustalıklı bedenini kullanabilme yeteneğidir. Başarılı dansçılar, aktörler gibi sahne sanatçıları ve sporcular bu tür yeteneklerini kullanan kişiler olarak değerlendirilebilir.

Müzikal/Ritmik Zeka: Ses, ritim, armoniye duyarlılık, bunlar aracılığıyla duygu, düşünce ve varlığını ifade edebilme yeteneğidir. Besteciler, yorumcular, dansçılar, bu zeka türü etkin kişiler olarak örneklendirilebilir.

Kişilerarası Zeka (İletişim/Etkileşim): Diğer insanları anlamak; onlarla rahatlıkla iletişim kurmak, etkileşimde bulunmak, kolaylıkla işbirliği yapabilmek gibi yetenekleri ifade eder. Öğretmenler, psikologlar, politikacılar gibi işlerinin doğası gereği insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde başarılı olanlar örnek gösterilebilir.

İçsel Zeka: Kendini anlama, tanıma, değerlendirme, yorumlama kendi kendisiyle iletişim kurma yeteneklerini içerir. Bu yeteneklerini kullananlar kendilerine kolaylıkla yoğunlaşabilirken; güçlü iradeleri, bağımsız kişilikleriyle diğer kişilerden ayırt edilirler.

Doğa Zekası: Doğal çevredeki karmaşık örüntüleri görme, anlama ve tanıma yetenekleridir. Bu tür zekası gelişmiş kişilerin hayvanları, bitkileri, mineralleri doğaya ilişkin karmaşık örüntüleri tanıma, sınıflandırma konusunda başarılı oldukları söylenebilir.

Gardner'ın çoklu zeka kuramının geleneksel yaklaşımlardan en önemli farkı, zekanın, çok boyutlu olabileceğine ilişkin anlayış içermesidir. Gardner daha sonra, yaratıcılıkla ilgili yaptığı çalışmada çoklu zeka kuramını kullanmıştır. Bu çalışmada 20. yüzyılda yedi zeka boyutundan birinde üstün yetenek gösteren yedi kişiyi incelemiştir. Söz konusu kişiler S. Freud, M. Gandhi, T.S. Eliot, A. Einstein, P. Picasso, M. Graham, I. Stravinsky'dir. Gardner, her biri farklı alanlarda başarıya ulaşan bu kişiler arasında bazı benzer özellikler olduğunu belirlemiştir. Bu özellikler: kişilerin çocukluk dönemlerinde çok büyük bir zorlukla karşılaşmadıkları, buna karşılık ailelerinin onlardan mükemmel olmalarını bekledikleri, bu konuda ısrarcı oldukları, tümünün kendilerine yakın olanlara zarar verircesine, kendilerini işlerine adanmış, tutkuyla çalıştıkları, en üst düzeyde başarılarında

bilişsel ve duygusal desteğe gereksinim duyduklarıdır (Gardner 1993). Ulaşılan bulgular, çok boyutlu zekanın değişik boyutlarda gelişmesinde, ürüne dönüşmesinde ailenin, bulunulan çevrenin, içsel ve dışsal güdülenmenin ve her anlamda desteğin etkili olduğunu düşündürmektedir.

Triarşik (Triarchic) Zeka Kuramı: Robert Sternberg

Bileşimsel, bağlamsal ve deneyimsel üç alt boyutu içeren triarşik zeka kuramında, Sternberg, zekanın etkileşerek işleyen farklı bileşenlerden oluştuğunu, bireyin içsel ve dışsal dünyası ile deneyimlerinin zekayla ilişkisi olduğunu savlamıştır. Sternberg, **bileşimsel alt bileşende** bireyin zekice davranış geliştirmesinde kullandığı bilişsel süreçler ve yapılardan oluşan içsel dünyasını, **bağlamsal alt bileşende**, bireyin çevresel istemleri değerlendirmekte kullandığı süreçler ve dış dünyasını, **deneyimsel alt bileşende**, bireyin deneyimlerinin, zekasına, iç ve dış dünyasıyla ilişkilerine etkisini ele almış zekayı bu bütünlükte açıklamıştır (Sternberg 1995; 1992; 1988; 1985).

