

**“YÖNETSEL ZEKA”YA DOĞRU:
YÖNETSEL ZEKA VE BİLEŞENLERİNİ
TANIMLAMAYA YÖNELİK KAVRAMSAL BİR
ÇALIŞMA**

**THROUGH MANAGERIAL INTELLIGENCE: A CONCEPTUAL STUDY TO
DEFINE MANAGERIAL INTELLIGENCE AND ITS COMPONENTS**

Araş. Gör. Burak ÇAPRAZ, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü, burak.capraz@ege.edu.tr

Doç. Dr. Jülide KESKEN, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü, julide.kesken@ege.edu.tr

Araş. Gör. Nazlı Ayşe AYYILDIZ, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

Araş. Gör. Derya İLİC, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme
Bölümü, derya.kelgokmen@ege.edu.tr

ÖZET

Zeka kavramı disiplinlerarası yapısı nedeni ile tıp, psikoloji, davranış ve yönetim bilimleri ve ilgili diğer yazında gittikçe artan bir ilgi ile çalışılmaktadır. Bu ilginin doğal sonucu ise sözü edilen alanların hemen hemen tümünde zeka ve zeka türlerine ilişkin çalışmaların artarak devam etmesidir. Özellikle iş dünyasında yönetme eyleminin önemli bir belirleyicisi olan “yönetmel zeka” kavramına ilişkin çalışmaların sayısı oldukça azdır. Yönetmel zekaya ilişkin önemli bir çalışma olan Sternberg’in geliştirdiği tanımlamaya bakıldığında ise yazında tanımlanan zeka türlerinin pek azına yer verdiği görülmektedir. Bu çalışmada yazındaki zeka kavramı ve türlerine ilişkin çalışmalar taranmış ve yönetmel zekayı oluşturduğunu düşündüğümüz zeka türleri ve bu zeka türlerinin yönetmel zekayla ilgisi kavramsal düzeyde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zeka, Yönetmel Zeka

ABSTRACT

Intelligence concept is drawing more attention in medical, psychology and management sciences. As a result of this interest it is seen that there is an ascending trend in studies on intelligence and intelligence types in the disciplines mentioned above. There are only a few studies on managerial intelligence which is the major determinant of management action in business life. Sternberg's definition on managerial intelligence, as an important study in this area, consists of only a few intelligence types from a wide range of intelligence types defined in literature. In this study, intelligence concept and intelligence types are searched in academic literature and ones that we propose there is link between managerial intelligence are introduced in conceptual level.

Key Words: Intelligence, Managerial Intelligence

1. GİRİŞ

Bilim dünyasında birçok farklı disiplinin kendi açılarından veya disiplinlerarası çalışmalarla tanımlamaya çalıştığı az sayıda kavramlardan biri de “zeka” kavramıdır. Aynı çaba yönetim ve organizasyon ve ilgili diğer alanlarda da artan oranda ilgi ile karşılanmaktadır. Zira son dönemde bugüne değin inceleme konusu yapılmış zeka türlerinin yanında kimi zaman bilimsel kimi zaman da yönetim modalarının etkisi ile farklı zeka türlerinin tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Günümüzde örgütsel yaşamın çeşitli alanlarında kişilere sıklıkla geleneksel ölçme aracı olarak analitik zekayı ölçen IQ (Intelligence Quotient) temelli değerlendirmeler uygulanmaktadır. (Sternberg, 1997: 478). Özellikle iş dünyasında eleman alımı sırasında IQ ağırlıklı matematiksel ve sözel sınavların yapıldığı ve kritik yönetici pozisyonları için yetiştirilecek elemanların da bu sınavlarla belirlendiği bilinmektedir. İş dünyasının tercih ettiği yönetici profiline bakacak olursak gerek ülkemizde gerekse yurt dışında bu kişileri yetiştiren okullara girebilmenin ön koşullarından birinin ve de belki en önemlisinin yüksek bir IQ gerektiren matematik, fizik ve kimya gibi alanlardaki soruları başarı ile yanıtlayabilmek (Sternberg, 1997: 475) olduğunu görürüz (ÖSS, ALES, GRE). Eğer sadece bu alandaki başarılar yönetsel performansı açıklıyor olabilse idi o zaman işletme okulları yerine yönetici adaylarını daha çok matematik bölümlerinden seçmek gerekebilirdi. Oysa IQ' su yüksek çok sayıda öğrenci, yönetici adayı veya yöneticinin örgütsel yaşama uyum sağlamada pek de başarılı olamayabilecekleri sık karşılaşılan bir durumdur. Bu noktada karşımıza örgütsel yaşamda zekanın yalnızca analitik zekadan oluşmadığı ve çok yönlü bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekliliği görülmektedir. Yöneticilerin planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve kontrol fonksiyonları düşünüldüğünde örgütsel yaşamda sadece analitik zekayı değil farklı zeka türlerini de kullanmaları beklenir. Örneğin duygusal zekanın yönetim ve liderlik

başarısında analitik zekadan daha belirleyici olduğuna ilişkin kanıtlar vardır (Goleman (1998), Slaski ve Cartwright (2003) içinde Bardzil ve Slaski, 2003: 99). Akademik yazına bakıldığında analitik zeka dışında birçok farklı zeka türü ile karşılaşılmaktadır.

2. ZEKA KAVRAMI, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

Temel bir bakış açısı ile zeka bireyin çevreye uyum sağlayabilme ve deneyimlerinden ders çıkarabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sternberg ve Detterman, 1986 içinde Sternberg ve Grigorenko, 2006: 33). Bir diğer tanıma göre ise zeka, bireyin planlama, problem çözme, özetleyebilme, karmaşık fikirleri anlama ve deneyimlerden öğrenme yeteneklerini içeren zihinsel bir kabiliyettir (Gottfredson, 1997: 13).

Zeka kavramı iş performansının önemli bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Schmidt ve Hunter, 1998). Herrnstein ve Murray (1994)'in gerçekleştirdikleri kapsamlı bir araştırmada zeka kavramı iş performansının yanı sıra kendi kendine yetme derecesi, eğitim başarısı, evlilikte istikrar, meşru davranışlar, zenginlik gibi birçok sosyal fayda ile ilişkili bulunmuştur (Judge, Colbert, Ilies: 2004: 542). Schmidt ve Hunter (2000: 4) ise zeka kavramının psikolojide en önemli özellik ve kavram olduğunu vurgulamaktadır. Liderliğe ilişkin yazın irdelendiğinde ise çalışmaların çoğunda liderin en önemli özelliklerinden biri olarak da "zeka" kavramı karşımıza çıkmaktadır (Judge vd., 2004; Bass, 1990; Kirkpatrick ve Locke, 1991; Mann, 1959; Stogdill, 1948).

Bu bağlamda zeka kavramına açıklık getirmek amacıyla çeşitli yaklaşım ve kuramlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımların başında psikometrik yaklaşımlar, gelişimsel yaklaşımlar, nöro-biyolojik yaklaşımlar ve çoklu yaklaşımlar gelmektedir (Neisser, Boodoo, Bouchard, Boykin, Brody, 1996; Selçuk, Kayalı ve Okut, 2003). Psikometrik yaklaşımlar zekayı nicel, tek ve bütünlük bir kavram olarak görmektedir. Gelişimsel yaklaşımlar ise, bireylerin değişik yaşlarda özümleme ve uyumsama yolu ile çevreye nasıl uyum sağladığını ve gelişimsel ilerlemeler gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Nöro-biyolojik yaklaşımlar ise gelişmekte olan yaklaşımlardandır ve zekanın tanımlanması ve ölçülmesi ile ilgili yeni fikirler keşfetmek amacı ile beyni biyolojik bir perspektiften ele alır. Sternberg (1985)'in Üçlü Zeka Kuramı ve Gardner (1983)'in Çoklu Zeka Kuramı ise çoklu yaklaşımlar içinde bilinen kuramlardır.

2.1. Thorndike (1920)

Zekaya ilişkin ilk sınıflandırma Thorndike (1920) tarafından geliştirilen zekaya ilişkin üçlü ayırımda ortaya çıkmıştır (Mayer ve Geher, 1996: 89). Thorndike (1920)'a göre zeka kavramı geleneksel entelektüel faktörlerin yanı sıra "sosyal zeka"yı da içermektedir. Sosyal zeka hem bilişsel hem de davranışsal elemanlardan oluşmakta ve insanları anlama ve yönetme becerisini

Burak ÇAPRAZ, Jülide KESKEN,
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ve Derya İLİÇ

içermektedir. Bu becerinin soyut (analitik) ve somut (mekanik) zekadan farklı olduğunu vurgulamış ve zekayı soyut, somut ve sosyal olmak üzere üç türe ayırmıştır (Derksen, Kramer ve Katzko, 2002: 37-38). Ancak bu sınıflandırmada bir zeka türü olarak soyut zeka analitik-akademik zeka kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

2.2. Gardner (1983)'in Çoklu Zeka Kuramı

Gardner (1983) insan beyninin modüler bir yapıya sahip olduğunu ve beyinde dilsel, sayısal, görsel, mimiksel ve diğer sembol sistemleri kullanılarak ayrı psikolojik işlemler gerçekleştiğini savunmaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki, farklı sembol formları beynin farklı bölümlerine hizmet etmektedir (Talu, 1999: 164). Nitekim Gardner'ın çalışmalarında farklı zekaların insan beyninin hangi bölgelerinde çalıştığı ortaya konulmuştur.

