



Liderlik Davranışlarının Algılanmasında Yeni Nesil Stratejik Yönetim: Bilişsel Okulu'ndan Nörostrateji ve Nöroliderliğe Doğru

A New Generation Strategic Management to the Perception of Leadership Behaviors: From Cognitive School to Neurostrategy and Neuroleadership

Fatma YEŞİLKUŞ¹, Doç. Dr. Onur Başar ÖZBOZKURT²

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK³

Öz

Beyin, vücuttaki tüm sistemleri yöneten ana denetleyici olduğu gibi, liderler de organizasyonlardaki ana denetleyicilerdir. Bu kapsamda, organizasyonun vizyon ve yönünü belirleyen ve organizasyonel kültürün yaratılması ve yönetilmesinde kilit bireyler olan liderlerin strateji oluşturma sürecinin araştırılmasında öncü ekol olan Bilişsel Okulu'nun yerini, günümüzde sinirbilimin organizasyonel amaçlarla strateji oluşturmada kullanılmasına olanak sağlayan nörostrateji ve liderliğin sinirbilim ile entegrasyonuna zemin hazırlayan nöroliderlik kavramlarına bıraktığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışma, Bilişsel Okulu perspektifinden strateji oluşturmada liderlerin zihinsel sürecinin önemini vurgulamaktadır. Ek olarak liderin zihninin günümüzün yeni ve çağdaş yöntemlerle analiz edilmesinde nörobilim tekniklerinden faydalanılmasının gereklilik arz ettiğini öne sürmektedir. Bu çalışma, nörobilimsel metotların liderler üzerinde uygulanmasına vurgu yapan nöroliderlik ve nöroliderlerin kaygı ve risk düzeyi yüksek durumlarda stratejik kararlar almasına odaklanan nörostrateji kavramlarına ilişkin kavramsal bir çerçeve sunarak Türkçe literatürde açıkça görülen boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilişsel Okulu, karar verme, lider, nörolider, nörostrateji

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Since the brain is the master controller for managing all the systems in the body, the leader is the master controller too for that in the organization. In this context, it has been seen that the Cognitive School, which is a pioneer in researching the strategy formulation process of leaders, who are key individuals in the creation and management of organizational culture and determine the vision and direction of the organization, has given place to the concepts that are neurostrategy which enable the use of neuroscience to create strategies for organizational purposes and neuroleadership which leads up to the integration of leadership with neuroscience. Therefore, the current study emphasizes the significance of the leaders' mental process in strategizing from the Cognitive School perspective and suggests that it is necessary to benefit from neuroscience techniques in analyzing the leader's mind with new and contemporary methods. In addition to that, it aims to fulfill the clear gap seen in the Turkish literature by presenting a conceptual framework for the concepts of neuroleadership, which emphasize the application of neuroscientific methods on leaders, and the concepts of neurostrategy that focus on making strategic decisions in high anxiety and risk situations.

Keywords: Cognitive School, decision-making, leader, neuroleader, neurostrategy

Paper Type: Research

¹ Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, fbyesilkus@gmail.com.

² Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, onurozbozkurt@tarsus.edu.tr.

³ Toros Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, haluk.korkmazyurek@toros.edu.tr.

Atıf için (to cite): Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., Korkmazyürek, H. (2021). Liderlik davranışlarının algılanmasında yeni nesil stratejik yönetim: Bilişsel Okulu'ndan nörostrateji ve nöroliderliğe doğru. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 662-679.

Giriş

Beyin, vücuttaki tüm sistemleri bütünleştiren ana denetleyici olduğu gibi, liderler de organizasyonlardaki ana denetleyicilerdir (Swart vd., 2015, s. 7). Bu bağlamda liderler, organizasyonel performansın artırılmasında kritik önem arz etmektedir (Akram vd., 2012, s. 354) Liderler ayrıca organizasyonun izleyeceği stratejileri şekillendirerek bunları uygulayacak yapıyı geliştirir (Wang vd., 2011, s. 93) ve organizasyonel çıkarların üst seviyede olabilmesi noktasında ekibinin davranışlarını etkileyerek operasyonların sürdürülmesi ve izlenmesinde bağlayıcı bir göreve sahiptir (Chaturvedi vd., 2019, s. 1464). Tüm organizasyonun ortak sesini dış dünyaya temsil eden liderlerin algı ve tutumları, organizasyonel kültürün yaratılması ve yönetilmesinde etkili; organizasyonun vizyon ve yönünü belirlemede ise kilit unsurlardır (Golensky ve Hager, 2020, s. 81-82; Otara, 2011, s. 21).

Liderlerin algı, tutum ve davranışlarının organizasyona genel olarak etkileri uzun yıllar boyunca araştırılmış (Schriesheim, 1979; Fleishman, 1991; De Luque vd., 2008; Chong ve Wolf, 2010; Jacobsen ve Bøgh Andersen, 2015; Gilbert ve Kelloway, 2018; Erat vd., 2020; Choi vd., 2020) olup, stratejik yönetim alanındaki temellerinin ise, bu çalışma kapsamında ele alınan stratejik yönetim okullarından birisi olan Bilişsel Okulu'ndan geldiği öngörülmektedir. Nitekim Bilişsel Okulu, strateji oluşturma sürecinin zihinsel bir süreç olduğunu vurgulamakla birlikte (Çubukçu, 2019, s. 43), liderlerin farklı bilişsel tarzlara (algı, tutum ve davranışlara) sahip olması nedeniyle stratejilerin de liderlere göre farklılıklar gösterebileceğini ileri sürmektedir (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s. 63). Farklı bir ifadeyle, strateji, liderin zihnindeki bir model, bir çerçeve, bir harita veya bir şema görünümünde olmakta ve liderin zihnindeki o modele göre şekillenmektedir (Eryiğit, 2013, s. 167).

Diğer taraftan, strateji oluşturmada liderin zihinsel sürecinin ele alınmasında öncü ekol olan Bilişsel Okulu, günümüzde sinirbilimin organizasyonel amaçlarla strateji oluşturmada kullanılmasına olanak sağlayan nörostrateji ve liderliğin sinirbilim ile entegrasyonuna zemin hazırlayan nöroliderlik kavramlarıyla yeniden ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetimdeki davranışsal çalışmaların tamamlayıcısı olarak görülen nörostrateji (Serin vd., 2020, s. 1014), stratejik yönetimde teori ve pratiklerin ilerletilmesi amacıyla liderlerin strateji oluşturma sürecinde sosyal, bilişsel ve duygusal sinirbilim yöntemlerini inceleyen (Powell, 2016, s. 1) nispeten yeni bir alandır (Ascher vd., 2018, s. 1). Nöroliderlik ise liderlerin nasıl karar aldığına, problemleri ne ölçüde çözdüğüne, duygularını ne yönde düzenlediğine, takipçileriyle nasıl iş birliği yaptığına ve onları nasıl etkilediğine, sosyal çevrede değişimi nasıl kolaylaştırdığına odaklanır (Rock ve Ringleb, 2009, s. 1) ve nörobilimsel araştırmalardan elde edilen kritik bulgular ve çıkarımlarla güncel ve önemli bir role sahiptir (Nordlund ve D'Amato, 2017, s. 2).

Bu çalışma, Bilişsel Okulu'nun perspektifinden strateji oluşturmada liderlerin zihinsel sürecinin önemini vurgulayarak, liderin zihninin günümüzün yeni ve çağdaş yöntemlerle analiz edilmesinde nörobilim tekniklerinden faydalanılmasının gereklilik arz ettiğini ileri sürmektedir. Ek olarak, nörobilim metodlarının liderler üzerinde uygulanmasını ifade eden nöroliderlik kavramına ilişkin ilgili Türkçe literatürde açıkça görülen eksikliği gidermeyi ve nöroliderlerin strateji oluşturma sürecinde nörostratejiden faydalanma tekniklerini kavramsal bir çerçeve sunarak ele almayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, ilgili literatür detaylı bir şekilde taranmıştır. Bu çalışmanın araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur: (a) Nörostrateji, liderin algı, tutum ve davranışlarını temel alarak karar verme sürecinin belirlenmesinde yol gösterici olabilir mi? (b) Nörolider, strateji oluşturmada nörostrateji yöntemlerini kullanarak optimal stratejiye ulaşabilir mi? (c) Nörostrateji ile nöroliderlerin karar verme mekanizması geliştirilerek organizasyonel performans artırılabilir mi?