Bileşimsel Alt Bileşen: Bireyin zekası çeşitli bileşenlerden oluşan içsel bir dinamığe sahiptir. Zekice diye tanımlanan davranışlar çeşitli düzeylerdeki bileşenlerin birbirleriyle etkileşimin bir ürünüdür. Zekanın üst bileşenleri, planlama, örgütleme, izleme, değerlendirme, problem çözümünde belirli stratejilerin seçimini gerçekleştiren üst düzeyde düzenleme süreçleridir. Üst bileşenler zekanın sentez yapma özgün, orijinal bir bütün oluşturma görevini gerçekleştirirler; sentezleme yeteneğini ifade ederler. Üst bileşenler tarafından yönetilen ve denetlenen daha alt düzeydeki bileşenler ise ayrıntılı ön hazırlıktan sorumlu alt düzeyde düzenleme süreçleridir. Çok sayıda olan alt düzeyde bileşenler zekanın analitik görevlerini yerine getirirler, her birinin görev alanı dar ve spesifiktir, analiz etme yeteneğini oluştururlar. Denetledikleri alt bileşenler ile bağlantılı olarak üst bileşenlerin olanaklı kıldığı değişik zihinsel görevleri bireyin nasıl üstleneceğini belirleyen bileşenler ise uygulama yeteneğini yansıtırlar. Özetle, Sternberg'e göre bileşimsel alt bileşen, bireyin zekice davranış geliştirmesinde kullandığı bilişsel süreçler ve yapılardan oluşan içsel dünyasıyla ilgili analiz, sentez ve uygulama yeteneklerini ifade eden bileşenlerden oluşur. Zekice tanımlanan davranışlar bu bileşenlerin birbiriyle etkileşiminin bir sonucudur.

Bağlamsal Alt Bileşen: Zekice davranma ve düşünme 1) çevreye uyum, 2) çevreyi biçimlendirme, 3) çevreyi seçme olarak üç boyutta gerçekleşir. Örneğin bir işte, ailede, bir alt kültürde **uyum**; uyum olası değil ve birey üst düzeyde

zihinsel etkinlikleriyle problemi çözümlenebiliyorsa **biçimlendirme**; uyum ve biçimlendirme olası değil ve birey başka çevre tercihi yapıyorsa **seçme** söz konusu olabilir. Bu süreçte, hangi davranışların ve düşüncelerin zekice olduğuna ilişkin değerlendirme, bireyin içinde bulunduğu dış dünyayla, çevreyle ilişkilidir. Bu ilişkiyi bireyin içinde bulunduğu dış dünyanın, çevrenin türü, niteliği, istemleri tanımlar. Zeka, zekice davranma ve düşünme olgusu bireyin dış dünyasından soyutlanarak değerlendirilemez. Bir çevrede davranış ve düşünüş biçimi “zekice”, kendisi de “zeki”, olarak algılanan birey bir başka çevrede farklı değerlendirilebilir. Uyumun benimsendiği ve beklendiği bir çevrede biçimlendirmeyi içeren davranış ve düşünüş biçimi zekice değerlendirilmeyebilir. Özetle bağlamsal alt bileşen bireyin dış dünyasıyla ilişkilerini çevresel istemleri değerlendirmekte kullandığı süreçleri içerir. Bu noktada Sternberg’in yaratıcı kişilerin, entelektüel liderlerin varolana uyumdan çok, biçimlendirme davranış ve düşünüş boyutunda yeni paradigmlar, yeni açıklamalar, yeni üsluplar oluşturduklarını vurguladığını belirtmek gerekir.

Deneyimsel Alt Bileşen: Bireyin deneyimlerinin zekasına, iç ve dış dünyasıyla ilişkilerine etkisi ile ilgilidir. Bu nedenle, zeka, bireyin bilgi birikimi göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Bireyin üstlendiği görevlerde kullandığı bilgi onun gerçekleştirdiği görevi otomatik olarak yapmasını sağlayacak biçimde kazanılmış yeni, yaratıcı davranış ve düşünüş biçimi gerektirmiyorsa bireyin zekasının bu durumdan etkilenmesi doğaldır.

Bu anlamda bireylerin bilgi birikiminin, “biçimlendiren” davranış ve düşünüş boyutlarında olmasını sağlamanın onlardan başarmaları, gerçekleştirmeleri istenilen görevlerle oluşturulabileceği düşünülebilir.

