

Aylin Diler & Gülüş Türkmen

ZEKÂ NEDİR? NASIL YÖNETİLİR?

Bilişsel Çeşitliliği Fark Etmek
ve Verim Almak



**ZEKÂ NEDİR?
NASIL YÖNETİLİR?**

SOLA UNITAS - SOLA KIDZ

Fetih Mah. Tahralı Sok. Kavakyeli İş Merkezi

No:7/E İç Kapı No:16 Ataşehir/İSTANBUL

Telefon: 0212 939 76 52 - E-posta: solaunitas@solaunitas.com

www.facebook.com/solayayinlari

www.twitter.com/solaunitas

www.instagram.com/solaunitasyayinlari

www.instagram.com/solakidz

<https://kitap.solaunitas.com>

ISBN: 9786258064872

Yayıncı Sertifika No: 45798

1. Baskı: İstanbul 2022

İmtiyaz Sahibi: Umut Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Buket Konur

Editör: Gülnur Gözübek

Son Okuma: Selim Han Bilkan

Mizanpaj: Özkan Köse

Kapak Tasarımı: Özkan Köse

BASILDIĞI YER

Deren Matbaacılık Ambalaj Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi

Yakuplu Mah. 194 Sok. 3. Matbaacılar Sitesi No: 337/338 Beylikdüzü/İstanbul

Sertifika No: 47881

© Bu kitabın tüm yayın hakları Sola Koç, Eğ. Dan. Hiz. A.Ş.'ye aittir. Yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen hiçbir yolla kopya edilemez, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

ZEKÂ NEDİR? NASIL YÖNETİLİR?



Bilişsel Çeşitliliği Fark Etmek
ve Verim Almak



Aylin Diler ve
Gülüş Türkmen

İÇİNDEKİLER

I. GİRİŞ: KAPSAYICI YÖNETİM MODELİNDE YETENEKLİ PERSONELE YER VAR MI?	11
İnsan Kaynaklarının Karşılaştığı Zorluklar	17
Tanı ve Kuram Kaosu	17
Zekâ Tabusu ve Eşitsizliğin Kabulü	20
Bilişsel Pazar	26
II. ZEKÂ NEDİR?	31
1. Bilimsel Bir Zekâ Araştırması Nasıl Olur?	33
2. Ölçülenler ve Ölçülemeyenler	34
Çoklu Zekâ Kuramı	34
Tek Etmen Kuramı (G Faktörü) ve IQ Testi	38
Üstün Zekâyı Çıplak Gözle	
Fark Etmenin Zorlukları	41
IQ Testinin Etkisi Nasıl Kanıtlanmıştır?	42
Flynn Etkisi, Standart Sapma ve	
Başka Boşluklar	43
Bilimsel İrkçılık Eleştirisi	45
IQ Testini Eleştiren Üstünler	45
IQ Puanını Tutturamayan Üstünler	47
IQ Puanı ve Eğitim	48
IQ Puanı ve Meslekler	49
IQ Puanı ve Yönetim Modelleri	51
IQ ve Davranış Genetiği	52
“Ne Kadar Yüksek IQ,	
O Kadar Üstün Performans”	53
Ne Kadar Üstün Zekâ,	
O Kadar Yoğun Duygu!	55
3. Üstün Potansiyelin Özellikleri	59
Beyin Hiperaktivitesi	59
İraksak Düşünme	60
Hiperesneklik	61

Hiperhassasiyet	62
Çoklu Zekâ	64
Üstün Zekâ: 'Gift' (Hediye) mi?	65
Üstün Potansiyelli İçin İş	
Aynı Zamanda Eğlence midir?	67
Üstün Potansiyelliler Hep Başarılı mıdır?	68
Üstün Potansiyelliler Özel Muamele mi Görür?	69
Üstün Potansiyelli 'Üstün' mü Hisseder?	71
Kronik Yalnızlık	72
Kronik Zorbalık	73
Kronik Özgüvensizlik	75
Rahatsız Yaratıcılık (Uncomfortable Creativity)	76
Zekânın Önündeki Engeller	78
1. Kadın Olmak	78
IQ Kaybı ve Potansiyel Terki	84
2. Engelli Olmak	86
3. Öğrenim Güçlükleri	87
4. Psikolojik Sorunlar ve Gelişim Bozuklukları	88
5. Toplum ve Kültür	92
Zekâyı Görmek	96
Kendini Gör(e)meyen Potansiyel	97
Patolojilere Dikkat!	98
İşverenin Gör(e)mediği Potansiyel	98
Akademik Göstergelerin Ötesine Bakın	99
Yaratıcı Çalışandan Korkmayın	99
Özel Yetenek Alanlarını Bulun	102
Yalancı Potansiyele Dikkat!	103