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Liderlik ve Lider

Günümüzün çalışma ortamı ve organizasyonları, daha önce hiç olmadığı kadar hızlı gelişmektedir. Küreselleşme sayesinde, organizasyonlar tüm dünyaya bağlı hale gelmekte ve bunların çoğu çeşitli ülkelerden ve kültürlerden insanları istihdam etme kapasitesine sahip olmaktadır. Bu nedenle, bir organizasyondaki liderlik, organizasyon içerisindeki iç müşterilerin en iyi performansını garanti etmek için son derece önemli bir yetkinliktir (Sistad, 2020, s. 2). Liderlik; takipçilerini etkileme, beklenti ve duygular yaratma ve etrafındakilerin ilgisini uyandırma yeteneği ile bağlantılı olmakla birlikte; bir vizyon oluşturmayı, hedefler koymayı, değer ve eylem ilkelerini belirlemeyi ve bu sürece dahil olan herkesin çabasını içermektedir (Văcar ve Miricescu, 2013, s. 430).

Liderlik, stratejik planlama ve organizasyonel yapılanmada kilit bir unsurdur ve ekibin tüm üyelerinin ona odaklanmasına ve bağlı kalmasına izin verir (Webb, 2020, s. 89). Bununla birlikte, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan liderlik (Gün ve Aslan, 2018, s. 217), bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup birey üzerinde etkili olduğu bir süreçtir (Vidyasagar ve Hatti, 2018, s. 3). Bu kapsamda, ilgili literatürde liderlik kavramına çokça vurgu yapılmış olduğundan, Tablo 1 liderlik kavramlarına ilişkin sistematik literatür taramasını göstermektedir.

Liderlik; strateji ve karakterin kombinasyonu olarak kabul edildiğinden, bireylerin görüşlerine, bakış açısına ve karakterine özgü birtakım liderlik türleri ortaya çıkmaktadır (Simpson, 2012, s. 9). Örneğin, Avolio vd. (2009, s. 423) otantik ve dönüşümcü liderlikten söz etmişler ve liderlik stilleri arasından birincisi ve en önemlisi olan otantik liderliğin, karar alma sürecinde bilgilerin paylaşımını teşvik eden şeffaf bir davranış modeli; dönüşümcü liderliğin ise takipçilerinin organizasyonel çıkarlar doğrultusunda performans göstermeleri için onları dönüştüren ve onlara ilham veren bir lider davranışı olduğunu belirtmişlerdir.

Bu liderlik türlerine ek olarak Gedik (2020, s. 23-24); pragmatik liderlik, işbirlikçi liderlik ve vizyoner liderliğe vurgu yapmış ve pragmatik liderliği, güncel konulara odaklanıldığı, takipçilerinin benzersiz kaygılarına saygı göstererek onların fonksiyonel ihtiyaçlarına hitap edildiği ve çözüm odaklı bir sürecin var olduğu; işbirlikçi liderliği, sürecin iş birliği ile yürütüldüğü ve kontrol yerine yönlendirme mekanizmasının yer aldığı liderlik türleri olarak açıklamıştır. Vizyoner liderliği ise liderin organizasyonun vizyonu doğrultusunda takipçilerini desteklemesi, onları güçlendirmesi ve organizasyon içinde olumlu bir kültürün oluşmasına zemin hazırlayan bir liderlik stili olarak ifade etmiştir.

Özbozkurt (2019a, s. 1047; 2019b, s. 172) geleneksel liderlik türlerinin yanı sıra organizasyonları yöneten bireylerin stratejik liderlik özelliklerine sahip olması gerektiğine dikkat çekmiş ve stratejik liderliğin yöneticilerin, vizyon, misyon ve amaçlarını açık ve etkili bir şekilde tanımlayarak iş görenlerin benimsemesini sağlayan; yeni pazar ve müşterileri keşfetmek suretiyle yenilikçi öneriler ortaya koyarak çözümler geliştirebilen ve güçlü öngörülerini ve sezgileri ile proaktif davranan ve bu çerçevede stratejik düşünüp dış çevreyi ve rakiplerini derinlemesine bir şekilde analiz edebilen bir liderlik stili olduğunu belirtmiştir.

Taşgıt ve Temiz Sert (2017, s. 535) liderlik türlerinden karizmatik liderlik ve hizmetkâr liderliği ele almış ve karizmatik liderliğin takipçiler üzerinde derin etkiler ve koşulsuz itaat etme duygusu oluşturduğu bir liderlik modeli; hizmetkâr liderliğin ise takipçilerinin öncelikli olduğu, onların geliştirilmesinde onlara yetki verildiği ve toplumun iyiliğine hizmet edecek şekilde önderlik edildiği bir liderlik türü olduğunu açıklamışlardır. Özbozkurt (2020, s. 533-534) ise gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada adaptif liderliğin öneminden bahsetmiş ve adaptif liderliğin, proaktif davranarak öngörülemeyen olay ve durumlara en hızlı şekilde yanıt verildiği gerek organizasyon gerekse dış paydaş ağı için sürdürülebilir başarıya odaklanıldığı ve

Tablo 1. Liderlik yazınına ilişkin sistematik literatür taraması

YIL	YAZAR(LAR)	BAŞLIK	KAYNAK	TANIM
1950	Stogdill	Leadership, Membership and Organization	Psychological Bulletin	"Liderlik, hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabalarında organize bir grubun faaliyetlerini etkileme süreci (eylemi) olarak düşünülebilir."
1977	Zaleznik	Managers and Leaders: Are They Different?	Harvard Business Review	"Liderlik, takipçilerinin düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek için güç kullanımını ifade etmektedir."
1989	Yukl	Managerial Leadership: A Review of Theory and Research	Journal of Management	"Liderlik, bireysel özellikler, lider davranışı, etkileşim kalıpları, rol ilişkileri, takipçi algıları, takipçiler üzerindeki etki, görev hedefleri üzerindeki etki ve organizasyon kültürü üzerindeki etki derecesi olarak tanımlanır."
1989	Bensimon vd.	Making Sense of Administrative Leadership: The "L" Word in Higher Education	ASHE-ERIC Higher Education Report	"... liderlik, bireylerin belirsiz, akıcı ve karmaşık bir dünyayı anlamalarına izin veren sosyal bir niteliktir."
1993	Lawal	Management in Focus	Lagos Abdul Industrial Enterprises	"Liderlik, başkalarını bir örgütsel hedefe güvenle ve isteyerek çalışmaları için etkileme sürecidir."
2003	Van Wart	Public-sector Leadership Theory: An Assessment	Public Administration Review	"... liderlik, daha kaliteli ve daha verimli mal ve hizmetlerin sağlanması, işi yürütenler arasında tutarlılık, kişisel gelişim ve daha yüksek memnuniyet duygusunun oluşturulması ve kapsamlı bir yön ve vizyon duygusu, çevre ile uyum, yenilik ve yaratıcılık için sağlıklı bir mekanizma ve organizasyon kültürünün canlandırılmasıdır."
2005	Hogan ve Kaiser	What We Know About Leadership	Review of General Psychology	"... liderlik, kolektif çabanın nasıl organize edileceği sorununu çözmekte olup, örgütsel etkililiğin anahtarı olarak görülmektedir."
2008	Hannah vd.	Leadership Efficacy: Review and Future Directions	The Leadership Quarterly	"Liderlik, başkalarına liderlik etmeyle ilişkili bilgi, beceri ve yeteneklere duyulan güven düzeyiyle ilişkili belirli bir etkinlik biçimidir."
2010	Künzle vd.	Ensuring Patient Safety Through Effective Leadership Behavior: A Literature Review	Safety Science	"... liderlik bir hedefe yöneliktir, bir grup içinde yürütülür ve diğerlerini bireysel veya örgütsel hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileme sürecini ifade eder."
2013	Parris ve Peachey	A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts	Journal of Business Ethics	"Liderlik, bir organizasyondaki takipçileri, kamu yararı için özel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik coşkuyla çalışmaları amacıyla etkilemek için kullanılan bir beceridir."
2015	Ghasabeh vd.	The Emerging Role of Transformational Leadership	The Journal of Developing Areas	"Liderlik, kritik bir rol oynayan ve küresel pazarlarda iş başarısı için stratejik bir ön koşul olan temel bir yetenektir."
2016	Silva	What is Leadership?	Journal of Business Studies Quarterly	"Liderlik, bireylerin belirli bir bağlam doğrultusunda ortak hedeflere ulaşmak için bir lider tarafından etkilenme sürecidir."
2018	Vidyasagar ve Hatti	Leadership and Role Modelling: Understanding Workplace Dynamics	Springer International Publishing	"Liderlik, geleneksel olarak, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup birey üzerinde etkili olduğu bir süreç olarak tanımlanmaktadır."
2020	Webb	Hiring for Fit: A Key Leadership Skill	Business Expert Press	"... liderlik, stratejik planlama ve organizasyonel yapılanmada kilit bir unsur olmakta ve ekibin tüm üyelerinin ona odaklanmasına ve bağlı kalmasına izin vermektedir."
2020	Bickes ve Yılmaz	Leadership Theories	A Handbook of Leadership Styles	"... liderlik, insanlık için evrensel bir faaliyettir ve etkili organizasyonel ve sosyal işleyiş için hayati önem taşımaktadır."