Duygusal Zeka Kuramı

Gardner tarafından tanımlanan kişiler arası ve içsel zeka boyutlarında bir ölçüde yer alan “duygusal zeka” önce, Salovey ve Mayer (1990;1997) tarafından 1) öz bilinç, 2) duyguları idare edebilmek, 3) kendini harekete geçirebilmek, 4) başkalarını duygularını anlamak, 5) ilişkilerini yürütebilmek olarak beş başlıkta toplanarak açıklanmıştır. Daha sonra, Daniel Goleman (1995; 1997) bu boyutları esas alıp öz bilinci olduğu gibi, diğerlerini ise farklı ancak; birbiriyle örtüşen kavramlarla ifade etmiştir. Bunlar: 1) öz bilinç, 2) motivasyon, 3) kendine çeki düzen verme, 4) empati, 5) ilişkilerde ustalaktır. Goleman, serbest meslek sahipleri ve yöneticilerle ilgili yeterlikler konusunda yapılan bazı çalışmaların bulgularına dayalı olarak,

yirmi beş duygusal yeterlikle duygusal zeka arasında bir ilişki olduğunu; duygusal zekanın boyutlarına ilişkin potansiyelin işlevselleşmesinin “duygusal yeterliği” ifade ettiğini savlamıştır (Tablo.2). Ayrıca, Goleman (2000) “sıra dışı” performans gösterebilmek için 25 yeterliğin, beş zeka boyutuna dağılmak koşuluyla en az altısında güçlü olmak gerektiğini ileri sürmüştür. Böylesi bir sayının ileri sürülmesi akla niye en az altı sorusunu getirmekle birlikte sahip olunan duygusal yeterliklerin artmasının performansı artıracığı düşüncesi kabullenilebilir görünmektedir .

Duygusal zeka ele alınış ve tartışılış biçimiyle aslında kendi kendinin farkında oluşu; başkalarını sağlıklı bir biçimde algılayışı, bu farkında oluş ve algılayışı işe, ilişkilere her anlamda ve boyutta performansa dönüştürüşü ifade etmektedir. Belki de bu nedenle “entelektüel” zeka mı “duygusal” zeka mı daha önemli tartışmaları tüm hızı ve yoğunluğu ile sürmektedir. Özellikle örgütsel zekanın oluşturulması ve geliştirilmesi açısından hangi zekanın daha önemli olduğu tartışmasından çok, iki farklı zeka olarak düşünülen entelektüel ve duygusal zekanın işlevsel ilişkisinin ne olduğu; bu ilişkinin bireysel ve örgütsel doğurgularının neler olabileceği önemli görünmektedir.

Bu başlıkta açıklanmaya çalışılan kuramlar **bireysel** anlamda zekayı değişik boyutlarda irdelemektedir. Örgütsel zekanın oluşturulması, geliştirilmesi anlamında da değişik boyutlarda ipuçları içermektedir. Bundan sonraki alt başlıkta örgütsel zeka kavramı, bu kuramların içerdiği ipuçları da dikkate alınarak tartışılmıştır.

Örgütsel Zeka

Örgütsel zekaya ilişkin olarak belirlenen yaklaşımlarından biri örgütsel zekayı teknik-analitik 2) sorunsal ve 3) bağlamsal boyutta ele alan Terenzini'ye (1993) aittir.

Terenzini örgütsel zekanın **teknik-analitik boyutunun** a) olgusal bilgi veya enformasyon b) analitik ve metodolojik beceri ve yeterliklerden oluştuğunu savlar. **Olgusal bilgi veya enformasyon**, örgütün yapı ve işleyişine ilişkin yasal yönetsel metinlerde de yer alan ilke ve kurallarla, bunlara bağlı olarak ortaya çıkan eylemsel durumu ifade eder. **Analitik ve metodolojik beceri ve yeterlikler** ise sonuçlara ilişkin verilerin işlenmesi, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. Örgütün işleyişine ilişkin sonuçların öngörülen amaçlar doğrultusunda gerçekleşme düzeyiyle ilgili, planlama denetim vb.süreçleri kolaylaştıracak bilgiler sağlamaya yarar.