III. ZEKÂ NASIL YÖNETİLİR?	105
Maden Kanaryaları ile Çalışmanın İncelikleri	106
Onu Doğru Görevin Başına Getirin	106
Bırakın, Gece Gündüz Çalışsın!	108
İnisiyatif Alma ve Karar Verme	
İmkânı Sunun	110
Sezgilerine Kulak Vermesini Teşvik Edin	111
Sil Baştan Çalışmasına İzin Verin	111
Şeffaf Olun	113
Potansiyel İstismarını Engelleyin	115
Siz de İstismar Edilmeyin!	117
Aynalama Desteği Sunun	118
Aynalama Desteği:	
‘ <i>My Gifted Network</i> ’ Örneği	119
Aynalama Desteği: Kamu Hizmetinde	
‘ <i>Üstün Potansiyelliler Ağı</i> ’ Örneği	121
Başvurular	123

Eko İK kitabımda yetenek yönetiminden bahsederken bir eleştiride bulunmuştum: Yaklaşımın tutarlı araştırmalar ve titiz çalışmalardan uzağa savrulduğuna, günümüzdeki kullanım şekliyle artık değersizleşmiş bir yaklaşım olarak etiketlendiğine dikkat çekmiştim. Yetenek yönetimi alanında yapılmış pek çok araştırmanın yeterince temelli olmadığını, güncel ve kapsamlı araştırmalara yönlenmek gerektiğini ifade etmiştim.

Son iki yıldır potansiyelli yetişkinler üzerine çalışmalar yapan araştırmacı yazar Gülüş Türkmen ile birlikte bu kitabı yazarken, ben de bir hayalimi gerçekleştirmiş oluyorum. Elinizde tuttuğunuz sayfalarda başka hiçbir Türkçe kaynakta bulamayacağınız detaylı bir zekâ tanımı bulacaksınız. Ardından size, kurumunuzu etkili bir şekilde ileriye taşımak için ihtiyacınız olan yaklaşım önerilerini sunacağız.

Dilerim ülkedeki tüm iyi kurumlar ve kuruluşlar bu kaynaktan faydalanır.

Aylin Diler
İK Uzmanı

Nörotipik bir birey yeni sorunlardan haz etmez; üstün potansiyelli ise tekrarcı işlerde ‘bore-out’ yaşar. Biri fazla çalıştırmaktan rahatsızlık duyarken, diğeri inisiyatif alma hakkının kendisine verilmesini ister; biri yeterince dinlenmeyi ve terfi almayı önemserken, diğeri sorunları nasıl daha hızlı çözebileceğini, projeleri nasıl heyecan verici bir hâle büründürebileceğini düşünür. Şirketinizin geleceği tehlikedeyseniz mekânı ilk terk edecek olan, üstün potansiyelli çalışandır.

İki çalışan tipi arasındaki fark bu kadar barizken “Hepimiz eşitiz” söylemine körü körüne tutunmak bizi adil bir yönetim sisteminden uzaklaştırır. Eşitlik ancak farklılıkların kabul edilmesiyle mümkün olabilir.

Bu kitap bizleri, hem tabu bir konu olan zekâ sorunsalıyla yüzleştiriyor hem de doğru yaklaşım ile çalışmalarımızı nasıl uluslararası kaliteye taşıyabileceğimiz hakkında ipuçları veriyor.

Bana bu çalışmayı gerçekleştirme fırsatı sunan Aylin Diler’e ve kitabı alıp okuyacak tüm yönetim birimlerine teşekkürlerimle...