Kaynak: Yazarlar tarafından ilgili literatür derlenerek oluşturulmuştur.

kârlılığın maksimum düzeye çıkarılmasının hedeflendiği bir liderlik türü olduğuna vurgu yapmıştır.

Bu çerçevede, liderlik türleri, liderin taşıdığı ya da taşıması gereken farklı nitelikler neticesinde değerlendirilmiştir. Nitekim liderlik öğrenilen veya daha sonra elde edilebilecek bir konum olmadığından, ilgili nitelikleri taşımayan bireylerin lider olamayacağı aşikârdır. Bu nedenle, liderin net bir şekilde anlaşılabilmesi için lider ile yönetici ayrımının iyi yapılması gerekmektedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014, s. 129-130). Yönetici; süreci benimseyen, istikrar ve kontrol arayan, bazen bir sorunun önemini tam olarak anlamadan içgüdüsel olarak sorunları hızlı bir şekilde çözmeye çalışan ve organizasyon yönetimini üstlenen bireyleri temsil eder. Liderler, aksine, kaosa ve yapı eksikliğine tahammül edebilen ve sorunları daha iyi anlamak suretiyle detaylı bir şekilde inceleyen stratejistlerdir (Zaleznik, 1977, s. 74). Dahası, yönetici; yönetsel hedefler ve arzuların ziyade ihtiyaçlardan doğar ve bu nedenle organizasyonun kültürüne odaklıdır. Yönetici için strateji, tehdit ve fırsatların belirlenmesinde bir adımdır. Lider ise tepkisel olmak yerine etkin bir tutum takınır ve yanıt vermek yerine fikirleri şekillendirebilen bireylerdir. Ek olarak, lider için strateji, hedefe ulaşmanın genel modeli olarak kabul edilmekte ve stratejiler, liderin algı, tutum ve bakış açısı doğrultusunda şekillenebilmektedir (Watson, 1983, s. 10).

1.2. Bilişsel Okulu'nun Perspektifinden Lider

Stratejik yönetim yazınında strateji oluşturma ve belirleme sürecine ilişkin farklı tanımlamalar ve strateji önerileri bulunmakta olup, bu stratejilerin sınıflandırılması konusunda ise çeşitli fikir ayrılıklarının var olduğu gözlemlenmektedir (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s. 60). Bu bağlamda, neoklasik ekonominin kökenlerine dayanan resmi planlama sistemlerinin başlıca unsuru stratejik yönetimin ilk aşamalarından, organizasyonel öğrenmenin ve dönüşümün vurgulandığı örgütsel teoriye dayanan çok daha yeni yaklaşımlara doğru çeşitli strateji yaklaşımlarının var olduğunu söylemek mümkündür (Herrmann, 2005, s. 115).

Mintzberg vd. (1998) strateji kavramını tarihsel gelişiminden bağımsız olarak çoklu paradigmalara göre sınıflandırmış ve bu sınıflandırmaya göre, ilgili paradigmalara baz alınarak farklı okullar aracılığıyla çeşitli strateji tanımları yapmıştır. Bu okullar, kendi içlerinde öngörücü, betimleyici ve hem öngörücü hem de betimleyici özellikleri açısından sınıflandırılmıştır (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s. 60). Bu çerçevede, Tablo 2, Mintzberg vd. (1998)'nin tasnif etmiş olduğu on stratejik yönetim ekolünü göstermektedir.

Tablo 2. Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu

Özellikler	Okullar	Strateji	Temel Argüman
ÖNGÖRÜCÜ	<i>Tasarım Okulu</i>	Güçlü ve zayıf yönler ile dış fırsatlar ve tehditler arasında bir "uyum" sağlanması yoluyla kavramsal strateji geliştirilmektedir.	SWOT Analizi
	<i>Planlama Okulu</i>	Strateji net adımların ve tekniklerin yer aldığı resmi bir süreçtir.	Stratejik planlar, stratejik kontrol listeleri, bütçeler ve programlar
	<i>Konumlandırma Okulu</i>	Stratejiler pazarda jenerik, sık görülen ve teşhis edilebilir konumlardır (pozisyonlardır).	Rekabet üstünlüğü, pazarın yapısı, rekabet şartları
BETİMLEYİCİ	<i>Girişimcilik Okulu</i>	Strateji üretilebilir için yenilik şarttır.	Başlangıç, niş veya geri dönüş stratejileri
	<i>Bilişsel Okulu</i>	<i>Strateji, liderin algılarına dayalı zihinsel bir süreçtir.</i>	<i>Liderin zihinsel süreçleri, biliş, bilişsel şema, harita ve modelleme, sınırlı rasyonellik, algılama</i>

	<i>Öğrenme Okulu</i>	Strateji geliştirme öğrenme süreciyle ortaya çıkmaktadır.	Ortaklaşa öğrenme, öğrenen organizasyon
	<i>Güç Okulu</i>	Örgüt içindeki stratejilerin gelişimi siyaset ve iktidar ile mikro güç tarafından belirlenmektedir.	Stratejik iş birlikleri oluşturmak, lobilerde yer almak, paydaş analizi yapmak
	<i>Kültür Okulu</i>	Strateji oluşturma, kültüre dayanan sosyal bir süreçtir.	Entegrasyon, organizasyon kültürü, ortaklaşa niyet
	<i>Çevre Okulu</i>	Çevre, sadece bir faktör olarak değil, ayrıca stratejiyi belirleyen merkezi aktördür.	Dikey bütünleşme, yatay bütünleşme, popülasyon ekolojisi
BETİMLEYİCİ ve ÖNGÖRÜCÜ	<i>Biçimleşme Okulu</i>	Stratejik yönetimin anahtarı, çoğu zaman istikrarı korumak veya uyarlanabilir stratejik değişimi proaktif davranarak organizasyonu mahvetmeden o süreci optimum şekilde yönetmektir.	Yaşam döngüsü, krizden çıkma, biçimleşme, evre, yeniden canlanma

Kaynak: Mintzberg vd., 1998; Mintzberg ve Lampel, 1999; Sarvan vd., 2003; Kraus ve Kauranen, 2009

Tablo 2'den hareketle, strateji oluşturma sürecinin, strateji okullarının her birine göre farklılık göstermekte ve stratejik yönetimin geliştirilmesinde farklı aşamalarda ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Stratejinin kişiselleştirilmiş bir vizyona sahip olması sebebiyle liderin zihnindeki kavrama ulaşma sürecinin anlaşılması gerekmektedir. Bu düşünceye göre, liderin zihnini anlayabilmek için bilişsel psikolojinin jargonunu kullanmayı amaçlayan Bilişsel Okulu geliştirilmiştir (Mintzberg vd., 1998, s. 6-7).

Bu çerçevede, 1980'lerden itibaren gerçekleştirilen araştırmalar, strateji oluşturmada bilgi süreçleri olarak biliş, bilgi yapısı haritalama ve kavram belirleme gibi bilişsel kuramlara dayalı olarak ilerlemeye başlamıştır (Mintzberg ve Lampel, 1999, s. 21). Nitekim, stratejik vizyonun ve koşullar altında stratejinin nasıl oluştuğunu anlamak için liderin zihnini incelemek merkezi öneme sahiptir. Bu durum, liderin zihin sürecinin ne olduğunu anlamak, bilişsel psikoloji alanından faydalanmak suretiyle Bilişsel Okulu'nun bir görevidir (Mintzberg vd., 1998, s. 149).

Bilişsel Okulu'nda strateji oluşturma zihinsel bir süreç olarak görülür ve stratejistler (liderler), deneyimler yoluyla bilgilerini geliştirerek bu süreci kendi kendilerine öğrenir. Çünkü bu deneyimler liderin eylemlerini şekillendirir ve bu da her olasılıkta başka bir deneyimin öğrenilmesine imkân sağlar (Groener, 2016, s. 12). Başka bir ifadeyle, liderlerin bilişsel tarzlarında "bilişsel karmaşıklık" veya "açıklık" gibi özellikleri farklılık gösterir (Mintzberg vd., 1998, s. 154). Bu çerçevede, Tablo 3, eşleştirildiğinde 16 olasılığa veya stile yol açan ve her olasılık sonucunda farklı deneyimlerin ortaya çıktığını gösteren liderlik sınıflandırmalarını ifade etmektedir.