Tablo. 2 Duygusal Zekanın Boyutları ve Duygusal Yeterliklerle İlişkisi

| DUYGUSAL ZEKANIN BOYUTLARI | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|---|--|
| DUYGUSAL YETERLİKLER | <u>Özbilinç</u> Kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmek. | <u>Kendine Çeki Düzen Verme</u> Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmek. | <u>Motivasyon</u> Hedeflere ulaşmaya sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimlerin farkında olmak. | <u>Empati</u> Başkalarının hislerini, gereksinimlerini ve endişelerini anlamak. | <u>İlişkilerde Usta Olmak</u> Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmak. |
| | <u>Duygusal bilinç</u> Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak. <u>Doğru özdeğerlendirme</u> Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek. <u>Özgüven</u> Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü bir biçimde duyumsamak. | <u>Özdenetim</u> Yıkıcı duygu ve dürtüleri denetim altında tutmak. <u>Güvenirlilik</u> Doğruluk ve dürüstlük ölçütlerini korumak. <u>Vicdanlılık</u> Kişisel edimlerin sorumluluğunu üstlenmek. <u>Uyumluluk</u> Değişim karşısında esneklik. <u>Yenilikçilik</u> Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak. | <u>Başarma dürtüsü</u> Bir mükemmellik ölçütünü yakalamak veya yükseltme arayışında olmak. <u>Bağlılık</u> Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek. <u>İnsiyatif</u> Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak. <u>İyimserlik</u> Engellere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta kararlı olmak. | <u>Başkalarını anlamak</u> Başkalarının hislerini, bakış açılarını sezmek ve sorunlarıyla etkin bir biçimde ilgilenmek. <u>Başkalarını geliştirmek</u> Başkalarının gelişim gereksinimlerini sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek. <u>Hizmet yönelimli olmak</u> Diğerlerinin gereksinimlerini önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak. <u>Çeşitlilikten yararlanmak</u> Farklı insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak. <u>Politik bilinç</u> Bir grubun duygusal zekalarını ve güç ilişkilerini okumak. | <u>Etki</u> Uygun ikna taktikleri kullanmak. <u>İletişim</u> İletişime açık olmak ve etkili mesajlar iletmek. <u>Çatışma yöntemi</u> Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak <u>Liderlik</u> Bireylere ve gruplara esin kaynağı olmak ve yol göstermek. <u>Değişim katalizörlüğü</u> Değişimi başlatmak ve yönetmek. <u>Bağ kurmak</u> Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek. <u>İmece ve işbirliği</u> Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak. <u>Ekip yetileri</u> Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak. |

ş. şule erçetin

Örgütsel zekanın **sorunsal boyutu** değişik yönleriyle tüm yönetsel konuları, sorunları çözmeyi içerir. Bu kapsamda örgütün formal ve informal yapısının etkili işleyişi, bu zeka boyutunun işlevidir.

Örgütsel zekanın **bağlamsal boyutu** ise bir anlamda, teknik-analitik ve sorunsal boyutların örgütsel kültürü oluşturan örgütün geçmişi, değer sistemi, normları vb. öğelerde bütünleştirildiği bir alanı ifade eder. Örgütün kimliğini oluşturma sürecidir.

Örgütsel zekaya bu bakış açısının Sternberg'in triarşik zeka kuramını çağrıştıran çözümlenmeler içerdiği söylenebilir. Sternberg zekanın, Terenzini örgütsel zekanın üç bileşenden oluştuğunu düşünmektedir. Terenzini'nin tanımladığı "teknik-analitik" boyutu Sternberg'in analiz, sentez ve uygulama yeteneklerini içeren "bileşimsel alt bileşeniyle" örtüşmektedir. Sternberg'in "bağlamsal alt bileşende" tanımladığı bireyin dış dünyasıyla ilişkili "uyum", "biçimlendirme" ve "seçme" olarak göstermesi olası zekice düşünüş ve davranışlar sorun çözmeye yöneliktir. Bu anlamda Terenzini'nin tanımladığı, yönetsel sorunları çözmeyi böylelikle örgütün etkili işleyişini gerçekleştiren "sorunsal alt boyutu" bağlamsal alt bileşenle aynı işlevi görmektedir. Terenzenin, örgütsel zekanın "bağlamsal boyutunda" diğer iki boyutun da bütünleştirildiği bir alan olarak vurguladığı örgütsel kültür bir bakıma örgütün geçmiş yaşantılarının bir ürünü, sonucudur. Stenberg'te zekanın "deneyimsel alt bileşeninin" bireyin yaşantılarının bir ürünü, sonucu olan bilgi birikiminden oluştuğunu; bu nedenle zekanın bu yaşantılar göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel anlamda zekayı ele alanlardan biri Senge'dir. Beşinci Disiplin olarak tanınan kitabında Senge (1991), "öğrenen organizasyonlar" oluşturmanın 1) grup öğrenmesi, 2) paylaşılan görüşü oluşturma 3) düşünsel modeller, 4) kişisel uzmanlık, ve 5) sistem düşüncesi olmak üzere beş disiplinin kavuşumuyla gerçekleştirebileceğini savlamıştır. Senge, grup halinde öğrenilebileceğini bunu gerçekleştiren takımların olağanüstü kapasiteler geliştirerek eşgüdümlü eylemleriyle bireysel zeka düzeylerini aşan bir kollektif zeka düzeyine ulaşabileceklerini vurgulamaktadır. Grup öğrenmesinin **esaslarını** kollektif zeka ve dayanışma; **prensiplerini** diyalog ve tartışmayı birlikte başarabilme, korumacı rutinleri kollektif enerjiye dönüştürebilme; **uygulamalarını** ise ön yargıları erteleyebilme, birbirini çalışma arkadaşı olarak görebilme, kendi görüş ve düşüncelerini ortaya koyabilme, savunabilme ve bunların tümünde pratik yapabilme oluşturur. Senge, prensipler ve uygulamalarda yer alan becerilerin işlevselleştirilmesinin grubun zeka düzeyinin, tek tek grup üyelerinin zeka