Gardner (1983)'in bu kuramla ulaştığı temel yargı, zekanın tek bir yapıdan meydana gelmediği, insanların birbirinden bağımsız en az sekiz zekaya sahip olduğu ve bunların zaman içinde geliştirilebileceğidir. Zeka alanları arasında bir önem sıralaması yapmak mümkün değildir. Geleneksel bir değerlendirme olan, sözel ve matematiksel alanda başarılı olan bireyleri “zeki”, diğer alanlarda başarılı olanları “zeki değil” diye nitelendirilmesi doğru olmayacaktır (Selçuk, 1999: 54-55 içinde Çuhadar, 2006: 488).

Gardner, Sternberg ve Wagner çoklu zeka kavramını desteklemiştir. Bu anlamda Gardner uzaysal, müzikal, bireye özgü, kişilerarası, kinestetik, doğal, dilsel ve mantık-matematiksel zeka olmak üzere sekiz zeka türünden oluşan bir model ortaya koymuştur (Mandell ve Pherwani, 2003: 388). Gardner sekiz zeka türünün yanında ayrıca bu sınıflandırmaya dahil edilebilecek spiritüel ve var oluşa ilişkin olmak üzere iki zeka türü daha ortaya koymuştur (Sternberg, 1999: 438).

2.3. Sternberg (1997) “Üçlü Zeka Kuramı

Sternberg (1997:476)'e göre zekanın yönetsel performans üzerindeki etkilerini net bir şekilde ortaya koyabilmek için geleneksel anlamda değerlendirilen zeka kavramının genişletilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Sternberg (1997:480) yönetsel zeka kavramından ilk defa bahsetmiş ve geliştirdiği modelde yönetsel zekanın; analitik, yaratıcı ve pratik olmak üzere üç temel zekadan oluştuğunu belirtmiştir. Sternberg (1997: 491) tarafından ortaya konulan Üçlü Zeka Kuramında yöneticilerin bu zeka türlerinden sadece birini kullanarak başarıya ulaşamayacakları belirtilmektedir. Ayrıca Sternberg (1997) çalışmasının öneriler kısmında yöneticilerin kendi zayıf ve güçlü yönlerine odaklanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda sosyal zeka ve bazı araştırmacılar tarafından öze dönük zeka olarak nitelendirilen kavramların gelişimine ışık tutmakta ve başarılı

bir yöneticilik, liderlik için bu üç zeka türünün dışındaki zeka türlerinin de geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

2.4. Sternberg (2005)'in Başarılı Zeka Kuramı

Sternberg (2005) çalışmasını biraz daha genişleterek "Başarılı Zeka Kuramı"nı geliştirmiş ve sosyal zeka boyutunu eklemiştir. Bu kurama göre sosyal zeka pratik zekanın bir alt unsurudur. Pratik zekaya ait kabiliyetler öğretilir. Sternberg (2005: 199)'in 85 öğrenci üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada her üç zeka türünün de dersteki performansı anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır.

3. YÖNETSEL ZEKA KAVRAMI

Thorndike, Gardner ve Sternberg'in çalışmaları zeka kavramına ışık tutmakla birlikte özellikle Sternberg, Üçlü Zeka ve Başarılı Zeka Kuramlarıyla yönetsel zeka kavramının varlığından söz etmiş ve bu kavramın geliştirilmesi için temel oluşturmuştur. Yönetsel zeka kavramına daha iyi bir tanımlama getirilebilmesi için yazında var olan tüm zeka kavramlarının incelenmesi ve bu kavramların yönetsel zeka ile ilişkilerinin ortaya konması gerekmektedir.

Yöneticiler örgütlerde temel olarak karar verme, bilgi ve kişilerarası ilişkiler rollerini üstlenirler (Mintzberg, 1975) ve bu rollerin gerçekleştirilmesi için farklı zeka türlerine ihtiyaç duyarlar. Mintzberg (1976: 49) yönetmek için beynin her iki yarımküresinin de kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Rasyonel ve analitik düşünce sol yarımkürenin görevleri olarak nitelendirilirken, sezgisel, bütüncül ve ilişkisel düşünme sağ yarımkürenin görevleri arasında sayılabilir. Mintzberg (1976)'in bu argümanından hareketle birçok çalışmada karar verme sürecinde yöneticilerin sağ yarımkürelerini daha fazla kullandıkları ve sezgisel ağırlıklı davrandıkları saptanmıştır (Castillo, 2006: 59).

Ayrıca birçok çalışmada Polanyi (1966 içinde Castillo, 2006: 59) tarafından geliştirilen "örtülü bilgi" kavramının yöneticilerin karar verme sürecinde önem teşkil ettiği saptanmıştır. Örtülü bilgi yönetim işinin doğasında var olan ve işletme okullarında öğretilen analitik bilginin ötesinde bireysel ve deneysel nitelikteki bilgi türüdür (Castillo, 2006: 59).

Örtülü bilgi ve sezgi birçok araştırmacı tarafından yönetsel başarıda temel faktörler olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda Wagner ve Sternberg (1991) "Yöneticilere Yönelik Örtülü Bilgi Envanteri"ni oluşturarak karar verme sürecinde bu bilgi türünün varlığını ölçmüşlerdir. Bu envanter kullanılarak akademik kökenli psikologlarda, banka yöneticilerinde (Wagner ve Sternberg, 1985), ve satış elemanlarında (Sternberg ve diğerleri, 1995) örtülü bilginin varlığı saptanmıştır (Castillo, 2006: 59). Test edilen bu bilgi türü "yönetsel zeka", "pratik zeka" ya da "sağduyu" olarak adlandırılmış ve IQ ya da psikometrik tabanlı testler ile ortaya konan zeka kavramından ayırt edilmeye çalışılmıştır.

Sternberg (1997)'nin yönetsel zekaya ilişkin çalışmasından hareketle örtülü bilginin doktorlar (Goldman, 1990), hemşireler (Carlsson ve diğerleri, 2000) ve terapistlerin (Bloomgarden ve Netzer, 1998) gerçekleştirdikleri başarılı tıbbi uygulamaların önemli bir tahminleyicisi olduğu saptanmıştır (Castillo, 2006: 58). Benzer şekilde dokuz ülkede yöneticilerin başarısı üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada sezgi ve örtülü bilginin yöneticilerin başarısı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda sezgi ve örtülü bilgilerini kullanabilme yeteneğine sahip bireylerin iş yaşamında başarılı olabileceklerini söylemek mümkündür (Castillo, 2006: 58).

Bazı araştırmacılar "örtülü bilgi"yi yönetsel bir yetenek olarak ele alırken bazıları ise "sezgi"yi yönetsel bir kabiliyet olarak değerlendirmiştir. Diğer yandan iki kavramın da aynı kavram olduğunu öne süren araştırmacılar da mevcuttur (Shirley ve Langan-Fox, 1996; Torff, 1999). Bu çalışma kapsamında her iki kavram da yönetsel zekanın bir belirleyicisi olarak dikkate alınmıştır.

Zekaya yönelik gerçekleştirilen sınıflandırmalar bireylerin bu zeka türlerinden hangilerini nerede ne ölçüde kullandıkları sorusunu akla getirmektedir. Bu noktada iş yaşamında yöneticilerin yönetsel anlamda farklı zeka türlerini kullandıkları ve farklı zeka türlerini içine alan bir "yönetsel zeka" kavramının gerekliliğinden söz edilmelidir. Bu çalışmada yazında var olan farklı zeka kavramları incelenmiş ve yönetsel zekayı oluşturduğuna inanılan onüç zeka türü incelenmiştir. Bu zeka türleri analitik, pratik, yaratıcı, kültürel, duygusal, sosyal, ahlaki, spiritüel, stratejik, estetik, dilsel, uzaysal ve kinestetik zekadır.

3.1. Analitik Zeka

Analitik boyut zekaya geleneksel bakışı yansıtmaktadır. Analitik zeka problem çözümüne ilişkin planların ortaya konması, izlenmesi ve değerlendirilmesini içerir. Problemin doğru tanımlanması ve anlaşılması ve buna yönelik bir stratejinin geliştirilmesi, sorunla karşılaşıldığında geçmiş deneyimlerden yararlanılması bu zeka kapsamında yer alan faaliyetlerdendir (Sternberg, 1997: 480-482). Analitik zeka, bilgi işleme süreci bileşenlerinin analiz, değerlendirme, yargı ve karşılaştırılmasında kullanılır. Bu zeka türü kişiye bilinen problemleri daha soyut bir değerlendirme imkanı sunar (Sternberg, 2005: 191). Yazında analitik zekanın farklı isimlerle nitelendirildiği de görülmektedir. Bazı çalışmalarda analitik zeka kavramı yerine akademik zeka veya soyut zeka kavramı kullanılmaktadır (Van der Zee, Thijs ve Schakel 2002: 104; Grigorenko ve Sternberg, 2001: 72; Sternberg, 1999).