Gülüş Türkmen

Araştırmacı Yazar

I.

GİRİŞ: KAPSAYICI YÖNETİM MODELİNDE YETENEKLİ PERSONELE YER VAR MI?

İnsanları anlamak ve yönetmek, Mars'a uydu
gönderenlerin kapasitesinin çok üzerindedir.

-Uğur Cem Yıldız,
TOFAŞ İK Müdürü (Yıldız, 2018)

İş dünyasında insan motivasyonu, Birinci Dünya Savaşı'ndan bu yana, yani psikoloji biliminin ekonomi dünyasında önemli bir yeri olduğu anlaşıldığından beri, her geçen gün önemi belirgin hâle gelen bir konudur. Bunu bütün dünyaya kabul ettiren başlıca olay ise, Nobel ödüllü Daniel Kahneman'ın nörobilimin kararlarımızın arka planına ışık tuttuğuna yönelik araştırmasıdır. O günden sonra İK birimleri de nörobilime ilgi göstermeye başlamıştır. Bu gelişmeler ışığında artık rahatça şunu ifade edebiliriz:

Başarının önemli bir anahtarı, çalışan motivasyonunu yüksek tutmaktır.

Diğer taraftan, sistemlerin hızla değiştiği yeni çağın Değişken Kariyer Modeline* paralel olarak ‘çok potansiyelli’ bir yeni neslin varlığından söz ediliyor. Yeni çalışma düzenlerinin kısa vadeli ve çok disiplinli işler üzerinden kurgulanmaları ‘çoklu zekâ’, ‘üstün yetenek’, ‘üstün potansiyel’ gibi kavramların popüler hâle gelmesine sebep oluyor.

Yeni neslin gerçek anlamda çok yönlü olup olmadığı sıcak bir tartışma konusudur: Acaba baş döndüren teknolojik gelişmeler mi onları çok yönlü olmaya mecbur etmektedir, yoksa onlar mı farklı ihtiyaçlar içinde sistemi değişmeye zorlamaktadır?

Ekonominin Babası Adam Smith, işbölümünü uygarlaşmanın ve ilerlemenin bir yolu olarak gösterene kadar çok yönlülük ya da ‘çoklu zekâ’ sıradışı bir özellik değildi. Antik dönemden Rönesans’a dek düşünürler, mucitler, sanatçılar çoğunlukla *hezârfen*** (polimat) idiler. Ünlü hezârfenler arasında Aristoteles, Hypatia, Arşimet, İbn-i Sina, Matrakçı Nasuh, Bingenli Hildegard, Benjamin Franklin, Marie Curie, Georges Washington, Nicolaus Copernicus, Ömer Hayyam, Jean-Jacques Rousseau ve tabii Leonardo da Vinci’yi sayabiliriz.

İşbölümü yaygın kültür hâline geldiğinden beri verimlilik arttı fakat çoklu zekâ atıl kaldı.

Charlie Chaplin, *Modern Zamanlar* adlı filminde işbölümünün insanları nasıl aptallaştırdığını gözler önüne serer. Adam Smith’ten yüz yıl sonra Karl Marx da bu sistemde işçilerin kendilerine dahi yabancılaştığını anlatır, verim sağlayamadıklarını

* Değişken Kariyer Modelinde birey, ihtiyaçları doğrultusunda sık sık iş modelinde yenilik arayışına girer. Bu modelde çalışanın başarısı, kişinin esnekliğine, öz-motivasyonuna ve öğrenme isteğine bağlıdır. Bu yaklaşım, 1976 yılında Douglas Hall tarafından Değişken (Protean) Kariyer Modeli olarak tanımlanmıştır (Hall, 1976). Hall’un İngilizcede ‘protean’ kelimesini uygun görmesinin sebebi, Yunan tanrısı Poseidon’un oğlu Proteus’un, denizin hareketliliğini ve değişken yüzünü ifade etmesidir: Yeni nesil tıpkı Proteus gibi değişkendir, özgürlüğe ve kendini geliştirmeye değer verir; kendini gerçekleştirmeye duyguunu hissettiği oranda da kendini başarılı atfeder.