düzyelerini aşmasını sağlayan ortak bir becerinin gelişmesini olanaklı kıldığını, bunun da bireylerin başka koşullarda olabileceğinden daha hızlı yetişmelerini sağladığını düşünmektedir. Bu aşamada üç önemli noktayı vurgulamak gerekir. **Birincisi**, Senge'nin esaslar prensipler ve uygulamalar olarak ortaya koyduğu durumlar, bu kavramlarla, tanımlanmamış olsa bile bireylerin duygusal zekaları ve yeterlikleri ile ilgili boyutları içermektedir. **İkincisi**, Senge, bireysel zeka düzeyinin aşılmasını sağlayan ortak beceriyi ve ürünü olan grup zekasını, grubun öğrenme sürecinin bir ürünü olarak görmektedir. Bu özelde grup zekasının genelde örgütsel zekanın örgütsel öğrenme süreci gerçekleştirilerek ve öğrenen örgütler oluşturularak geliştirilebileceği anlamına gelmektedir.

Üçüncüsü, Senge grup zekasının bireysel zekaları aşması durumunda, bu sonucun bireysel gelişmeye katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. Böylesi bir katkı kuşkusuz bireyden gruba, gruptan örgüte birbirini tetikleyen, hızlandıran ve tekrarlanan bir süreci ifade etmektedir. Senge'nin örgütsel anlamda zekayı ele alış biçimi:

- Sembiyonomik evrime ilişkin görüşlerle örtüşmektedir.
- Verilen üç zeka kuramıyla ilgili olarak zekanın gelişmesi, ürüne dönüşmesi anlamında çevre, bireyin bilgi birikimi, deneyimler, duygusal zeka ve yeterlikler konusunda ortak noktalar içermektedir.
- Öğrenen bir örgütün örgütsel zekayı oluşturabileceği geliştirebileceği, örgütsel zekanın zeki olmayı, örgütsel olarak öğrenmenin bir ürünü olduğu düşüncesini pekiştirmektedir.

Örgütsel zeka kavramı "sembiyonomi" kuramını geliştiren Rosnay tarafından da ele alınmıştır. Rosnay (1998), sembiyonomik evrim sürecinin bir anlamda doğurgusu, diğer anlamda evrimde varlığını sürdürebilenler olarak zeki-akıllı örgütlerden söz etmektedir. Rosnay, zeki ya da akıllı bireylerle, örgütleri soyutlama, sorunları önem sırasına koyma ve çözme yetileri boyutunda benzeştirerek "eylem ve tepkide çabukluk", "değişen durumlara uyarlanabilme", "işleyişte esneklik ve rahatlık", "ilişkilerde beceriklilik", "diriklik", "sezgi ve öngörü" "açık fikirlilik", hayal gücü", "yenilenebilme" gibi niteliklerin her ikisinde de olduğunu vurgulamaktadır. Bu niteliklere sahip olmayı olanaklı kılan, diğer bir deyişle, örgütlerin zeki-akıllı olmasını sağlayan 1) uygun yapı ve işleyiş, 2) iletişim ve bilişim teknolojilerinin kullanımı ve 3) İnsan kaynağıdır.