3.2. Pratik Zeka

Bazı araştırmacılar pratik (uygulamaya yönelik) zekanın analitik zekadan çok daha önemli olduğunu öne sürmektedir. Bu bağlamda pratik zeka çevreye sadece uyum gösterme değil gerektiğinde çevreyi değiştirme ve seçme

faaliyetlerini içermektedir (Sternberg ve Wagner; 1986, Sternberg ve Wagner, Williams ve Horvath, 1995 içinde Sternberg; 1997: 483). Yönetim alanında önem kazanan pratik zekanın temelinde örtülü bilgi vardır. Örtülü bilgi başkalarının yardımı olmadan elde edilen ve bireylerin kendi değer verdikleri hedeflere ulaşmalarını sağlayacak olan faaliyet-odaklı bilgidir. Bu tür bilginin kazanımı iş yaşamında önemli bir unsurdur (Sternberg, 1997: 483). Örneğin, çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak isteyen bir yönetici bunu sağlamaya yönelik bilgiye önem verir. Öte yandan çalışanları ile pek de ilgilenmeyen bir yönetici için bu tür bilgi önemli olmayacaktır (Sternberg; 1997: 483).

3.3. Yaratıcı Zeka

Sternberg (1997)'e göre bir diğer boyut ise yaratıcı zekadır. Bu boyut değişimin hızla yaşandığı dünyamızda vazgeçilmezler listesinde üst sıralarda yer almaktadır. Sternberg ve Lubart (1991, 1992, 1995, 1996 içinde Sternberg, 1997: 488)'in yaratıcılığın yatırım kuramına göre bu zeka boyutuna sahip insanlar bilinmeyen ve farkında olunmayan, değer verilmeyen ancak büyüme potansiyeli olan fikirleri geliştirip, bu fikirlerin peşinden giden insanlardır. Yatırım teorisine göre, yaratıcılık birbiriyle ilişkili olan entelektüel kabiliyet, bilgi, düşünme stilleri, kişilik, motivasyon ve çevre boyutlarını içermektedir (Sternberg, 1997: 488).

Yaratıcı zeka sorunlara farklı açılardan yaklaşarak geleneksel düşüncenin kısıtlarını aşmak şeklinde de tanımlanabilmektedir (Sternberg, 1997: 488). Örnek olarak büyük bir otomobil firmasında çalışan üst düzey yöneticinin karşılaştığı sorun verilebilir. İşini çok seven ve yüksek ücret alan bu çalışan müdüründen hoşlanmamaktadır. Bu nedenle yeni bir iş bulmak için bir danışmanlık firmasına başvurur. Kendisi için iş aramak yerine müdürünün niteliklerini ve iletişim adreslerini vererek ona yönelik bir iş bulunması konusunda danışmanı yönlendirir ve daha iyi bir teklif ile karşılaşan müdüründen kurtulur. Bu bağlamda yaratıcı zeka sorunları yeniden tanımlamak ve bambaşka bakış açıları ile soruna çözüm aramakla ilişkilidir (Sternberg, 1997: 488).

3.4. Kültürel Zeka

Kültürel farklılıkların adaptasyon sürecinde öneminin farkına varılması ve dış ülkelerden gelen yöneticilerin yaşadıkları zorluklar kültürel zeka kavramının uluslararası yönetim yazınında yer almasını sağlamıştır. Yöneticilerin farklı kültürlerden gelen çalışanları anlamada ve değerlendirmede zorluk yaşamaları bu kavramın önemini pekiştirmektedir. Earley ve Ang (2003: 489)'a göre kültürel zeka dışarıdan gelen kişilerin tanıdık olmadıkları hareket ve faaliyetleri tıpkı içeriden biriymiş gibi anlamlandırmalarıdır.

Örgüler de kültürleri açısından bakıldığında birbirinden farklıdır. Bir örgüte yeni katılan çalışanın ilk günlerinde yaptığı örgütün kültürel kodunu anlamaya çalışmaktır (Earley ve Mosakowski, 2004: 139).

Earley ve Mosakowski'ye (2004: 141) göre kültürel zekanın üç kaynağı mevcuttur. Bunlar; bilişsel, fiziksel ve duygusal / motivasyonel zekadır. Kültürel zeka bireyin vücudunda, kalbinde ve kafasında oturur. Yabancı kültürlerin inanışları, gelenekleri ve tabuları hakkındaki ezbere öğrenilenler bireyleri içinde bulunacakları her durum için hazırlamaz kimi zaman kötü gafllara sebep olabilir. Vücut anlamında bakıldığında karşıdaki kişinin elinin sıkılmasına kadar sergilenen davranışlarda karşıdaki kişinin benzer davranışlarını nasıl sergilediğinin takip edilmiş olması ve kişinin kendi davranışlarına yansıtması karşıdakiler tarafından onlar gibi olmak istendiği şeklinde anlaşılacaktır. Bu sayede karşıdaki kişiler davranışlarını kendilerinininkine uydurmaya çalışan kişilere daha güvenilir ve açık yaklaşacaktır (Earley ve Mosakowski, 2004: 142).

Ang ve diğerleri (2007: 337) ise Earley ve Mosakowski'nin ayrımında yer alan fiziksel kaynağı davranışsal zeka olarak adlandırmışlardır. Analitik zeka Ackerman'ın (1996 içinde Ang ve diğerleri, 2007: 337) aklın bir parçası olarak bilginin önemini açıklayan zeka-bilgi düşüncesi ile tutarlıdır. Motivasyonel zeka ise belirli bir görev veya durum üzerine enerjinin yönlendirilmesine yönelik zihinsel kapasiteyi anlatmaktadır (Ceci, 1996 içinde Ang ve diğerleri, 2007: 337). Davranışsal zeka ise insanların nasıl düşündüklerinden çok ne yaptıkları üzerine odaklanmaktadır (Sternberg, 1986: 6 içinde Ang ve diğerleri, 2007: 337)

Yöneticiler kültürel zeka anlamında altı farklı profil içinde sınıflandırılabilirler (Earley ve Mosakowski, 2004: 142). Ancak bu sınıflandırma tüm yöneticilerin yalnızca bir profil içine gireceğini göstermemektedir. Bazı yöneticiler birden fazla profile ait özellik gösterebilirler. Hemşehri profili aynı geçmişe sahip kişilerin birlikte çalıştıkları ortamda etkilidir. Analist profili yabancı kültürlerin kural ve beklentilerini farklı öğrenme stratejilerine başvurarak yorumlar (Earley ve Mosakowski, 2004: 143). Doğal profilinde yöneticiler sistematik bir öğrenme stili yerine önsezileriyle hareket etmeyi tercih eder. Elçi ise kültür hakkında çok şey bilmese de oraya ait olduğunu iletişim yoluyla ikna etmeye çalışır. Earley ve Mosakowski'nin (2004: 144) çalışmasında uluslararası şirket yöneticilerinin büyük çoğunluğu bu gruba girmektedir. Bu yöneticilerin güvenilirliği kültürel zekalarının en güçlü bileşenidir. Taklitçi profilindekiler hareketleri ve davranışları üzerinde aşırı kontrole sahiplerdir. Kültüre ilişkin yakaladığı ipuçlarının önemini bilir. Karşısındakileri iletişim yoluyla ve güven oluşturarak rahatlatmayı bilir. Bukalemun profilindekiler, kültürel zekanın her üç bileşeninden yüksek oranda taşır. Çok görülen bir yönetici tipi değildir. Gereklili becerilere ve dışsal bakış açısına sahip olduklarından o kültüre ait kişilerin yapamayacaklarını gerçekleştirebilirler (Earley ve Mosakowski, 2004: 145).

Earley ve Mosakowski, (2004 içinde Alon ve Higgins, 2005: 503) kültürel zekanın örgüt kültürü ve coğrafi-etnik kültür olmak üzere iki boyutta ortaya çıktığını

belirtir. A.B.D.'de kültürel zekanın özellikle liderlerin yeni bir örgütte işe başladıklarında önemli olduğu görülmüştür (Alon ve Higgins, 2005: 503).

3.5. Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramı ilk olarak Wayne Payne (1986) tarafından ortaya atılmakla birlikte yazında yazılı olarak ilk ortaya çıkışı Salovey ve Mayer'ın (1990) çalışması ile olmuştur (Ashkanasy ve Daus, 2005: 442).

Mayer ve Salovey (1993) duygusal zekayı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadırlar (Çakar ve Arbak, 2003: 88). Mayer ve Salovey (1997 içinde Mayer, Carrusa ve Salovey, 2000: 269) çalışmalarında duygusal zekayı dört alt boyutta irdemişlerdir. Bu boyutlar duyguların düzenlenmesi, anlaşılması, duyguların düşünce yoluyla özümsemesi, duyguların algılanması ve ifade edilmesini içermektedir. Duygusal zeka modellerinden örgütler ve özellikle liderlik üzerinde en çok duran Daniel Goleman'ın modeli duygusal farkındalık, öz-duygu yönetimi, öz güdülenme, empati ve sosyal ilişki boyutlarından oluşmaktadır (Goleman, 2000). Duygusal farkındalık kişinin gerektiğinde gerçek hislerine ulaşmasını sağlar. Eğer bu bilgi girişi olmazsa kişi duygularını tanımlayamadığı gibi kontrol de edemez. İkinci boyut olan öz-duygu yönetimi kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesidir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak değildir. Yapılması gereken duyguları kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Üçüncü boyut olan öz-güdülenme; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Dördüncü boyut olan empati ise kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Beşinci boyut olan sosyal yetenekler kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar (Çakar ve Arbak, 2003: 88-89).

