

**T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**SAĞLIK YÖNETİMİNDE NÖROLİDERLİK
(MERSİN ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

Serdar KELEŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Arzu KARACA**

TUNCELİ – 2024

**T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİNDE NÖROLİDERLİK
(MERSİN ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

**Serdar KELEŞ
(21001126)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Arzu KARACA**

TUNCELİ – 2024

T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK YÖNETİMİNDE NÖROLİDERLİK
(MERSİN ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ ÖRNEĞİ)**

Serdar KELEŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Bu tez, 18/12/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

İmza

İmza

İmza

Prof. Dr. Erkan Turan
Demirel
(Fırat Üniversitesi)
Başkan

Prof. Dr. Arzu Karaca
(Munzur Üniversitesi)
Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin Sezgin
(Munzur Üniversitesi)
Üye

Bu tez, Enstitümüz Genel İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmıştır.

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Altuğ KAZAR

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı “fikir ve sanat eserleri kanunu”ndaki hükümlere tabidir.

18/12/2024

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

İmza
Serdar KELEŞ

Danışman
Prof. Dr. Arzu KARACA

TEŞEKKÜR

Pek çok kişinin desteği ile gerçekleşen tez çalışmam için en başta tüm süreç boyunca her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan, konunun belirlenmesinden son noktasının konulmasına kadar her aşamada sınırsız desteklerinin yanında; güler yüzü, içtenliği ve akademik derinliğiyle yol göstericim olan danışmanım Sayın Prof. Dr. Arzu KARACA hocama; değerli bilgi ve katkıları ile çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Tüm çalışmalarım boyunca kendi işlerinden ödün vererek bana yardımcı olan eşim Büşra KELEŞ'e ve biricik kızım İnci KELEŞ'e bana manevi desteklerinden dolayı sonsuz sevgimle teşekkür ediyorum.

Son olarak, doğduğum günden bu yana tüm kararlarımda hep yanımda olan, bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve bu günlere gelmemde büyük emekleri olan saygıdeğer ailem, annem Ayşe KELEŞ, babam Halil KELEŞ, kardeşlerim Ahmet ve Veysel KELEŞ' e teşekkür eder minnettarlığımı sunarım. Bu tez çalışmasının bundan sonraki çalışmalara katkı sağlamasını temenni ederim.

Serdar KELEŞ
TUNCELİ-2024

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	3
2.1.Nöroliderlik	3
2.2. Nöroliderlik Kavramı ve Kapsamı	4
2.3. Liderlik Kavramı ve Kapsamı	7
2.4. Sağlık Yönetiminde Liderlik	8
2.5. Nörobilim	14
2.6. Nörobilim Araştırma Yöntemleri	15
2.7. Nörobilim Bağlamında İnsan Beyni.....	17
2.7.1. Beyin yapısı	18
2.7.2. Nöronlar ve Sinapslar	18
2.7.3. Beyin fonksiyonları	18
2.8. Beyin Hastalıkları	20
2.9. Nöroliderlik ve ilgili beyin bölgeleri	21
2.10. Örgütsel Nörobilim.....	25
2.10.1. Nörobilim ve örgütsel davranış	26
2.10.2. Beynin rolü ve karar verme süreci.....	26
2.10.3. Motivasyon ve ödül mekanizmaları	27
2.10.4. Grup dinamikleri ve sosyal etkileşim	28
2.11. Nöroliderlik Kuramları	28
2.11.1. Herrmann’ ın “Beyin Baskınlık Modeli”	29
2.11.2. Huttherr’ın “Beyin Dostu Liderlik Kuramı”	32
2.11.3. Elger’in nöroliderlik yaklaşımı.....	34
2.11.3.1.Beyin temelli karar alma	34
2.11.3.2. Duygusal zeka ve empati.....	35
2.11.3.3. Öğrenme Ve hafıza.....	35
2.11.3.4. Stres ve iyilik hali yönetimi.....	35
2.12. Ghadiri/ Habermacher/ Peters’in ACTIVE Modeli.....	36
2.13. Reinhard’ın Nöroliderlik Yaklaşımı.....	37
2.14. David Rock’ın Nöroliderlik:SCARF Modeli	39
2.15. Scarf Modeli ve Boyutları	40
2.16. Scarf Modeli’nin Temelleri	40
2.17. SCARF Modeli’nin Beş Boyutu.....	42
2.17.1. Statü (Statu)	43
2.17.2. Netlik (Certanity).....	44