Tablo 3. Liderlik tarzlarının oluşmasındaki temel öncüller

<i>Dışa Dönüklük</i> (Dış dünya tarafından enerji yüklü)	<i>İçe Dönüklük</i> (Kişinin kendi kafasında yer alan dünya)
<i>Hissetme</i> (Bilgi ve duylulara güvenme)	<i>Sezgi</i> (bilgiye ilişkin temel kalıpları anlamaya çalışmak)
<i>Düşünme</i> (karar için analize güvenme)	<i>Duygu</i> (karar vermek için duylulara güvenmek)
<i>Yargı</i> (planlı, düzenli, kontrollü bir şekilde yaşamak)	<i>Algılama</i> (esnek, kendiliğinden oluşma)

Kaynak: Myers-Briggs ve Kirby, 1998, s. 6-7

Tablo 3 doğrultusunda, her bir eşleşme sonucunda farklı tür liderin ortaya çıkabileceği görülmektedir. Nitekim, Myers-Briggs ve Kirby (1998, s. 7)'nin belirttiği üzere tercih edilen, kullanılan ve geliştirilen zihinsel işlev farklılıkları, liderler arasında temel farklılıklara yol açmaktadır. Ortaya çıkan öngörülebilir davranış kalıpları ise diğer zihinsel işlevlerle dinamik etkileşim içinde farklı lider türlerini meydana getirmektedir.

Bilişsel Okulu'nun perspektifinden lideri tanımlamak gerekirse, Elfring ve Volberda (2001, s. 5)'ya göre lider, stratejinin yapı taşıdır ve stratejiler, liderin "zihinsel haritaları"na göre şekillenmektedir. Benzer bir ifadeyle, Jevé (2015, s. 116), kavramlar veya çerçeveler olarak stratejilerin, liderin bilişsel işlevlerine dayandığına vurgu yapmaktadır. Ağraş ve Bakoğlu (2014, s. 306) ise kavramlar olarak stratejilere ilk etapta ulaşmanın zor olduğunu, gerçekte ulaşıldığında optimalden önemli ölçüde daha az kabul edildiğini ve değişken olmaması nedeniyle stratejilerin değiştirilmesinin mümkün olmadığını ileri sürmektedir. Bununla birlikte aynı çalışmada, stratejilerin, liderin algıları ve zihinsel süreçlerinden kaynaklı olarak dinamik bir eylem olduğu açıklanmaktadır.

Buradan hareketle, Bilişsel Okulu'nun perspektifinden lider, strateji oluşturmada kendisine özgü tutumu, davranışı ve sosyal etkileşimi olması nedeniyle (Stubbart, 1987, s. 47) yapısallıktan çok öznel bir tutum takınan (Rialp-Criado vd., 2010, s. 111), yaratıcı düşüncesine odaklanarak kendi deneyimlerine ve yaşam anlayışına uygun stratejiler geliştiren (Peleckis, 2015, s. 29), büyük resmi düşünebilen ve uzun vadeli vizyonun oluşturulmasında bilişsel becerilere sahip olan (Goleman, 1998, s. 94) bireylerdir. Bununla birlikte, bilişsel yaklaşımın merkezi olan liderler (Donohoe, 2015, s. 54), karar alma sürecinde stratejik planlanmanın yapılabilmesi için zihinsel harita, şema ve modellerini bilişsel bir etkileşim ile yeniden yorumlayarak ortaya sunan organizasyonun kilit stratejistleridir (Sarvan vd., 2003, s. 89-90). Bu açıdan, organizasyonun yapıtaşları olan liderlerin davranışsal stratejilerinin (karar önyargıları veya bilişsel şema gibi) merkezini anlamak için matematiksel deneylerin, simülasyonların ya da beyin görüntülemelerinin yer aldığı çok yönlü ve modern analiz metotlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Herrmann, 2005, s. 126; Powell vd., 2011, s. 1371).

1.3. Nörostrateji Perspektifinden Nörolider

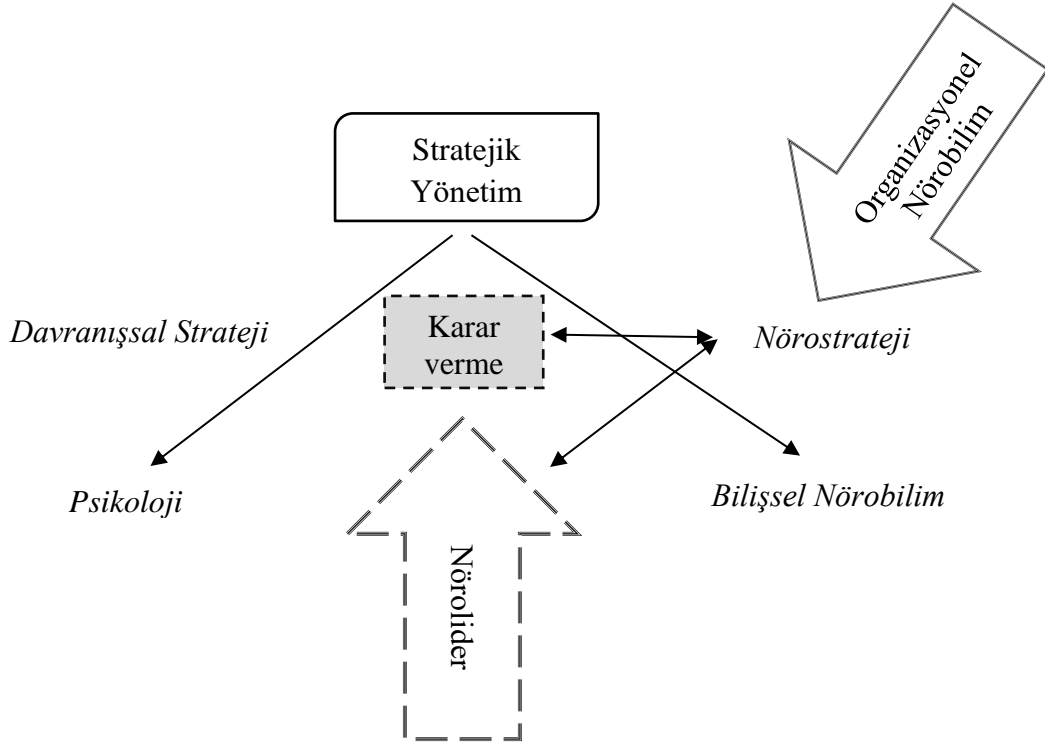
Günümüzde sinirbilimciler, beyin lokalizasyonunu moleküler, hücresel, sistemik ve davranışsal olmak üzere çeşitli analiz seviyelerinde incelemektedir. Davranışsal sinirbilim; itibar, statü, iş birliği, güven ve sosyal sinirbilim ile ilişkilendirilen nöroekonomi ve nöropazarlama; öğrenme, algılama, hafıza ve karar verme (bilişsel sinirbilim) ve hisler, duygular ve motivasyonel durumlar (duygusal sinirbilim) gibi birtakım disiplinleri içermektedir (Powell, 2011, s. 1485). Bilişsel sinirbilim aracılığıyla bireye özgü olan bilişsel veya zihinsel bir durumun birçok nörona dağılmış bir etkinlik modeli analiz edilmektedir (McClelland ve Ralph, 2015, s. 2133). Ancak, makul olan bu sınırlamayla bile, sinirbilim alanları arasındaki bu sınırların tam olarak net belirlenmemiş olması, birtakım araştırmalarda, neden-sonuç ilişkisinin tam bir görünümü için sinirbilimin diğer alt disiplinleriyle birleştirilme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Ascher vd., 2018, s. 5). Bu anlamda, stratejik yönetim alanındaki araştırma problemlerinin neden-sonuç ilişkisini ele almak amacıyla nörostrateji, nörobilim ile strateji arasında bağlantı kurmaktadır (Powell, 2011, s. 1485).