Bireylerin kişilerarası faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için kendi duygularının farkında olmaları ve yönetebilmeleri yanında karşısındakilerin duygularının da farkında olmaları ve yönetebilmelidir (Alon ve Higgins, 2005: 503). Alon ve Higgins'in (2005: 503), Goleman, Boyatzis ve McKee (2002) gibi araştırma sonuçlarının A.B.D.'de liderlik başarısının %79'a varan oranlarda duygusal zekadan kaynaklandığı ortaya konulmaktadır.

Stein ve Book'un (2000 içinde Alon ve Higgins, 2005: 504) çalışması farklı işlerin farklı yetkinlikler gerektirdiğini göstermiştir. İnceledikleri işlerin yönetim pozisyonlarından olması aynı ülkede olsa dahi liderliğe yönelik duygusal zekanın durumdan duruma farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Ashkanasy ve Daus (2005: 446) duygusal zeka üzerine görüşlere ilişkin değerlendirmelerinde,

- Duygusal zeka diğer zeka türlerinden ayrı ve diğerleri ile pozitif ilişkilidir
- Duygusal zeka bazı bireylerde daha fazla görülürken bazılarında daha az görülebilir bu anlamda bireysel bir farklılıktır.
- Duygusal zeka bireyin hayat döngüsü içinde oluşur ve eğitim yoluyla geliştirilebilir.
- Bireylerin kendi ve başkalarına ait duyguları anlamalarında ve bu duyguları yönetebilmelerinde rol oynar.

3.6. Sosyal Zeka

Thorndike (1920) sosyal zekayı şöyle tanımlamaktadır: “Kişinin kendi ve başkalarına ait durumu, güdüleri ve davranışları algılayarak bilgi temelinde optimal karşı davranış geliştirmesidir.” (Mayer ve Salovey, 1993: 435). Thorndike (1920 içinde Neuringer;1991: 549)’ın kavrama ilişkin bir diğer tanımı ise şöyledir: “Diğer bireylerin sosyal değer ve beklentilerini doğru bir şekilde değerlendirme ve kişilerarası görevleri başarı ile tamamlama yeteneğidir.” Crane (1946 içinde Landy, 2005: 418) ise sosyal zekaya farklı bir açıdan yaklaşarak sosyal zekayı geliştirmenin bir bireyi dışadönük hale getirme süreciyle eş anlamlı olduğunu belirtmiştir. Butler ve Chinowsky (2006: 120) ise sosyal zekayı insanları anlama ve onları ilişkilendirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Cantor ve Kihlstrom (1989: 10-13) ise sosyal zekaya farklı bir perspektiften yaklaşmayı uygun görmüştür. Onlara göre sosyal zeka “uygun bir şekilde örgütlenme ilkesidir” ve hiçbir bilişsel süreç ya da yapıyı içermemektedir. Özetle bu kavram bireyin kendisini, çevresindeki bireyleri ve sosyal durumu anlayabilmesidir. Sosyal zekaya sahip olan kimse davranışsal esnekliğe sahiptir. Durum ve koşullara göre davranışlarını adapte edebilir ve değiştirebilir.

Boal ve Whitehead’e (1992 içinde Wong ve Low, 2002: 244) göre bazı liderlik teorileri duygusal ve sosyal zekanın yetkin liderlerde davranışsal karmaşıklık (complexity) ve esnekliğin önemli özellikler olması nedeniyle lider ve yöneticiler için daha fazla önem arz ettiğini belirtmiştir. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman, (2000); Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, ve Gilbert, (2000) gibi çalışmalarda etkin liderlik davranışının temelde liderin karmaşık sosyal sorunları çözme yeteneğine bağlı olduğu görülmektedir (Wong ve Low, 2002: 244) . Yamagashi ve diğerleri (1999: 155) ise çalışmalarında güvenin sosyal zeka ile desteklendiğini bulmuştur. Yüksek sosyal zekaya ait kişiler düşük sosyal zekaya sahip kişilere oranla daha yüksek düzeyde güven oluştururlar.

3.7. Ahlaki Zeka

Yazında yer almaya başlayan ve kanımızca yönetsel zekanın diğer bir alt boyutu olan kavram ise ahlaki zekadır (Lennick ve Kiel; 2006: 13). Ahlaki zeka

doğruluk, sorumluluk, merhamet ve bağışlayıcılık gibi evrensel insanlık ilkelerinin kişisel değerler, amaçlar ve hareketlere nasıl uygulanması gerektiğine yönelik zihinsel kapasitedir (Lennick ve Kiel, 2006: 13; Veach ve Asce, 2006: 99). Doğruluk ile kişilerin evrensel insani kurallar ile uyum içinde hareket etmesi, sorumluluk ile evrensel insani kurallar çerçevesinde kişilerin hareketlerine ilişkin sorumluluğu ve sonuçlarını üstüne almaları tanımlanmaktadır. Merhamet, başkalarını önemsemenin saygıyı uyandıracığı ve merhametin karşılığının alınacağı bir iklim oluşturur. Bağışlayıcılık olmadığı zaman ise iyiliğin karşılıklı olduğu başkaları ile çalışmanın zorlaştığı ortamlar ortaya çıkacaktır (Veach ve Asce, 2006: 99). Ahlakî zekaya benzer olan ve gelişmekte olan diğer bir kavram ise spiritüel zekadır.

3.8.Spiritüel Zeka

Spiritüel Zekanın tanımına geçmeden önce spiritüalite kavramını tanımlamakta yarar vardır. Spiritüalite; başkalarının gelişimine, başarılarına olanak sağlamak amacıyla içten gelen yardım isteği, sevgiye, umuda ve iyimserliğe olan bağlılık, anlama ulaşma yolunda isteklilik ve sorgulama, insanlarla bir bütün olma-ortak bir amaçta-anlamda buluşma ihtiyacı olarak nitelendirilebilir. Yazında bulunan farklı tanımlamalardaki ortak noktalardan yola çıkarak spiritüalite şöyle özetlenebilir (McCormick, 1994; Stamp, 1991; Wong, 2003; Korac-Kakabadse, 2002; Dehler ve diğerleri, 1994; Harris, 2000 içinde Kesken, Ayyıldız, Ünnü; 2005: 4-5):

- İçten gelen yaşama gücü,
- İçsel motivasyon, bireyleri harekete yönelten, enerjilendiren içsel deneyim,
- Ortak amaçlara bağlılık ve bir bütün olma ihtiyacı,
- Başkalarının gelişimine, başarılarına katkıda bulunma isteği,
- Sevgiye, umuda, iyimserliğe olan bağlılık,
- Takım ruhunun geliştirilmesi,
- Yaşamda bir anlama-amaca ulaşma arzusu.

Spiritüel zeka ise “Yaşamın anlamına ilişkin sorular sorma ve yaşadığımız dünya ile kendimiz arasındaki bağlantıyı kurabilme kapasitesidir” (Yang; 2006: 25). Wolman (2001) spiritüel zekaya ilişkin yedi unsur tanımlamaktadır. Bunlar; ilahilik, dikkatlilik, duyu dışı algılayabilme, birlik-beraberlik, entelektüellik, travma ve çocuklara yönelik spiritüalitedir (Yang; 2006:25).

Wolman (2001: 83)' a göre ise spiritüel zeka yaşamın anlamına ilişkin sorular sorma, kendisinin diğer insanlarla, dünya ile ilişkisini irdelemeye yönelik bir zeka türüdür. Spiritüel zeka, hayatı anlamak ve evrenin görünüşü ile ilgili iken var oluşa ait zeka tabiatı anlamak ve varoluşa ait konular ile ilgilenir (Sternberg, 1999: 438).

Emmons (2000 İçinde Hyde; 2004: 47). spiritüel zekaya ilişkin “fiziksel, materyal unsurların ötesine geçebilmek”, “bilinçlilik düzeyini arttırabilmek”, “günlük deneyimlerin farkında olarak onları benimsemek”, “spiritüel kaynakları karşılaşılan problemleri çözmede kullanmak”, “erdemli olabilme kabiliyeti” olmak üzere beş yetkinlik tanımlamaktadır.

Zohar ve Marshall (2000: 3)’da spiritüel zeka olarak nitelendirilen bir kavramının olduğunu savunmaktadır. Onlara göre spiritüel zeka anlam ve değerlere ilişkin problemleri teşhis ederek çözüm getirme, kendi yaşamları ile faaliyetlerini daha geniş bağlamlara mal edebilme ve anlamlandırabilmeye yönelik zihinsel bir kabiliyettir. Bir bütüne ait olma Zohar ve Marshall (2000) tarafından vurgulanan bir diğer niteliktir.