2.17.3. Özerklik (Autonomy)	44
2.17.4. İlişkiselilik (Relatedness)	45
2.17.5. Adalet (Fairness)	46
2.18. Nörolider ve Karar Verme Süreci.....	47
2.19. Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Kavramı	48
2.20. Nöroliderliğin Sağlık Yöneticileri Üzerindeki Etkileri	49
2.21. Nöroliderliği Diğer Liderlik Türlerinden Ayıran Özellikler	50
2.22. Nöroliderlik Özelliklerinin Geliştirilmesi	54
3. UYGULAMA	55
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	55
3.2. Veri Toplama Araçları	55
3.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Etik İzinleri.....	56
3.4. Araştırma Sınırlılıkları	56
3.5. Verilerin Değerlendirilmesi	56
4. BULGULAR.....	58
4.1. Demografik Bulgular	58
4.2. Normallik Analizi Bulguları	59
4.3. Faktör Analizi	61
4.5. Tanımlayıcı İstatistikler	62
4.6. Katılımcıların Nöroliderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları ..	63
5. SONUÇ VE TARTIŞMA	71
6. KAYNAKÇA.....	77
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1.: Herrmann Beyin Baskınlık Modeli.....	31
Şekil 2.2. Nöroliderlik döngüsü	38
Şekil 2.3. SCARF boyutları.....	42



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Yönetici-Lider-Nörolider karşılaştırması	5
Tablo 2.2. Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modelleri ile ilgili yapılan araştırmalar	11
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler	58
Tablo 4.2. Normallik analizi bulguları.....	59
Tablo 4.3. Güvenilirlik analizi bulguları.....	60
Tablo 4.4. Nöroliderlik ölçeği faktör analizi bulguları	61
Tablo 4.5. 5'li likert tipi ölçek puanları	62
Tablo 4.6. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerine ilişkin bulgular.....	63
Tablo 4.7. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılıkları	64
Tablo 4.8. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre farklılıkları	65
Tablo 4.9. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin medeni duruma göre farklılıkları	66
Tablo 4.10. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili seminer/egitim alma durumuna göre farklılıkları	66
Tablo 4.11. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin liderlik ile ilgili seminer/egitim alma durumuna göre farklılıkları.....	67
Tablo 4.12. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin yaş aralığına göre farklılıkları.....	67
Tablo 4.13. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin eğitim durumuna göre farklılıkları.....	68
Tablo 4.14. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin kurumdaki hizmet süresine göre farklılıkları	69
Tablo 4.15. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin aynı yöneticiyle çalışma yılına göre farklılıkları	64
Tablo 4.16. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin çalışılan kurum sayısına göre farklılıkları	70

KISALTMALAR LİSTESİ

AKT	: Aktaran
VD	: Ve Diğerleri
SPSS	: Sosyal Bilimler İstatistik Programı
TDK	: Türk Dil Kurumu
VE ARK	: Ve Arkadaşları
N	: Katılımcı Sayısı
R	: Korelasyon Katsayısı
P	: Anlamlılık Değeri



ÖZET

Sağlık hizmetleri, bireylerin yaşam kalitesini artırmak ve toplum sağlığını korumak amacıyla karmaşık bir yapıda sunulmaktadır. Bu süreçteki etkili liderlik, sağlık yöneticilerinin başarısını ve organizasyonların verimliliğini belirleyen kritik bir öneme sahiptir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçerek, nörobilim ve nöroörgütsel davranış, nöro yönetim gibi disiplinlerin birleşiminden doğan nöroliderlik kavramı her geçen gün daha fazla kişinin dikkatini çekmeye başlamıştır. Nöroliderlik, liderlerin insan davranışlarını ve beyin işleyişini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin incelenmesi, sağlık hizmetlerinin yönetiminde yeni bir perspektif sunmakta ve liderlik becerilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik becerileri ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu becerilerin sağlık hizmetlerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma, yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin belirlenmesini inceleyen öncül bir araştırma olarak değerlendirilebilir. Bu amaç doğrultusunda Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan 101 yönetici ile nicel bir alan araştırması yürütülmüştür. Anket formu; demografik sorular ve Reinhardt' ın (2014) geliştirdiği Türkçe'ye uyarlama çalışmasının Aktaş Ercan'ın (2018) yaptığı "Nöroliderlik Ölçeği" nden oluşmuştur. Ölçek 5'li likert tipi derecelendirmeye hazırlanmış toplamda 50 madde olup "statü", "netlik", "özerklik", "ilişkisellik" ve "adalet" olmak üzere 5 alt boyutu ölçmeyi amaçlamaktadır. Katılımcılardan yüz yüze anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve istatistik programı kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

Araştırma, dikkat çekici sonuçlara ulaştırmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim gibi demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların nöroliderliğin "Statü" alt boyutunda kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmanın sağlık sektöründeki yöneticileri kapsıyor olması çalışmayı daha da önemli bir konuma getirmektedir. Nöroliderliğin sağlık hizmetlerinde etkili bir yönetim stratejisi ve tarzı olarak kullanılmasının birçok avantajı vardır. İlk olarak nöroliderlik sayesinde liderler, çalışanlarının duygusal ve zihinsel durumlarını daha iyi anlar ve onlara uygun destek sağlayabilir. Bu durum, özellikle yoğun tempolu ve stresli sağlık hizmetlerinde çalışanlar için büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin empatik yaklaşımları sayesinde iş ortamında daha huzurlu ve motive hissederler. Bu durum sağlık hizmetlerinin genel kalitesini artıran önemli bir faktördür.