1.3.1. Nörostrateji

Nörostrateji kavramı ilk kez Powell (2011, s. 1485) tarafından ilgili literatürde kullanılmış ve bu kavram, stratejinin ve strateji oluşturma sürecinin liderler üzerindeki vurgusunu ele almıştır. Sinir sistemi ile karakterize edilen sinirbilim ve stratejik yönetim bilgisi alanıyla özdeşleşen strateji kelimelerinin kombinasyonundan meydana gelmektedir (Ascher vd., 2018, s. 5). Nörostrateji, liderlerin, strateji oluşturma sürecinde, mevcut sorunlara yeni çözümler ve farklı yaklaşımlar göstermesinin yanı sıra, olası sorun ve risklere yaklaşım tarzını vurgulayan yeni bir paradigma veya yorumlayıcı bir çerçevedir (Becker vd., 2011, s. 937).

Cristofaro (2017, s. 21) nörostratejinin, nörobilimsel teknikleri ve çerçeveleri benimseyen yeni ve disiplinler arası bir araştırma alanı olduğunu; beynin belirli alanlarının aktivasyonu ile gözlemlenmemiş zihinsel yapıları birbirine bağlayan ve organizasyonlardaki insan rasyonalitesi hakkındaki gri alanları netleştirmeye çalışan bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Daha açık bir ifadeyle Powell ve Puccinelli (2012, s. 211), nörostratejiyi, liderin strateji oluşturma sürecinde fırsat odaklılığı ve sınırlı rasyonalitesini incelemek maksadıyla sinirbilimsel araştırmaların gerçekleştirildiği bir alan olarak ifade etmiş ve organizasyonların, faaliyetlerini kontrol etmek için mali hesaplara, performans değerlendirmesine ve planlama gibi yönetimsel unsurlara ihtiyaç duyduğu kadar bu aşamalarda liderin duygusal ve bilişsel karar verme mekanizmalarının optimum düzeyde yönetilmesine de ihtiyaç olduğuna vurgu yapmıştır.

Naudé vd., (2014, s. 4), nörostratejinin, liderin “duygusal zekâsı” ve “dışsal ağ kurma davranışının” rolüne odaklandığı ve duygusal zekâ ve girişimci tarzının performans üzerindeki etkisinde aracılık edebilecek bir unsur olduğunu ifade etmiştir. De Jong (2016, s. 14), nörostratejinin beynin nörofizyolojik yapısını çalışma ve karar verme ile karar alma süreçlerinin bilinç dışında özerk olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini inceleme fırsatı sunduğunu ve yalnızca modern bilimsel tekniklerle ilerleyebilecek bir alan olduğunu ileri sürmektedir. Souza ve Forte (2019, s. 3-4)'ye göre ise nörostrateji, organizasyonel adaptasyon ve değişim için dinamik yeteneklerin özellikle liderin rolünü vurgulamakta ve liderin manipüle edilmiş risk ve kaygı düzeyi yüksek durumlara maruz kalması hâlinde, stratejik karar verirken beynin işleyişini analiz etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, nörostratejinin stratejik yönetim alanına dahil edilmesine ilişkin şematik gösterime Şekil 1'de yer verilmiştir.



Şekil 1. Stratejik yönetim alanında nörostratejinin yeri

Kaynak: Ascher vd. (2018, s. 13)'den esinlenerek yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1'de görüldüğü üzere sinirbilimsel araştırma tekniklerinin organizasyonel amaçlarla kullanılması, nörostratejinin stratejik yönetime entegre olmasında kritik bir etmendir. Bu bağlamda, Ascher vd. (2018, s. 13) stratejik yönetime ilişkin karar vermenin, öncelikle nörostrateji yaklaşımıyla kanıta dayalı bilgi ve tekniklerin yeniden formüle edilmesi ve düzenlenmesiyle mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Diğer taraftan, stratejik yönetim çatısı altında yer alan davranışsal strateji ile psikoloji ve bilişsel nörobilim ile nörostrateji kolonları

arasındaki karar verme mekanizması, nöroliderin dahil olduğu aşamadır. Nitekim bu aşamada, nöroliderin beynindeki gerek organizasyon içi gerekse organizasyon dışı stratejik kararlar, davranışlar ve etkileşimleri şekillendiren süreçler veya etmenler ele alınmaktadır.

1.3.2. Nöroliderlik ve Nörolider

Nöroliderlik kavramı ilk kez Ringleb ve Rock (2008, s. 3-8) tarafından kullanılmış ve bu kavramın liderlik ve stratejik yönetim (nörostrateji) uygulamalarının sinirsel temelini araştırdığını; sosyal, bilişsel ve duygusal sinirbilim araçları, bilişsel sinirbilim, bütünleştirici sinirbilim ve sinirbilimdeki diğer alanlar arasındaki ara yüzü etkin bir şekilde ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Ek olarak bu kavramın; karar verme ve problem çözme, duygusal düzenleme, iş birliği yoluyla takipçilerini etkileme ve organizasyonel değişimi kolaylaştırma olmak üzere dört temel unsura yoğunlaştığını ileri sürmüşlerdir. Dahası, Ghadiri vd. (2013, s. 6)'ye göre nöroliderlik, organizasyonel ve personel ile ilgili konulara odaklanmakla birlikte, liderin beyninin altında yatan nöronal süreçlerin takipçileriyle olan etkileşimlerine nasıl dahil olduğunu incelemektedir. En basit şekliyle, liderin beyninin belirli iş bağlamlarında nasıl çalıştığını anlamak suretiyle beynin analiz edilmesini öngörmektedir.

Donde ve Williams (2012, s. 89) nöroliderliğin, organizasyonel geliştirmeler doğrultusunda özellikle gelişim stratejilerinin iyileştirilmesi ve yatırım getirilerinin artırılmasının bir yolu ve liderin dışsal etkileşim mekanizmasını anlayarak takipçilerini etkileme sürecinin analiz edilmesine olanak sağlayan bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır. Kuhlmann ve Kadgien (2018, s. 103)'e göre nöroliderlik, stratejik yönetim ve liderlik uygulamalarını iyileştirme umuduyla liderlerin karar verme sürecini keşfetmeyi, liderlik becerilerini geliştirmeyi ve davranışı etkileyen bilinçsiz faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Rock ve Schwartz (2007, s. 13) ise nöroliderliğin, öğrenmenin ve alışkanlık oluşumunun altında yatan etmenlerin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması yoluyla değişimi etkilemek için optimal stratejilerin oluşturulmasında yardımcı bir unsur olduğuna dikkat çekmektedir.

Nörolider, beynin işleyiş süreçlerini en geniş anlamıyla algılamaya çalışan ve böylece iş yönetimi noktasında işini optimize eden ve iş lideri rolüyle hareket ettiği ortamı olumlu yönde etkileyen bireylerdir (Bravo vd., 2020, s. 29). Bununla birlikte, sağlıklı beyinlerin organizasyonel etkililiği ve verimliliği artıracak düşüncesinden hareketle nörolider, takipçilerinin beyinlerini de geliştirmeye yardımcı olan, eğitim programları yoluyla onların tutarlı ve düzenli gelişimini sağlayan ve en iyi becerilerini tespit ederek onları daha iyi yerlere yönlendirebilen liderlerdir (Ghadiri vd., 2013, s. 126).

1.3.2.1. Nörolider ve Karar Verme Süreci

Nöroliderlik, genel anlamıyla liderin karar verme sürecinde bilinçli veya bilinçsiz yaptığı eylemleri, ekibini etkileme becerisi ve dışsal etkileşim mekanizmasının ne şekilde işlediğini ifade ederken; nörostrateji ise, nöroliderin organizasyonel olarak stratejik hamlelerinde devreye girmektedir. Başka bir deyişle, nörolider, stratejik kararlarıyla gerek iç gerekse dış müşterileri etkileme derecesini yansıtırken; nörostrateji, nöroliderin organizasyonel amaçlarla oluşturulan niyet edilen ve kasıtlı stratejilerin temel basamağıdır.