3.9. Stratejik zeka

Stratejik zeka da günümüzde yöneticilerin sahip olması gereken önemli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik zeka, işaretlerin yorumlanabilmesi ve bu işaretlerin gelecekteki muhtemel etkilerine karşı gerekli stratejilerin geliştirilebilmesidir. Bu zeka, zamanlama, içgüdü, politik idrak, merak, esneklik, imgelem ve içinde bulunulan koşulların göz önüne serme becerilerini kapsamaktadır (Service ve Arnott, 2006: 61). Stratejik zeka, Hersey (1985) ve Blanchard (2003) tarafından oluşturulan ve etkin bir yöneticinin yönetilen izleyicilerin yapı ve desteğine göre değiştiğine dayanan durumsal liderlik yaklaşımını genişletmektedir (Service, 2006: 61). Yüksek ve etkili stratejik zekaya sahip olanlar, strateji konusunda iyidirler; çünkü stratejik düşünmenin hiçbir zaman bitmeyen, ve bir döngü şeklinde devam eden bir süreç olduğunun farkındadırlar (Service, 2006: 64). İstenen bir zeka çemberi aşağıdaki aşamaları içermektedir (Service, 2006: 62-63):

- İçinde bulunulan durumun anlaşılması ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsat ve tehditlerin analiz edilebilmesi,
- Daha sonra müşterilerin rakip işletmelere kıyasla sizin işletmenizle iş yapacak olma nedeninin, sürdürülebilir rekabetçi avantajın tanımlanması ve sürekli yeniden değerlendirilmesi,
- Örgütü etkileyecek trend ve gelişmelerin gözlemlenmesi,
- Örgütün geniş çevresi ve endüstrisinde gelişen trendler doğrultusunda sizin tahminlerinizin belirlenmesi ve anlaşılması,
- Örgütün tüm çevresine ve endüstrisine uyum sağlayacak yeni inanç ve düşüncelerin formüle edilmesi,
- İstenen gelecek zamana ilişkin düşünsel bir imajı yansıtan vizyonun belirlenmesi,
- Tutarlı alternatiflerin geliştirilmesi,
- Kararın verilip uygulamaya geçilmesi,
- Amaçların SMART (spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, uygun, zaman kısıtlı) ölçütlerine uygunluğunun test edilmesi,

- Uyumlaştırılması ve sürecin en başından tekrar edilmesi

Yüksek stratejik zekaya (SQ) sahip olanlar stratejik yönetim koşullarında yüksek bağlılık göstermektedirler; çünkü strateji öğrenilebilen, uygulanan ve geliştirilebilen bir şeydir. Öğrenmeye verilen zamanın fazla, güç elde etmek için taktiklere harcanan zamanın az olması stratejist olma ve yüksek SQ' ya sahip olma noktasında kişiyi daha başarılı kılar (Service, 2006: 67).

3.10.Estetik Zeka

Yazında geçen bir diğer zeka türü ise estetik zekadır. Estetik kelimesi köken olarak Yunanca "aisthetika"dan türemiş olup "duygularla hissedilebilen" anlamına gelmektedir. Görme, duyma, tat alma, koku alma, denge, hareket etme duyularının kombinasyonu estetik algılamının şekillenmesine yardımcı olmaktadır (Macdonald, 2001:43). Estetik zeka, estetik duyarlılık dilinin algılama, kavrama ve kullanma kapasitesidir (Macdonald, 2001:43).

Goodwin ve Mucha (2008: 8) estetik zekaya sahip olmayı "işletme yönetimine bir sanatçının duyarlılığı ile yaklaşma" şeklinde ifade etmektedir. Sanatçıların genel düşünce yapılarının temelinde gözlemlene, tasarlama, keşif ve araştırma yoluyla yenilikler yaratma ve yansıtma gibi nitelikler vardır. Tüm bu nitelikler estetik zekanın açığa çıkarılmasında birer araçtır. Bu düşünce yapısının temel taşları ise "varlık", "otantiklik" ve "sentez"dır. Varlık kendisinin, diğerlerinin ve evrenin farkında olmak demektir. Otantiklik ise "Kendi kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade edebilmek"tir (Harter, 2002, Avolio vd., 2004). Otantikliğin özü insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima açık olabilesidir. Diğer bir deyişle "Birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir" (Erickson, 1994 içinde Kesken ve Ayyıldız, 2008: 736). Belirtilen bu tanımlar liderlik yazınında pozitif bir liderlik türü olarak kaşımıza çıkan otantik lider kavramının tanımlanmasında kullanılmaktadır. Ancak estetik zeka kapsamında ele alınan otantiklik kavramı biraz daha farklıdır. Burada sanatçının ya da yöneticinin içinde bulunduğu koşullara, seyirci kitlesine göre oyununu ve planlarını hayata geçirmesi ve inandırıcı olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Goodwin ve Mucha, 2008: 12). Sentezleme ise akılsal, görsel, işitsel, kinestetik ve uzaysal nitelikte tamamen farklı deneyimlerden yola çıkarak düşünce ve faaliyetleri kurgulamak olarak tanımlanabilir. Bir müzisyen için dinlemek tek bir duyu ile gerçekleşmez. Beş duyu hatta altıncı duyu olarak nitelendirilebilecek sezgi dahi dinleme sürecinde aktif rol alır ve bu duyulardan elde edilen sentez ile deneyim oluşur. Sentezlemek görünenin altında yatanı görmektir ve yaratıcılığın katalizörüdür. Yaratıcılık ise beraberinde yenilikçiliği getirir. Örneğin Dell'in tam zamanında üretimi, Southwest Havayollarının düşük maliyetli ulaşım stratejisi yaratıcılıkla ilişkilendirilebilir. Ancak bu tam olarak doğru değildir. Başarılı işletmeler farklı fikirleri sentezleyerek yaratıcı olmakta ve yenilikçi süreçler, ürünler fikirler ortaya koyabilmektedir (Goodwin ve Mucha, 2008: 14).

3.11. Dilsel Zeka

Gardner'a (1983 içinde Weller, 1999: 138) göre dilsel zekaya sahip olanlar kelimelerin sesine ve anlamına, dilin fonksiyonuna karşı hassastır. Dilsel zekanın temel niteliği okuma yazma ve konuşmada kelimeleri etkili kullanabilmektir (Shearer, 2004: 4). Dilsel zekanın görünümü söz dağarcığı ve okuma üzerine kurulu standart testlerle ölçülebilmektedir (Shearer, 2004: 4).

Bireyin kendisini retoriksel ve şiirsel bir şekilde ifade edebilmesi, dili bilgileri aktarabilmek için kullanabilme yeteneğidir. Bu zeka türü, iletişim aracı olarak dili etkili kullanma kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapasite, sözel (hikaye anlatan, konuşmacı, politikacı gibi) ya da yazım yeteneği (şair, oyun yazarı, editör gibi) şeklinde ortaya çıkabilir (Talu, 1999:166).

3.12. Uzaysal Zeka

Uzaysal zeka görsel düşünme ve şekil/uzay özelliklerini şekil ve grafiklerle ifade etme, çizme, boyama ve şekil verme gibi davranışları kapsar (Talu, 1999: 166).

Uzaysal 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 içerir (Gündeşli, 2006: 12).

Uzaysal zekanın özünde aktif hayal gücü, zihinde canlandırma, uzayda yer, yön, yol bulma, grafik temsili, uzaydaki nesnelere arasındaki ilişkileri tanıma, imajlarla zihinsel manevralar yapma, farklı açılardan objeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları tanıma vardır (Bümen, 2002: 13- 14 içinde Gündeşli, 2006: 12). Bu zeka türü pilotlar, heykeltıraşlar, mimarlar ve cerrahlarda yüksektir (Afarian ve Kleiner, 2003: 48)

3.13. Bedensel-Kinestetik Zeka

Bedensel-Kinestetik Zeka, bir kişinin, bir aktör, bir atlet ya da bir dansçı gibi düşünce ve duygularını anlatmak için vücudunu kullanmadaki ustalığı veya bir heykeltıraş, bir cerrah ya da bir tamirci gibi ellerini kullanma ve elleri ile yeni şeyler üretme kapasitesidir (İlhan, Mirzeoğlu, Aktaş ve Demir, 2005: 6).

4. ZEKA TÜRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Yönelimsel zekayı oluşturduğunu düşündüğümüz zeka türlerinin her birinin birbirinden tamamen bağımsız bir zeka türü olmadığı akademik yazında görülmektedir. Yazında zeka türlerinin birbirleriyle kavramsal ya da ilişkisel durumlarına yönelik belirlemeler mevcuttur.