** Hezârfen ya da polimat, birden çok alanda derinlemesine bilgi sahibi olan kimselere verilen isimdir.

öne sürer. İskoç sosyal reformcu Robert Owen, istemsizce çalıştırılan işçilerin verimi düşürdüklerini gözlemleyerek Marx'ın teorisini destekler. Matematikçi ve filozof Charles Babbage, bir örgütün başarısının o örgütte çalışan insanların ruhsal ve fiziksel durumlarına sıkı sıkıya bağlı olduğunu ekler.

İşbölümü uygulamalarında ortaya çıkan sorunların iyi bir eğitim sayesinde giderilebileceğine inanılmıştı. Ama öyle olmadı: Bir birey, sırf eğitim gördüğü için her gün tekrarladığı işinde bir anlam bulup, o anlama sarılıp, daha coşkulu ve daha yüksek bir motivasyonla çalışmıyordu.

Sanayi Devrimi sonrasında akıllara yeni bir fikir geldi: İş hayatında sorun yaşama ihtimali olan bireyler önceden -yani henüz okul sıralarındayken- tespit edilebilirlerse, farklı şekilde yönlendirilir ve böylece genel verim artırılabilirdi.

Bunun üzerine Alfred Binet ile Theodore Simon, 1904 yılında 'Wechsler Testi' olarak bilinen IQ testini tasarladılar. Okulda sorun yaşayan çocuklar tespit edildiklerinde, geriye ilerlemeyi sağlayacak olan 'normal' çocuklar kalacaktı.

Fakat Binet, testin sadece sorunlu bireyleri değil, ileri seviyede problem çözebilen ve dâhiyane fikirler üretenleri de tespit ettiğini fark etti.

Test, zihinlerde ister istemez bir 'başarılı insan' prototipi yarattı. Bu prototipe göre ideal ve başarılı insan dünyanın her yerinde benzer özelliklere sahipti.

Başarılı insanlar birbirinin klonu gibi olmalıydılar: Yarışçı, hırslı, hızlı ve mantıklı.

Böylece 'başarılı insan' şablonu zihinlerde bir norm oluşturdu. Herkes bu normu karşılamak için davranışlarını bu şablona uygun biçimde uyarlamaya başladı. Daha çok çalışmak, daha hızlı çalışmak, daha yüksek verim almak, daha yaratıcı ve daha etkili fikir üretmek 'normal' zannedildi. Oysa üstün yetenekli olmakla 'normal' ya da 'ortalama' olmak aynı şey değildi.

Herkes zeki olmak ister ama gerçekte zekâ huzursuz eder. İşverenler yetenekli eleman ister ama yeteneğin sergilenmesine hazırlıklı mıdır?

"Herkes yeteneklidir" eşitlikçi söyleminin altında, parlak zekâya sırtını dönen bir politika vardır. Başarının fazlasının ayıplandığı bir dünyada potansiyelli personel işyerinin seilmeyen elemanıdır. Kurumunuzda çalışan potansiyelli personel muhtemelen kötü muamele görür ve büyük olasılıkla özgüveni de düşüktür.

Hangi işi yapıyor olursa olsun iki-üç kişilik görev üstlenenlerin, hızlı çalışan ama hızının farkında olmayanların, kimsenin görmediğini gösteren ama herkesin aynı şeyi gördüğünü zannedenlerin, yerini bir başkasına bırakması hâlinde verimin düşmesine neden olacak o kilit kişilerin kendilerini görmelerini ve özgüven kazanmalarını sağlarsanız, kurumunuzu yukarı fırlatacak fitili ateşlemiş olursunuz. Aksi takdirde o kişiler bir 'burn-out' ya da bir 'bore-out' sonucu etkisini yitirip, 'maden kanaryası sendromu' yaşayarak işyerini terk ederler.

ABD, İsrail ve Japonya üstün zekâ için adil bir yönetim stratejisi belirleyen ilk ülkelerdir. Neden sizin kurumunuz da bunu yapmasın?

Bu kitap, gerçek zekânın ne olduğunu öğrenmek, işyerindeki yetenekli personeli fark edip ona yol açmak isteyenler için yazıldı.