Nöroliderliğin temel amacının, organizasyonun etkililiğini ve verimliliğini artıran stratejik kararların alınması olduğundan, nöroliderin, kendisini tehdit altında hissettiği veya kaygı düzeyi yüksek durumlarda stratejik karar verirken (nörostrateji) birtakım önemli bilgileri göz ardı edebilme ve hata yapabilme kapasitesi bulunmaktadır. Bu noktada nöroliderin beyninin nasıl çalıştığını sinirbilimsel metotlarla gözlemlemek ve duygularını “verimli” bir şekilde düzenlemek gerekmektedir (Medina-Vicent, 2019, s. 195). Örneğin, beyin dalgalarının izlendiği, ölçüldüğü ve kaydedildiği elektroensefalografi (EEG) (Tuna, 2018, s. 11) ve fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI) gibi gelişmiş noninvasif nörogörüntüleme teknikleri, nöroliderler çeşitli algısal, motor ve/veya bilişsel görevleri yerine getirirken, beyin aktivitelerinin doğrudan gözlemlenmesine ve duygu durumlarının düzenlenmesine imkân

sağlamaktadır (Xue vd., 2010, s. 120). Benzer olarak, manyetoensefalografi (MEG), beyin hücrelerindeki elektro-kimyasal hareketleri takip ederek görüntüleme ve karar verme ve beyin aktivitelerinin değişimine bağlı olarak beyin çalışma frekansı ve nöronal dalga yapılarının gözlemlenmesine fırsat sunmaktadır (Yücel ve Şimşek, 2018, s. 126).

Hannah vd., (2013, s. 393) uyarlanabilir karar verme aşamasında liderin bilişsel karmaşıklığını ölçmek suretiyle “öz bildirim” anketi kullanarak liderlerden psikolojik veri toplamış; buna ek olarak, liderin kendi karmaşıklığının sinirsel profilini incelemek için ise EEG kullanarak beyin düzeyinde veri elde etmişlerdir. Hem anket hem de EEG verileri, uyarlanabilir karar vermedeki benzersiz varyansı açıklamış, liderlerin beyni hakkında model geliştirilmiştir. Aynı çalışmada, yalnızca anket gibi veri toplama tekniklerinin, liderlerin beyin yapılarına ilişkin anlayışı (karmaşıklık) ifade etmekte yetersiz olduğu ve beyin görüntüleme düzeyinde ileri analiz kullanmanın organizasyonel sonuçlara pozitif yönde etki edeceği tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde, Laureiro-Martínez vd., (2014, s. 319) beyin düzeyindeki verilerin liderlerin karar verme performansına olan etkisini ölçümlemek amacıyla gerçekleştirmiş oldukları çalışmada, liderlerin beynindeki yeni ve esnek kararlar ile var olan bir kararın iyileştirilmesine ilişkin seçimlerin bilişsel süreçleri belirlenmiş ve fMRI tekniği ile beyin aktivasyon modellerinin nasıl daha iyi karar verme performansı gösterebileceğini analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda bir kararın iyileştirilmesine ilişkin tercihlerin beyin ilişkili bölümlerini harekete geçirerek dikkat kontrolünü ortaya çıkardığını ve dikkat kontrolü ile ilgili beyin devrelerinin güçlü aktivasyonunun, liderlerin daha iyi karar verme performansına etki eden bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir.

1.3.2.2. Nörolider ve Optimal Strateji

Nörobilimsel yöntemler, stratejik akıl yürütme yeteneğine dahil olma ve stratejinin mükemmelleşmesine katkıda bulunarak nöroliderin zihinsel kapasitesini tanımlama yetisine sahip olmaktadır (Gilkey vd., 2015, s. 1; Badenhorst, 2015, s. 21). Bu anlamda, renkli ve bilimsel görünümlü beyin görüntüleri, güçlü bir ikna aracı olarak organizasyonlar içinde kendi başlarına bir amaca hizmet etmektedir. Bilimsel değeri veya anlamı ne olursa olsun, bu tür görüntüler, nöroliderlerin optimal stratejileri oluşturma süreci üzerinde önemli ölçüde etkiye sahiptir (Spence, 2016, s. 2). Farklı bir ifadeyle, sinirbilim bulgularının desteğiyle nöroliderin zihinsel süreci güçlenmektedir. Beyin temelli bulgulara dayalı bir yönetim stratejisiyle beyindeki biyolojik ve kimyasal süreçlerin incelenmesi yoluyla organizasyon için en uygun stratejiye ulaşılabilmektedir (Gocen, 2021, s. 69).

Gilkey vd. (2015, s. 3)'nin, nöroliderlerin yer aldığı iki grubun stratejik muhakeme performansını karşılaştırmak suretiyle gerçekleştirmiş oldukları bir çalışmada, daha az yetkin nöroliderlerin strateji oluştururken prefrontal korteks (planlama, karar verme, dikkat kontrolü, risk değerlendirme, hedef temsili ve olasılıklı muhakeme) aktivasyonları sergilediği görülmüştür. Ancak, daha yetkin nöroliderlerin, stratejik akıl yürütmeyle ilgili önemli ölçüde farklı bir beyin tepkisi modeli sergiledikleri ve özellikle beynin insula gibi ilkel limbik alanlarının aktivasyonunun gerçekleştiği tespit edilmiştir. Nitekim bu sonuç, optimal stratejinin belirlenmesinde nöroliderlerin, sosyal ve duygusal beyin süreçlerini prefrontal korteks aktivasyonlarına dahil etmesiyle ortaya çıkmıştır.

1.3.2.3. Nörolider ve Organizasyonel Performans

Liderlerin becerilerini geliştirme ve kendilerinin daha önce ölçülemeyen nörolojik özelliklerini fark etme yöntemlerinde devrim yaratan beyin görüntüleme metotları (Ward vd., 2015, s. 41) organizasyondaki yumuşak süreçlere bakmaya yardımcı olmakla birlikte, liderlerin zihinsel ve duygusal süreçlerinin yönetilebilmesi noktasında vizyonlarının genişletilmesi (Salati ve Leoni, 2017, s. 23) ve organizasyonel performansın iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda, Korzeniewska (2017, s. 36)'ya göre yüksek performanslı bir organizasyonun yaratılmasında yöneticilerin aksine nöroliderler ön plana çıkmaktadır. Sinirbilim uygulamaları

aracılığıyla yüksek takım performansı geliştirilmekte ve organizasyonun tüm üyelerinin bilinmeyen davranışsal tercihleri açığa çıkmaktadır.

Parıncu vd. (2020, s. 1053), sinirbilim yöntemlerinin bir organizasyonun faaliyetine ve politikalarına uygulanmasının, organizasyonel performansın iyileştirilmesinde gerçek bir ilerleme anlamına geldiğini vurgulamışlardır. Bununla birlikte, bireylerin beyinlerinde neler olup bittiğini daha iyi anlamalarına yardımcı olarak ve onlara bir organizasyonun her kademesindeki bireylerle daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarına imkân sunabilecek pratik fikirler ve yaklaşımlar sunarak, organizasyon düzeyinde kalıcı değişim yaratılabileceğini ifade etmişlerdir.

Buradan hareketle, Badenhorst (2015, s. 66)'un 12 organizasyonda yer alan 100 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmada nöroliderler yetkinliklerinin personel performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bunun da organizasyonel performansın artırılmasında kritik önem arz ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Benzer bir şekilde, Zwaan vd. (2019, s. 6-7)'nin hızlı tüketim malları, perakende ve toptan satış, sağlık hizmetleri ve finansal hizmetlerde görev yapmakta olan sekiz kıdemli insan kaynakları uzmanıyla yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirdiği araştırmalarında, nöroliderlik ve işe katılımın entegrasyon noktaları haritalanmıştır. Araştırma sonucuna göre, nöroliderin, ekibinin işe katılımı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve böylesine oluşturulmuş bir organizasyon kültürünün de organizasyonel performansı artıracağı gözlemlenmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Organizasyonların kilit stratejistleri olan liderlerin zihinsel sürecinin ele alınmasında öncü ekol olan Bilişsel Okulu, günümüzde sinirbilimin organizasyonel amaçlarla strateji oluşturmada kullanılmasına olanak sağlayan nörostrateji ve liderliğin sinirbilim ile entegrasyonuna zemin hazırlayan nöroliderlik kavramlarıyla yeniden ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, liderin zihin yapısının organizasyonel vizyonu ve stratejileri etkileyebilmesinden (Bakoğlu ve Dinç Özcan, 2010, s. 63; Eryiğit, 2013, s. 167) hareketle, liderin zihin yapısının ölçümlenmesinde özellikle beyin dalgalarının gözlemlenebildiği modern ve yeni analiz tekniklerinin gerekliliği söz konusudur (Herrmann, 2005, s. 126; Powell vd., 2011, s. 1371).