Neisser (1976) analitik zeka ve pratik zeka arasındaki farkı ilk kez ortaya koyan araştırmacılardan biridir (Sternberg ve diğerleri, 1995: 913). Sternberg, ve diğerlerinin (1981) bir süpermarket, kütüphane, tren istasyonundaki insanlar ve zeka üzerine çalışan akademisyenler üzerine gerçekleştirdikleri araştırmada katılımcılardan zeki insanların özelliklerini önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda analitik ve pratik zekaya ilişkin özellikler arasında bir ayırım olduğu saptanmıştır. Pratik zekanın önem kazandığı pratik problemlerde sorunu çözmek için tam bilgi mevcut değildir. Tek bir doğru yol ya da yanıt yoktur. Öte yandan akademik problemlerde tek bir doğru yanıt vardır. Bu doğruya ulaşmayı sağlayacak bilgiler hali hazırda mevcuttur ve doğruya ulaşmada da tek bir yol vardır. Ancak iş dünyasında yöneticiler çoğu zaman eksik bilgi ve veriler ışığında, birçok alternatif arasından farklı yöntemlerle sorunları çözmektedirler. Dolayısıyla sorunların akademik nitelikli değil pratik nitelikli olma özellikleri artmaktadır (Sternberg ve diğerleri, 1995: 913).

Analitik ve duygusal zeka arasındaki temel fark ise bilginin kullanımı ve uygulamasında yatar. Analitik zeka genellikle tek ve en iyi çözüme ulaşılabilecek sorunlarla ilgilenirken (Sternberg, Wagner, Williams ve Horvath, 1995) duygusal zeka farklı şekillerde çözüm üretebilecek, alternatifler geliştirilebilecek sorunlarla ilgilenmektedir (van der Zee ve diğerleri, 2002: 106). Ayrıca duygusal zekayı değerlendirebilmek için kesin standartlar yoktur. Zekice davranışlara yol açabilecek olan unsurlar çevre tarafından şekillendirilmektedir (Jones ve Day, 1997).

Earley ve Mosakowski (2004: 139) kültürel zekanın duygusal zekayla ilişkisi olduğunu ancak duygusal zekanın ortadan kalktığı yerde kültürel zekanın oluştuğunu belirtmiştir. Kültürel zeka ve duygusal zekanın paylaştığı tek eleman ise "harekete geçmeden önce düşünmektir (Earley ve Mosakowski, 2004: 140). Earley ve Ang (2003)'e göre de kültürel zeka, sosyal ve duygusal zekadan farklılaşmaktadır. Kültürel zekada bireyler ülke bağlamında değişim göstermek ve yeni sosyal etkileşimleri öğrenmek ve doğru davranışsal cevapları bulmak zorundadır (Alon ve Higgins, 2005: 506). Alon ve Higgins (2005: 508) dilsel yetkinlikler (dilsel zeka) ile kültürel zeka arasında da bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Nitekim kültürlerarası iletişim, farklı kültürlerden bireyleri anlama ve yabancı kültürlerle uyum sağlayabilmede dil önemli bir rol oynar.

Duygusal zekanın sosyal zeka kavramı ile ilişkileri irdelendiğinde Ashkanasy ve Daus (2005: 444) duygusal zekanın, sosyal zekanın gözden düşmesi ile araştırmaların bir devamı olarak ortaya çıktığını düşünmektedir. Sheehan (1999: 65) ise duygusal zekayı bireylerin kendilerine ait ve başkalarına ait duygularını anlamalarını sağlayacak bir sosyal zeka olarak tanımlamıştır. Kanımızca duygusal zekanın, sosyal zekanın bir alt boyutu olmakla birlikte sosyal zekaya oranla duygulara daha derin yer vermesi nedeniyle çalışmada ayrı bir başlık altında incelenmesi gereği duyulmuştur.

Thorndike (1920) zeka kavramının geleneksel entelektüel faktörlerin yanı sıra “sosyal zeka”yı da içerdiğini vurgulayarak bu zeka türünün gelişimine katkıda bulunmaktadır. Sosyal zeka hem bilişsel hem de davranışsal elemanlardan oluşmakta ve insanları anlama ve yönetme becerisini içermektedir (Derksen, Kramer ve Katzko, 2002: 37-38).

Ahlaki ve duygusal zeka ise birbiri ile ilintili zeka türleridir. Bireylerin duyguları ile bir takım sonuçlarını ahlaki nedenlere dayandırmaları arasında güçlü bir bağ olduğu görülmüştür. Nitekim duyguların bir alt seti ahlaki duygulardır. Bu duygular bir durum hakkında karar verirken kendimiz ve başkaları açısından ne gibi sonuçlar doğabileceğine ilişkin yön gösterirler (Aucoin, 2007: 32).

Yazında belirtilmiş olan bu ilişkiler aslında zeka türlerini yalnız başlarına düşünemeyeceğimizi ortaya koymaktadır. Bu çalışmada yönetsel zekayı oluşturduğuna inanılan zeka türlerine değinilmiş olsa da aslında yönetsel zekayı dolaylı yoldan etkileyebilecek farklı zeka türlerinin de var olabileceği göz ardı edilmemelidir.

5. SONUÇ

Akademik yazındaki zeka türleri incelendiğinde çok farklı zeka kavramları ile karşılaşmaktayız. Yönetsel zeka Sternberg tarafından analitik, yaratıcı ve pratik zekanın karması olarak görülmüş olsa da kanımızca yönetsel zeka bu denli dar bir çerçevede düşünülmemelidir. İyi bir yöneticide analitik zekanın bulunmaması düşünülemez. Ortaya çıkan problemlerin tanımlanması ve problemlerin çözümü için planlar ortaya konması ve değerlendirilmesi yöneticinin analitik zekasına bağlıdır. Ancak analitik zeka tek başına bir yönetici için yeterli değildir. Yöneticinin deneyimleri ve bireysel özellikleri onun pratik zekasında gizlidir. Çevresindeki değişimleri gözlemleyebilmesi, sorunların çözümü için hızlı çözümler yaratabilmesi onun pratik zekasının yüksek olmasına bağlıdır. Ancak sorunların çözümü için farklı perspektiflerden de bakabilmesi gereklidir. Bu anlamda yöneticinin yaratıcı zekaya da sahip olması gereklidir. İyi bir yöneticinin önsözleri de kuvvetli olmalı ve gelecekteki olayları kestirebilmelidir. Bu anlamda yönetsel zeka stratejik zeka ile desteklenmelidir. İyi bir yönetici aynı zamanda görsel düşünme anlamında da üstün olmalıdır. Düşüncelerini gerektiğinde görselliğe aktarabilecek uzaysal zekaya sahip olmalıdır. Düşünceleri anlatmanın en temel yolu ise konuşmaktır. Dilsel zekası yüksek bir yönetici kelimeleri etkili kullanır ve karşısındakilere anlatmak istediğini etkileyici bir şekilde aktarır. Her ne kadar heykeltıraş, cerrah gibi uzuvlarını iyi kullanabilmesi gereken meslek sahiplerinin kinestetik zekası yüksek olması beklense de, bir yöneticinin de en temelde karşısındakiyle konuşurken el hareketlerini kontrollü kullanarak onları etkileyebilmesi için kinestetik zekaya sahip olması gereklidir. İlgili meslek alanlarında astlarına bilgi aktarmaları sırasında da bu zeka türüne ihtiyaç duyabileceklerdir. Estetik zekaya sahip yöneticiler örgütlerinde yenilikler yaratmaya çalışırlar, yönetme eylemini bir sanat olarak görürler ancak doğruluk, sorumluluk, merhamet ve bağışlayıcılık özellikleriyle de ahlaki zekalarını ortaya

koyarlar. Çalışanlarını anlamaya çalışır ve onlara yönelik davranış kalıpları geliştirirler. Bu anlamda sosyal zekaları kuvvetli olmalıdır. Çalışanlarının duygularına hitap ederek duygusal zekalarını da ortaya koyarlar. Farklı çevrelerde çalışmaları gerektiğinde ya da farklı çevrelerden kişilerle çalışmaları gerektiğinde ise kültürel zekaları yardımıyla çalışanlar arasında köprü kurar onları örgüt içinde uyumlaştırırlar.

Örneğin bir muhasebecide analitik zekanın yüksek düzeyde olması bekleneyeceği gibi, raporlamayı etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için dilsel zekaya, müşterilere yardımcı olabilmesi için sosyal, bireylerarası zekaya, kendi kendini değerlendirebilmesi ve güdüleyebilmesi için de bireysel zekaya ihtiyaç duyacaktır (Martin, 2003: 189). Bu bağlamda başarılı olabilmek, yönetim işlevini etkin bir biçimde hayata geçirebilmek için tek bir zeka türü yeterli değildir.