Uygun yapı ve işleyiş : Örgütün yapısı sembiyonomik evrim sürecinin koşulları ve örgütün çalışma alanı göz önüne alınarak mekanik, biyolojik ağ ve kaotik modellerden biri ya da karma bir modelin seçimiyle oluşturulmalı ve işletilmelidir.

İletişim ve bilişim teknolojilerinin kullanımı: Bilgiyi hızlı, yoğun kullanabilmek, dağıtabilmek, değerlendirebilmek, insan kaynağına lojistik destek sağlayabilmek, kolektif zekayı geliştirebilmek, ortakyaşar bir organizma olabilmek için iletişim ve bilişim teknolojileri kullanılmalıdır.

İnsan kaynağı: Örgütlerde insan kaynağının bireysel ve örgütsel düzeyde sembiyonomik evrimin her anlamdaki zorlamalarına uyumu; mesleki işlevlerdeki etkinliğinin artırılması; iletişim ve bilişim teknolojilerini kullanımı sağlanmalıdır. Bunların başarılabilmesi için, bireylerin soyutlama, sorunları önem sırasına koyma ve çözme yetilerini geliştirecek "çabukluk", "uyarlanabilme", "esneklik ve rahatlık", "ilişkilerde becerililik", "diriklik", "sezgi ve öngörü", "açık fikirlilik", "hayal gücü" "yenilenebilme" gibi nitelikleri kazandıracak ve yetkinleştirecek bir formasyon programı gerçekleştirilmelidir. Rosnay örgütlerin zeki-akıllı olmasını sağlayan koşullar olarak bileşenleri, zeki-akıllı olmanın göstergeleri olarak nitelikleri tanımlamaktadır. Tanımlanan nitelikler duygusal zeka ve yeterlikleri koşullar çoklu bir bakış açısı ve triarşik zeka kuramının etkileşerek işleyen farklı bileşenleriyle örtüşmektedir.

Rosnay'ın zeki-akıllı örgütler tanımlaması Senge'nin "öğrenen örgütleri" ile nitelikler açısından benzeşmektedir. Rosnay zeki-akıllı örgütlerin aynı zaman da öğrenen olması gerektiğini, Senge ise örgütlerin zeki olmayı öğrenerek başarabileceklerini ileri sürmektedirler. Sonuçta başlangıç noktası ne olursa olsun bir örgütün zekasına, zeki olmasına yükledikleri anlamlar nitelikler boyutunda uyuşmaktadır. En önemlisi her ikisinin de örgütsel zekaya yaklaşımları; örgütsel zekayı çözümleyişleri daha çok örgütsel bir bakış açısını yansıtmaktadır. Terenzini'den bu noktada farklılaştıkları söylenebilir. Terenzini'nin zekadan hareket ederek örgütsel zekayı tanımlamaya ve çözümlemeye çalıştığı anlaşılmaktadır.

ş. şule erçetin

Sonuç olarak;

- Örgütlerin de bireyler gibi zekası vardır.
- Örgütsel zeka, çoklu bir bakış açısı ve etkileşerek işleyen bileşenleri göz önüne alınarak çözümlenmelidir.
- Örgütsel zeka sinerjiktir. Bireyden-örgüte örgütten bireye etkileşimi ve enerjiyi içerir. Bu sürecin gerçekleşmesinde örgütün duygusal zekası ve yeterlikleri kritik rol oynar.

Bu sonuçları izleyerek, getirilebilecek öneriler şunlardır: Örgüt;

- onu oluşturan bireylerin çoklu zekalarının, uygun bir biçimde değerlendirilip bir araya getirildiği kendi çoklu zekasını etkili olarak kullanabilecek, ve
- onu oluşturan bireylerin zekalarının birbirleriyle etkileşerek işleyen bileşensel, bağlamsal ve deneyimsel alt bileşenlerinin, bilişim ve iletişim teknolojisiyle desteklenen, birbirleriyle etkileşerek işleyen, kendi zekasının alt bileşenlerine dönüştürecek **dirik, esnek bir biçimde yapılanmış bir organizma** olarak desenlenmelidir.