Sinirbilim alanının sunmuş olduğu beyin görüntüleme teknikleri, liderlerin öncelikle kendisini keşfetmesinde merkezi öneme sahiptir. Kendisini keşfedebilen nöroliderlerin, takipçilerini etkileme becerisi de iyileştirilmiş olabilecektir. Nöroliderlere ek olarak başarılı organizasyonlar, çalışanların bakış açılarına yönelik zihinsel haritalar oluşturmalıdır. Çünkü kendisini ve çalışanlarını fark eden nöroliderlerin her bir çalışana özgü ayrı strateji uygulaması, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde önemli bir basamak olabilir. Bu teknikler aracılığıyla çalışanların zihinsel şemalarının keşfine ek olarak karakter çözümlenmeleri yapılabilir. Böylece, her bir çalışan için farklı değerlendirmeler ve farklı kariyer planlamaları gerçekleştirilebilir. Zihin şemalarının ortaya konulmasıyla çalışanların hangi alanda daha iyi, hangi alanda daha eksik olduğu tespit edilebilir ve kişi-iş uyumu sağlanarak çalışanların sevdiği alanlarda görevlerini ifa etmeleri kolaylaşabilir. Takipçilerinin nasıl ilerleyeceklerine ilişkin iç görülerinin bilinmesi ve onların desteklenmesi, kuruma yönelik aidiyet duygusunu ve motivasyon düzeyini artırabilir.

Nörobilim tekniklerinin, organizasyonlarda grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları önleyebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda, Ward vd., (2015, s. 43), EEG kulaklıklarla eşleştirilmiş galvanik deri tepki tekniklerinin, nörolider tarafından ekip uyumunu değerlendirmek ve grup karar verme veya grup etkisi gibi ekip süreçlerini incelemek için kullanılabileceğine; giyilebilir teknolojiyle bağlantılı sensörler ile çatışmanın ne zaman başladığının algılanabileceğine ve ekip üyelerine veya kolaylaştırıcılara gerçek zamanlı geri bildirim sağlanabileceğine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla kurum içi iletişim ve iş birliğinin sağlanmasında nöroliderlerin bu tekniklerden faydalanması tavsiye edilmektedir.

Diğer taraftan, beyin haritalama teknikleri, liderlerin beyinlerinin yalnızca belirli bir karar verirken değil, aynı zamanda kapsamlı bir şekilde anlamlı bir stratejik eylem oluştururken beyinin nasıl uyarıldığına ve etkinleştirildiğine dair bazı kesin ölçümler sağlayabilmektedir (Ascher vd., 2018, s. 17). Bu çerçevede, özellikle risk düzeyi yüksek ve çözülmesi güç problemlere ilişkin optimal stratejilerin oluşturulmasında nöroliderler, nörostrateji ölçümlerinden faydalanmalıdır. Böylelikle liderin stratejisini ve vizyonunu şekillendiren itici mekanizmaların tespit edilerek karar verme aşamasında nöroliderin duygu durumu iyileştirilebilir. Bununla birlikte, liderlerin nöronal modellemesi gerçekleştirilerek risk tercihleri, yönetsel veya rekabet algıları analiz edilebilir ve alternatif stratejilerin oluşturulmasında bu modellemelerden faydalanılabilir. Böylelikle organizasyonlar, kilit stratejistleri olan liderlerinin bilişsel şemalarını keşfederek algı, tutum ve davranışlarını organizasyonun vizyonu ile entegre edebilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı için ayırt edici bir yeteneğe sahip olabilir. Nitekim bu yönde çalışanlarını da etkileyebilir ve çalışanlarının kişisel gelişim aşamalarında alması gereken kararlara en iyi çözümü sunabilir. Ayrıca çalışanlarının duygularını düzenlemede liderlik edebilir ve yenilik ve gelişmelere karşı pozitif düşünen bireyler olmasında öncü olabilir.

Bu bilgiler doğrultusunda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen organizasyonların, sinirbilim metotlarından faydalanmak suretiyle yatırımlarının bir kısmını bu alana ayırması veya kritik stratejilerin ve planlamaların yapılacağı bu dönemlerde nörobilim tekniklerini profesyonel olarak gerçekleştiren danışmanlıklardan yararlanması tavsiye edilmektedir. Maksimum kâr ve getiri için yapılacak stratejik hamleler doğrultusunda organizasyonun beyni olan liderlerin biyolojisi, fizyolojisi, zihin yapısı ve farklı düşünme biçimlerinin anlaşılması gerekmektedir.

Bu çalışma, nöroliderlik ve nörostrateji kavramlarına ilişkin literatürdeki eksikliği gidermede ilgili alana katkı sağlamıştır. Gelecekte bu alanda gerçekleştirilecek çalışmalarda nöroliderlik ve nörostratejiye ek olarak nöroyönetim fenomeninin de ele alınması önerilmektedir. Ayrıca, nöroliderlerin, sinirbilim teknikleriyle risk düzeyi yüksek ve risk düzeyi düşük durumlarda strateji oluşturma süreçlerindeki beyin şemalarının kıyaslanması tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- Ağraş, S. & Bakoğlu, R. (2014). Evaluation of the paradoxes in strategy formation from the perspectives of strategic management schools. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(3), 302-311.
- Akram, M., Ali, L. & Mughal, M. M. (2012). How leadership behaviors affect organizational performance in Pakistan. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(6), 354-363.
- Ascher, D., Da Silva, W. V., Polowczyk, J., da Silva, E. D. & da Veiga, C. P. (2018). Neurostrategy: An advance through the paradigm epistemological in strategic management?. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-19.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Badenhorst, C. (2015). *Identifying and managing the impact of neuroleadership during organisational change (Master's thesis)*. Unitec, New Zealand.
- Bakoğlu, R. & Dinç Özcan, E. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri*, 9(34), 57-69.
- Becker, W. J., Cropanzano, R. & Sanfey, A. G. (2011). Organizational neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. *Journal of Management*, 37(4), 933-961. <https://doi.org/10.1177/0149206311398955>

- Bensimon, E. M., Neumann, A. & Birnbaum, R. (1989). Making sense of administrative leadership: The “L” word in higher education. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 1.
- Bickes, D. M. & Yılmaz, C. (2020). *Leadership theories*. In A Handbook of Leadership Styles, 1-34.
- Bravo, E. A. A., Lora, L. J. R. & Berastegui, Y. B. Z. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 29-37.
- Chaturvedi, S., Rizvi, I. A. & Pasipanodya, E. T. (2019). How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics. *Global Business Review*, 20(6), 1462-1474. <http://dx.doi.org/10.1177/0972150919846963>
- Choi, Y., Yoon, D. J. & Kim, D. (2020). Leader behavioral integrity and employee in-role performance: The roles of coworker support and job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4303-4316. <https://dx.doi.org/10.3390%2Fijerph17124303>
- Chong, E. & Wolf, H. (2010). Factors influencing followers’ perception of organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 402-419. <https://doi.org/10.1108/01437731011056434>
- Cristofaro, M. (2017). Herbert Simon’s bounded rationality: Its historical evolution in management and cross-fertilizing contribution. *Journal of Management History*, 23(2), 1-35. <http://dx.doi.org/10.1108/JMH-11-2016-0060>
- Çubukçu, M. (2019). Stratejik yönetim araştırmalarındaki ilerlemeler ve güncel tartışma konuları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 35-57. <https://doi.org/10.20875/makusobed.450569>
- De Jong, G. (2016). *Successful strategy and alliances*. University of Groningen. ISBN: 9789036789929
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A. & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626-654.
- Donde, R. & Williams, C. (2012). Mapping leadership behaviors to neuroleadership models: a NASA case study. *NeuroLeadership Journal*, 4, 88-108.
- Donohoe, S. (2015). *An examination of strategy development and strategic management processes within growth-seeking small businesses* (Doctoral dissertation, Middlesex University).
- Elfring, T. & Volberda, H. W. (2001). *Schools of thought in strategic management: fragmentation, integration or synthesis*. In Rethinking Strategy. 1-25.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik planlama, stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar ve stratejik yönetim okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-173.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Krotkin, A. L. & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287. [https://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90016-u](https://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-u)
- Ghadiri, A., Habermacher, A. & Peters, T. (2013). *Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders*. Springer Science & Business Media. ISBN: 9783642301643