Bireyler güçlü hissettikleri zekalarını ortaya koyabilecekleri işleri tercih ederken, zayıf oldukları alanlardan kaçınırlar (Martin, 2003: 189). Burada sorun kişinin zeka boyutlarının ölçülmesinde yatmaktadır. IQ gibi kişinin analitik zekasının ölçüldüğü testlerin tek başına çalışanlara ilişkin objektif değerlendirme kriteri olarak alınamayacağı artık anlaşılmıştır. Gardner ve Sternberg başta olmak üzere birçok araştırmacının ortaya koyduğu farklı zeka kavramları, aslında bireylerin yaşamlarında tek bir zeka türünü ortaya koymadığının göstergesidir. Benzer şekilde bireyler iş yaşamlarında da gerek çevresel, gerek bireysel gerekse de işin gerektirdiği özellikler itibarıyla farklı zeka türlerini farklı seviyelerde ortaya koymaktadırlar. Kanımızca çalışanların yönetsel işlevlerini yerine getirmeleri sırasında da bu zeka türlerini farklı seviyelerde kullanmaktadırlar. Yapılan yazın taraması sonucunda, rastladığımız çok sayıdaki zeka türü içinden on üç zeka türünün bireylerin yönetsel zekasını açıklamakta kullanılabileceğini düşünmekteyiz. Bu zeka türleri; analitik zeka, pratik zeka, yaratıcı zeka, kültürel zeka, duygusal zeka, sosyal zeka, ahlaki zeka, spiritüel zeka, stratejik zeka, estetik zeka, dilsel zeka, uzaysal zeka, kinestetik zeka'dır. Yazında bu zeka türlerinin dışında başka zeka tanımlamalarına da rastlanmıştır. Ancak bu zeka türleri ya belirttiğimiz on üç zeka türünde içerilmekte ya da kanımızca yönetsel zeka içinde kullanılan zekalar içine girmemektedir. Belirttiğimiz on üç zeka türünün yönetsel zekayı nasıl oluşturduğuna ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılan yazın taramasında analitik zeka (IQ), duygusal zeka (EQ-i, MSCEIT, ECI) ve yaratıcı zekaya (CQ) ilişkin ölçeklere rastlanmıştır ancak birçok zeka türüne yönelik ölçeğe ise rastlanamamıştır. Bu anlamda yönetsel zekanın nasıl ölçülebileceği önemli bir araştırma sorusudur.

KAYNAKÇA

ACKERMAN, P. L.(1996): "A Theory of Adult Intellectual Development: Process, Personality, Interests, And Knowledge", *Intelligence*, 22: 227-257.

Burak ÇAPRAZ, Jülide KESKEN,
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ve Derya İLİÇ

AFARIAN, R. ve KLEINER, B. H. (2003): "The Relationship Between Grades and Career Success", *Management Research News*, 26(2/3/4): 42-51.

ALON, I. ve HIGGINS, J. M. (2005): "Global leadership success through emotional and cultural intelligences", *Business Horizons*, 48: 501–512.

ANG, S., Van DYNE, L., KOH, C., NG, K. Y., TEMPLER, K. J., TAY, C. ve CHANDRASEKAR N. A. (2007): "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance", *Management and Organization Review*, 3(3): 335-371.

ASHKANASY, N. M. ve DAUS, C. S. (2005): "Rumors of The Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated", *Journal of Organizational Behavior*, 26: 441-452.

AUCOIN, B.M. (2007): *Right Brain Project Management A Complementary Approach*, Management Concepts. Vienna, VA.

AVOLIO, BJ, GARDNER, W.L., WALUMBWA, F.O., LUTHANS, F., ve MAY, D. R. (2004): "Unlocking The Mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly*, 15: 801-823.

BARDZIL P., SLASKI M. (2003): "Emotional Intelligence: Fundamental Competencies for Enhanced Service Provision", *Managing Service Quality*, 13(2): 97 - 104.

BASS, B. M. (1990): *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

BLANCHARD, K. H. (2003): *The One Minute Manager: The World's Most Popular Management Method*, New York, Random House Audio Publishing Group.

BLOOMGARDEN, J. ve NETZER, D. (1998): "Validating Art Therapists' Tacit Knowing: The Heuristic Experience", *Art Therapy: Journal of the American Art Therapy Association*, 15(1): 51-54

BOAL, K. B., ve WHITEHEAD, C. J. (1992): "A critique and extension of the stratified systems theory perspective. R. L. Phillips, ve J. G. Hunt (Eds.), *Strategic Leadership: a Multiorganizational-Level Perspective* (237-255). Westport, CT: Quorum.

BUTLER C. J. ve CHINOWSKY P. S. (2006): "Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives", *Journal of Management in Engineering*,22: 119-125.

BÜMEN, Nilay. (2002): *Okulda Çoklu Zekâ Kuramı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

CANTOR N ve KIHLMSTROM J. (1989): "Social Intelligence and Cognitive Assessments of Personality" içinde: Wyer R, Srull T, (ed.) *Advances in social cognition. Volume II: Social intelligence and cognitive assessments of personality*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. (s.1-59).

CARLESSON, G., DAHLBERG, K. ve DREW, N. (2000): "Encountering Violence and Aggression in Mental Health Nursing: A Phenomenological Study of Tacit Caring Knowledge", *Issues in Mental Health Nursing*, 21: 533-545.

CASTILLO, J. (2006): "Foreign Subsidiary Managers: Local versus Expatriate Management Teams and the Assessment of Managerial Intelligence", *Journal of Business & Economic Studies*, 12(2): 57-74.

CECI, S. J. (1996): *On intelligence: A Bioecological Treatise on Intellectual Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

CRANE, G. W. (1946): *Psychology Applied*. Chicago, IL: Hopkins Press.

ÇAKAR, U. ve ARBAK Y. (2003): "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2): 83-98.

ÇUHADAR, C.H. (2006): "Müziksel Zeka", *Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu Bildirisi*, Pamukkale Üniv. Eğt. Fak. Denizli, ss. 486-497.

DEHLER, G. E., WELSH, M. A., (1994): "Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm", *Journal of Managerial Psychology*, 9(6): 17-26.

DERKSEN, J., Kramer, I., ve Katzko, M. (2002): "Does a self-report measure of emotional intelligence assess something different than general intelligence?", *Personality and Individual Differences*, 32: 37-48.

EARLEY P. C. ve ANG, S. (2003): "Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures", Stanford, CA: Stanford University Press, 2003., Book reviews, *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 489-502.

Burak ÇAPRAZ, Jülide KESKEN,
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ve Derya İLİÇ

EARLEY, P. C. ve MOSAKOWSKI, E. (2004): "Cultural Intelligence", Harvard Business Review, October: 139-146.

EMMONS, R. A. (2000): "Is Spirituality an Intelligence?", The International Journal for the Psychology of Religion, 10: 1-26.

ERICKSON, R.J. (1994): "Our Society, Our Selves: Becoming Authentic in an Inauthentic World", Advanced Development, 6: 27-39.

GARDNER (1983): Frames of Mind, Harper Collins, New York, NY.

GRIGORENKO E. L. ve STERNBERG R. J. (2001): "Analytical, creative, and practical intelligence as predictors of self-reported adaptive functioning: a case study in Russia", Intelligence, 29: 57-73.

GOLEMAN, D. (1998): Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, NY.

GOLEMAN, D. (2000): İşbaşında Duygusal Zeka, İstanbul, Varlık Yayınları.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, D., ve MCKEE, A. (2002): Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Cambridge, MA7 HBR Press.

GOTTFREDSON, L. S. (1997): "Mainstream Science on Intelligence: An Editorial With 52 Signatories, History, And Bibliography", Intelligence, 24: 13-23.

GOLDMAN, G. M. (1990): "The Tacit Dimension of Clinical Judgment", The Yale Journal of Biology and Medicine, 63(1): 47-61.

GOODWIN C. A. ve MUCHA, R. T. (2008): <http://www.cgoodwinassociates.com/assets/downloads/AIarticle.pdf> ("Aesthetic Intelligence: What Business Can Learn From The Arts" :1-30) (Erişim Tarihi: 18.10.2008)

GÜNDEŞLİF. (2006): Çoklu Zeka Kuramı Ve İlköğretim Kurumlarının Yönetim Yapısına Potansiyel Etkileri, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi A.B.D., Yüksek Lisans Projesi.

HARRIS, H., (2000): "The Spiritual Dimensions of Courage in Management". Unpublished paper, Presented to the Philosophy Graduate Student Conference, Marquette University, Milwaukee.

HARTER, S. (2002): "Authenticity", (In: C.R. Snyder, & S. Lopez-Ed., Handbook of Positive Psychology) Oxford, UK, Oxford University Press, 382-394.

HERRNSTEIN, R. J., ve MURRAY, C. (1994): *The Bell Curve: Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: Free Press.

HERSEY, P (1985): *The Situational Leader*. New York, Warner.

HYDE, B. (2004): "The Plausibility of Spiritual Intelligence: Spiritual Experience, Problem Solving and Neural Sites", *International Journal of Children's Spirituality*, 9:1: 39-52.

İLHANA., MİRZEOĞLU, D. E., AKTAŞ İ. ve DEMİR V. (2005): "Çoklu Zeka Uygulamaları Doğrultusunda İşlenen Cimnastik ve Voleybol Ünitelerinin Öğrencilerin Bilişsel ve Devinışsel Yönden Gelişimlerine Olan Etkisi", *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2005, III (1): 5-10.

JONES, K., ve DAY, J.D. (1997): "Discrimination of Two Aspects of Cognitive-Social Intelligence from Academic Intelligence", *Journal of Educational Psychology*, 89(3): 486-497.

JUDGE T. A., COLBERT A. E. ve ILIES R. (2004): "Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions", *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 542-552.

KESKEN, J., AYYILDIZ, N.A. ve ÜNNÜ, G. (2005): *An Emerging New Paradigm in Management: Spiritually-Based Organizations,* Vol. 2: Selected Proceedings of "The First International Conference on Business, Management and Economics" Yaşar University: s.1-26.