Bu organizmanın sağlıklı ve etkili biçimde dirimini sürdürmesi için, en kritik öğeler olan **bireylerin** 1) öz bilinç, 2) kendine çeki düzen verme, 3) motivasyon, 4) empati ve 5) ilişkilerde ustalık boyutlarını içeren duygusal zekalarına ilişkin varolan potansiyeli bu boyutlarla ilgili duygusal yeterlikleri yetkinleştirilerek işlevsel hale getirilmelidir.

Bu organizmanın sağlıklı ve etkili biçimde dirimini sürdürmesi için, en kritik öğeler olan bireylerin duygusal zekaları ve yeterlikleri **organizmanın kendi** duygusal zekasına ve yeterliklerini dönüştürülmelidir. Bireysel düzeyde öz bilinç, kendine çeki düzen verme, motivasyon, empati ve ilişkilerde ustalığı içeren duygusal zekanın boyutlarının, kurumsal düzeyde iz düşümleri “örgütsel öz bilinç-kültür” “duyguların yönetimi” “paylaşılan ve gerçekleştirilmeye çalışılan vizyon” “örgütsel özdeğerlendirme ve çevreye her anlamda duyarlılık” ile “etkili iletişim” olarak düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). Onlar Görevlerini Yaptılar. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl: 5, Sayı: 17, Güz
- Altan, M.A. (1998) Çoklu Zeka Kuramı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl: 5, Sayı: 17, Güz
- Beeson, W.G. (1996). Teaching and Learning in Global Higher Education Context. International Journal of Innovative Higher Education. Vol:12
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). Örgütsel Zeka. Nobel Yayınevi. Basımda
- _____ (2000). Biz... Akademisyenler Geleceğin Yükseköğretim Kurumlarını Yaratmaya Yeterince Hazırlık mıyız?. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Basımda
- _____ (1999). Biyoteknoloji İle Değişen Dünya Düzeni ve Eğitim-1. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Yıl:5, Sayı: 18, Bahar
- Gardner, H. (1995). Reflections on Multiple Intelligence: Myths and Messages. Phi Delta Kappa 77,3: November
- _____ (1993). Creating Mind: The Anatomy of Creativity As Seen Through Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Gandhi. New York: Basic Books
- _____ (1983). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam
- _____ (1997). Emotional Development and Emotional Intelligence. Foreword: Emotional Intelligence in Context. in P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). New York: Basic Books.
- _____ (2000). İşbaşında Duygusal Zeka. İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş. Sayı: 566
- Kauffman, S. (1995). At Home in the Universe. Harmondsworth: Penguin.
- Morrison, K. (1998). Management Theories for Educational Change. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Mayer, J & Salovey, P (1997) What is Emotional Intelligence ?. in P. Salovey & D. Sluyter (Eds.) Emotional Development and Emotional Intelligence. New York: Basic Books
- Rifkin .J. (1998). Biyoteknoloji Yüzyılı. Çev: Celal Kapkın. Evrim. İstanbul Yayınevi ve Bilgisayar San. Tic. Ltd. Şti.

- Rosnay, Jde. (1998). Ortakyaşar İnsan Üçüncü Binyıla Bakışlar. Çev: İsmet Birkan. İstanbul: Telos Yayıncılık
- Salovey, P & J. Mayer (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. Sayı:9
- Senge, P. (1991). Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması. Çev: A. İldeniz, A Doğukan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Scott, P. (1999). Globalization and The University . Journal of The Association of European Universities. No: 115
- Sternberg, R .J.(1995). In Search of The Human Mind. Orlando, FL,:Harcourt Brace.
- _____.(1992).Metaphors of Mind Conceptions of The Nature of Intellingence. Cambridge: Cambridge University
- _____. (1988). The Triarchic Mind. New York: Viking
- _____. (1985). Beyond IQ: A Triarchic Theory Human Intelligence. Cambridge: Cambridge University.
- Tarman, S.(1998). Çoklu Zeka Teorisi ve Zekanın Yedi Türü .Yaşadıkça Eğitim, Sayı :58, Mayıs/Haziran
- Terenzini, P.T. (1993). On The Nature of Institutional Research and Knowledge and Skills It Requires. Research in Higher Education. 34(1) .
- Youngblood, M.D. (1997). Life at The Edge of Choas: Creating The Quantum Organization. Dallas: Perceval Publishing .