- Gilbert, S. & Kelloway, E. K. (2018). Self-determined leader motivation and follower perceptions of leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 608-619. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2017-0262>
- Gilkey, R., Caceda, R., Bate, A., Robertson, D. C., & Kilts, C. (2015). Using the Whole Brain to Improve Strategic Reasoning. *Neuroleadership Journal*, 4, 1-7.
- Gocen, A. (2021). Neuroleadership: A conceptual analysis and educational implications. *International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)*, 9(1), 63-82. <https://doi.org/10.46328/ijemst.1237>
- Goleman, D. (1998). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 3790, 93-103.
- Groener, D. E. (2016). *Framework for strategy formulation: Testing Mintzberg's positioning school and its strategic management tools to the modern approach of strategy formulation within different companies in The Netherlands* (Master's thesis, University of Twente).
- Gün, İ. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226. <http://dx.doi.org/10.5222/SHYD.2018.217>
- Erat, S., Kitapçı, H. & Akçin, K. (2020). Managerial perception and organizational identity: A comparative analysis. *Sustainability*, 12(6), 2278-2293. <http://dx.doi.org/10.3390/su12062278>
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C. & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0090>
- Golensky, M. & Hager, M. A. (2020). *Strategic leadership and management in nonprofit organizations: Theory and practice*. 2nd Edition, Oxford University Press. ISBN: 9780190097844
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. & Thatcher, R. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98, 393-411. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032257>
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00108.x>
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Jacobsen, C. B. & Bøgh Andersen, L. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829-841.
- Jeve, Y. B. (2015). Henry Mintzberg: A rebellious scholar of the strategic management. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(1), 111-119.
- Korzeniewska, A. (2017). The behavioral preferences of leaders and team performance—the notions of neuroleader and neuroorganization. *Annals of Marketing Management & Economics*, 3(2), 31-39. <https://doi.org/10.22630/AMME.2017.3.2.15>

- Kraus, S. & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 4(1), 37-50.
- Kuhlmann, N. & Kadgien, C. A. (2018). Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field. *Healthcare Management Forum*, 31(3), 103-107. <https://doi.org/10.1177/0840470417747004>
- Künzle, B., Kolbe, M. & Grote, G. (2010). Ensuring patient safety through effective leadership behavior: A literature review. *Safety Science*, 48(1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.06.004>
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N. & Zollo, M. (2014). Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 319-338. <https://doi.org/10.1002/smj.2221>
- Lawal, A. (1993). *Management in Focus*. Lagos Abdul Industrial Enterprises.
- Medina-Vicent, M. (2019). Neuroleadership: Diversity as a moral value in organizations. *In Moral Neuroeducation for a Democratic and Pluralistic Society*, 193-208. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22562-9_12
- McClelland, J. L. & Ralph, M. A. (2015). *Cognitive neuroscience*. Elsevier. 2133-2140.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. B. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. The Free Press. ISBN: 0-684 -84743-4
- Myers, I. B. & Kirby, L. K. (1998). *Introduction to type: A guide to understanding your results on the Myers-Briggs type indicator*. 6th Edition, CPP, Inc.
- Naudé, P., Zaefarian, G., Najafi Tavani, Z., Neghabi, S. & Zaefarian, R. (2014). The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 630-641.
- Nordlund, N. O. & D'Amato, R. C. (2017). Neuroleadership. *Encyclopedia of Clinical Neuropsychology*, 1-3. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-56782-2_9155-2
- Otara, A. (2011). Perception: A guide for managers and leaders. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 21-24.
- Özbozkurt, O. B. (2019a). Liderliğin yeni paradigması: Stratejik liderlik. III. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu, Nevşehir, 1047-1055.
- Özbozkurt, O. B. (2019b). Premium segment otomotiv sektöründe stratejik liderlik: Porsche, Mercedes-Benz ve Audi bayi yöneticileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimlerde Güncel Tartışmalar İnsan Çalışmaları 2 Hukuk, Siyasal Bilimler, Ekonomi*, 158-174.
- Özbozkurt, O. B. (2020). *Adaptif liderlik*. Liderlik Tarzları- Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma, Nobel Akademik Yayıncılık, 527-536. ISBN: 978-625-406-165-3.
- Parincu, A. M. T., Capatina, A., Varon, D. J., Bennet, P. F., & Recuerda, A. M. (2020, July). Neuromanagement: the scientific approach to contemporary management. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 1046-1056.
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>

- Peleckis, K. (2015). Strategic management schools and business negotiation strategy of company operations. *Economics and Management*, 7(2), 26-34. <http://dx.doi.org/10.12846/j.em.2015.02.04>
- Powell, T. C. (2011). Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1484-1499. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.969>
- Powell, T. C. (2016). Neurostrategy. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 1-4. http://dx.doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_554-1
- Powell, T. C. & Puccinelli, N. M. (2012). The brain as substitute for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 207-214. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127012452823>
- Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.968>
- Rialp-Criado, A., Galván-Sánchez, I. & Suárez-Ortega, S. M. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process. *European Management Journal*, 28(2), 108-123. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2009.05.001>
- Ringleb, A. H. & Rock, D. (2008). The emerging field of NeuroLeadership. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 3-19.
- Rock, D. & Ringleb, A. H. (2009). Neuroleadership in 2009. *NeuroLeadership Journal*, 2, 1-7.
- Rock, D. & Schwartz, J. (2007). The neuroscience of leadership. Reclaiming children and youth. *Brain and Behavior*, 16(3), 10-17.
- Salati, M. E. & Leoni, A. (2017). Neuroscience within companies: Some case studies. *Neuropsychological Trends*, 21, 23-33. <http://dx.doi.org/10.7358/neur-2017-021-sala>
- Sarioğlu Uğur, S. & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. & İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6, 73-122.
- Schriesheim, C. A. (1979). The similarity of individual directed and group directed leader behavior descriptions. *Academy of Management Journal*, 22(2), 345-355. <http://dx.doi.org/10.5465/255594>
- Serin, H., Durgun, M. & Durgun, S. (2020). Orman ürünleri sanayindeki davranışsal strateji çalışmaları üzerine bir derleme. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(1), 1002-1019.
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5
- Simpson, S. (2012). *The styles, models & philosophy of leadership*. Denmark: Ventus Publishing Aps.
- Sistad, L. (2020). Emotional intelligence and leadership. Which impact does emotional intelligence have on leadership?. *Universität Regensburg, Faculty of Human Sciences*, 1-25.
- Souza, E. M. & Forte, S. H. A. (2019). A contribution to the theoretical structure for cognitive dynamic capability. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(4), 1-29. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR190171>
- Spence, C. (2016). Neuroscience-inspired design. *Organizational Research Methods*, 1-24. <https://doi.org/10.1177/1094428116672003>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>

- Stubbart, C. I. (1987). Cognitive science and strategic management theoretical and methodological issues. *In Academy of Management Proceedings, 1*, 46-50.
- Swart, T., Chisholm, K. & Brown, P. (2015). *Neuroscience for leadership: Harnessing the brain gain advantage*. Springer. ISBN: 9781137466853
- Taşgıt, Y. E., & Sert, H. T. (2017). Liderlik tarzlarının örgütsel yapıya yansımaları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 9*(4), 530-550. <http://dx.doi.org/10.20491/isarder.2017.345>
- Tuna, N. (2018). *Biyolojik geri bildirimle zihinsel antrenman programının sporcuların performansına etkisi*. (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Văcar, A. & Miricescu, D. (2013). Leadership- a key factor to a succesful organization. *Procedia Economics and Finance, 6*, 430-435. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00159-7](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00159-7)
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review, 214*-228.
- Vidyasagar, S. & Hatti, P. (2018). *Leadership and role modelling: Understanding workplace dynamics*. Springer International Publishing. ISBN: 9783319690551
- Wang, H., Tsui, A. S. & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly, 22*(1), 92-105. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009>
- Watson, C. M. (1983). Leadership, management, and the seven keys. *Business Horizons, 26*(2), 8-13. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90075-7](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(83)90075-7)
- Ward, M. K., Volk, S. & Becker, W. J. (2015). An Overview of Organizational Neuroscience. *Monographs in Leadership and Management, 17*-50. <http://dx.doi.org/10.1108/s1479-357120150000007001>
- Webb, J. (2020). *Hiring for fit: A key leadership skill*. Business Expert Press. ISBN: 9781951527549
- Xue, G., Chen, C., Lu, Z. L. & Dong, Q. (2010). Brain imaging techniques and their applications in decision-making research. *Acta Psychologica Sinica, 42*(1), 120-137. <http://dx.doi.org/10.3724/sp.j.1041.2010.00120>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289.
- Yücel, A. & Şimşek, A. İ. (2018). Tüketici davranışlarını analiz etmede nöropazarlama yöntem ve araçlarının kullanımı. *İnönü University International Journal of Social Sciences, 7*(1), 118-142.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review, 55*(3), 67-76.
- Zwaan, L. A., Viljoen, R., & Aiken, D. (2019). The role of neuroleadership in work engagement. *SA Journal of Human Resource Management, 17*, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1172>

ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : %40

2. yazar katkı oranı : %30

3. yazar katkı oranı : %30