KESKEN, J., AYYILDIZ, N.A. (2008): "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış*, 8(2): 729-754.

KIRKPATRICK, S. A., ve LOCKE, E. A. (1991): "Leadership: Do traits matter?", *Academy of Management Executive*, 5: 48-59.

KORAC, N., KOUZMIN, A. ve KAKABADSE, A., (2002); "Spirituality and Leadership Praxis", *Journal of Managerial Psychology*, 17(3): 165-182.

LANDY, F.J. (2005): "Some Historical and Scientific Issues Related To Research on Emotional Intelligence" *Journal of Organizational Behavior*, 26: 411-424

LENNICK, D., KIEL, F. (2006), "Moral Intelligence for Successful Leadership", *Leader to leader*, Spring.(sayfa??)

Burak ÇAPRAZ, Jülide KESKEN,
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ve Derya İLİÇ

MACDONALD, A. S. (2001): "Aesthetic Intelligence: Optimizing User-centred Design", *Journal of Engineering Design*, 12(1): 37-45.

MANDELL B. ve PHERWANI S. (2003), "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", *Journal of Business and Psychology*, 17(3): 387-404.

MANN, R. D. (1959): "A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups". *Psychological Bulletin*, 56: 241-270.

MARTIN J. (2003), "Multiple Intelligences and Business Diversity", *Journal of Career Assessment*, 11: 187.

MAYER, J. D., CARUSO, R. R. ve SALOVEY, P. (2000): "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence". *Intelligence*, 27: 267-298.

MAYER, J. D., ve Geher, G. (1996): "Emotional Intelligence and the Identification of Emotion", *Intelligence*, 22: 89-113.

MAYER, J. D. ve SALOVEY, P. (1993): "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17: 443-42.

MCCORMICK, D.W., (1994); "Spirituality in Work Organizations", *Journal of Managerial Psychology*, 9:6: 5-8.

MINTZBERG, H. (1975): "The Manager's Job Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, July-Aug: 49-61.

MINTZBERG, H. (1976): "Planning on the Left Side and Managing On the Right", *Harvard Business Review*, 54(4): 49-58.

MUMFORD, M. D., ZACCARO, S. J., HARDING, F. D., JACOBS, T. O., ve FLEISHMAN, E. A. (2000). "Leadership Skills for A Changing World: Solving Complex Social Problems", *The Leadership Quarterly*, 11 (1): 11-35.

NEISSER, U. (1976): "General, Academic, and Artificial Intelligence", içinde L. Resnick (Ed.), *Human Intelligence: Perspectives on Its Theory and Measurement* (179-189), Norwood, NJ: Ablex.

NEISSER, U, BOODOO G, BOUCHARD TJ Jr, BOYKIN AW ve BRODY N (1996): "Intelligence: Knowns and Unknowns". *American Psychologist*. 51: 77-101.

- NEURINGER C. (1991): "The Social Intelligence of Acting Students", *Journal of Psychology*, 125(5): 549-556.
- PAYNE, W. L. (1986): A study of emotion, developing emotional intelligence: self-integration; relating to fear, pain, and desire. *Dissertation Abstracts International*, 47, 203A.
- SALOVEY, P., ve MAYER, J. D. (1990): "Emotional intelligence". *Imagination, Cognition, and Personality*, 9: 185-211.
- SCHMIDT, F. L., ve HUNTER, J. E. (1998): "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", *Psychological Bulletin*, 124: 262-274.
- SCHMIDT, F. L., ve HUNTER, J. E. (2000): "Select on Intelligence", içinde E. A. Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (s.3-14). Oxford, England: Blackwell.
- SELÇUK, Z., KAYALI, H., OKUT, L. (2003). *Çoklu Zeka Uygulamaları*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- SERVICE, R. W. (2006): "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective", *International Journal of Management* 23(1): 61-77.
- SHEEHAN M. (1999): "Workplace Bullying: Responding with Some Emotional Intelligence", *International Journal of Manpower*, 20(1/2): 57-69.
- SHIRLEY, D. A. ve LANGAN-FOX, J. (1996): "Intuition: A Review of the Literature", *Psychological Reports*, 79: 563-584.
- SLASKI, M. and CARTWRIGHT, S. (2003), "Emotional Intelligence Training and Its Implications for Stress, Health and Performance", *Stress and Health*, 19(4): 233-9.
- STAMP, K., (1991): "Spirituality and Environmental Education", *Australian Journal of Environmental Education*, 7(1): 79-86.
- STEIN, S. J., ve BOOK, H. E. (2000): *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, Toronto, Stoddart Publishing Co.
- STERNBERG, R.J., CONWAY, B.E., KETRON, J.L. ve BERNSTEIN, M. (1981): "People's Conception of Intelligence", *Journal of Personality and Social Psychology*, 41: 37-55.

Burak ÇAPRAZ, Jülide KESKEN,
Nazlı Ayşe AYYILDIZ ve Derya İLİÇ

STERNBERG, R. J. (1985): *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*, Cambridge University Press.

STERNBERG, R. J. (1986): "A framework for understanding conceptions of intelligence". In R. J. Sternberg & D.K.Dettermann (Eds.), *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*: 3-15. Norwood, NJ: Ablex.

STERNBERG, R. J., ve DETTERMAN, D. K. (1986): *What Is Intelligence?: Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition*, Norwood, NJ: Ablex.

STERNBERG, R. J., ve WAGNER, R.K. (1986), *Practical Intelligence: Nature and origins of Competence in the Everyday World*, New York, Cambridge University Press.

STERNBERG, R.J. ve LUBART, T.J. (1991): *An Investment Theory of Creativity*, *Human Development*, 34: 1-32.

STERNBERG, R.J. ve LUBART, T.J. (1992): "Buy Low and Sell High: An Investment Approach to Creativity", *Current Directions in Psychological Science*, 1: 1-5.

STERNBERG, R.J. ve LUBART, T.J. (1995): *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, New York, Free Press.

STERNBERG, R.J., WAGNER, R.K., WILLIAMS, W.M.ve HORVATH, J.A. (1995): "Testing Common Sense", *American Psychologist*, 50: 912-927.

STERNBERG, R.J. ve LUBART, T.J. (1996): "Investing in Creativity", *American Psychologist*, 51: 677-688.

STERNBERG, R.J. (1997): "Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough", *Journal of Management*, 23(3): 475-493.

STERNBERG, R. J. (1999): "Successful Intelligence: Finding A Balance", *Trends in Cognitive Sciences*, 3(11): 436-442.

STERNBERG, R. J. (2005): "The Theory of Successful Intelligence", *Interamerican Journal of Psychology*, 39(2): 189-202.

STERNBERG, R. J. and GRIGORENKO E L. (2006): "Cultural Intelligence and Successful Intelligence", *Group Organization Management*, 31(1); 27-39.

STOGDILL, R. M. (1948): "Personal Factors Associated with Leadership": A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.

YÖNETSEL ZEKA'YA DOĞRU: YÖNETSEL ZEKA VE
BİLEŞENLERİNİ TANIMLAMAYA YÖNELİK KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

TALU, N. (1999): "Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15: 164-172.

THORNDIKE, E. L. (1920): Intelligence and Its Uses. Harper's Magazine, 140: 227-235.

TORFF, B. (1999): "Tacit Knowledge In Teaching: Folk Pedagogy And Teacher Education". In R. J. Sternberg ve J. A. Horvath (ed.) Tacit Knowledge in Professional Practice. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Van der ZEE, K., THIJSS, M. ve SHAKEL, L. (2002): "The Relationship of Emotional Intelligence with Academic Intelligence and the Big Five", European Journal of Personality; 16(2): 103-125.

VEACH C.M., P.E., Asce F. (2006): "There's No Such Thing as Engineering Ethics", Leadership and Management in Engineering, July: 97-101.

WAGNER, R. K. ve Sternberg, R. J. (1985): "Practical Knowledge in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge", Journal of Personality & Social Psychology, 49.2: 436-458.

WAGNER, R. K. ve STERNBERG, R. J. (1991): Tacit Knowledge Inventory for Management. San Antonio, TX: The Psychological Corporation.

WOLMAN, R. N. (2001): Thinking with your soul: Spiritual intelligence and why it matters. New York: Harmony Books.

WONG, C.S., LAW, K.S., (2002): "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance And Attitude: An Exploratory Study", The Leadership Quarterly, 13: 243-274.

YAMAGISHI T., KIKUCHI M. ve KOSUGI M. (1999): "Trust, Gullibility, and Social Intelligence", Asian Journal of Social Psychology, 2: 145-161.

YANG, K.P. (2006): "The Spiritual Intelligence of Nurses in Taiwan", Journal of Nursing Research, 14(1): 24-35.

ZACCARO, S. J., MUMFORD, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., ve Gilbert, J. A. (2000): "Assessment of Leader Problem-Solving Capabilities", The Leadership Quarterly, 11 (1), 37-64.

ZOHAR, D. ve MARSHALL, I. (2000): SQ: Connecting With Our Spiritual Intelligence. Bloomsbury Publishing PLC.