Anahtar Kelimeler: Nöroliderlik, Sağlık yöneticileri, Sağlık çalışanları

ABSTRACT

INVESTIGATION OF NEUROLEADERSHIP CHARACTERISTICS OF HEALTH MANAGERS

Health services are provided in a complex structure in order to increase the amount of life to be lived and to ensure the protection of society. Effective management in this process requires critical knowledge of the change of health policies and organizations. With the spread of traditional leadership, the concept of neuroleadership, which arises from the combination of disciplines such as neuroscience and neuroorganizational behavior and neuromanagement, has begun to attract the attention of more and more people day by day. Neuroleadership helps to better understand the human distribution of nerve cells and parts of the brain. In this context, examining neuroleadership practices of health support offers a new perspective in health care and provides contributions to management features.

In this context the aim of the study is to examine the relationship between neuroleadership skills and leadership styles of healthcare managers and to reveal the impact of these skills in healthcare services. This study can be considered as a pioneering research examining the determination of neuroleadership characteristics of managers. For this purpose, a quantitative field research was conducted with 101 managers working at Mersin University Faculty of Medicine Hospital. Survey form; It consisted of demographic questions and the "Neuroleadership Scale" developed by Reinhardt (2014) and adapted into Turkish by Aktaş Ercan (2018). The scale has a total of 50 items prepared with a 5-point Likert-type rating and aims to measure 5 sub-dimensions: "status", "clarity", "autonomy", "relationality" and "justice". Data was collected from the participants using the face-to-face survey method and analyzed using the statistical program.

The research yielded remarkable results. As a result of the findings, it was observed that healthcare managers have high neuroleadership characteristics. It was determined that the neuroleadership characteristics of the participants did not differ significantly according to demographic characteristics such as gender, age, marital status and education. Additionally, it was determined that the participants showed a significant difference in the "Status" sub-dimension of neuroleadership depending on the length of service in the institution.

The fact that the research covers managers in the healthcare sector makes the study even more important. There are many advantages to using neuroleadership as an effective management strategy and style in healthcare. First, thanks to neuroleadership, leaders better understand the emotional and mental states of their employees and can provide them with appropriate support. This is of great importance, especially for those working in busy and stressful health services. Employees feel more peaceful and motivated in the work environment, thanks to the empathetic approach of their managers. This is an important factor that increases the overall quality of health services.

Key Words: Neuroleadership, Health Managers, Health Professionals

1.GİRİŞ

Günümüzde bilim ve teknolojinin gelişmesi birçok sektörde olduğu gibi yönetim yaklaşımlarında da önemli değişikliklere yol açmaktadır. Yöneticilerden kendilerini devamlı geliştiren ve değişimlere uyum sağlayan, çalışanları ve çevresi ile düzgüniletişim sağlayabilen, örnek liderlik kişiliğine sahip bireyler olması beklenmektedir. Tüm yöneticiler, faaliyet alanı ne olursa olsun yeniliğin öncüsü olmadan, çalışmalarını yeniliğe uyarlamadan ve değişime uyum sağlamadan iş hayatında ayakta duramazlar. Bu nedenle yöneticilerden modern yönetim sistemini benimsemeleri beklenmektedir (Bakan ve Büyükbese, 2010:73).

Ülkelerin gelişmişlik düzeyinin içinde yaşayan toplumların kültürel düzeyi ile yakından ilişkili olduğu düşünüldüğünde, gelişmiş ülkelerin uygarlık düzeyine ulaşabilmesi için mevcut yönetim düzeninin yenilenmesi ve iyileştirilmesi gereklidir. Bilimsel temelli bu yenilikçi ve/veya gelişimsel çalışmaların odak noktası her zaman insan olmalı, duygu ve düşünceleri daima yol gösteren bir ışık görevini ihtiva etmelidir.

Beyin araştırmalarının teknolojik ve metodolojik gelişimi, beyinde meydana gelen duygu ve düşüncelerin doğrudan gözlemlenmesini mümkün kılmıştır. Bu sayede karar verme, planlama, problem çözme gibi bilişsel süreçlere dair yepyeni bilgiler edinilmiştir (Nagl, 2013:117). Bu yüzyılın teknolojik yenilikleri sayesinde, dünya genelinde beyin araştırmalarının sayısı her geçen gün artmakta ve bizi duygu, düşünce ve davranışların ardındaki gerçeklere biraz daha yaklaştırmaktadır.

Tarihsel bir bakış açısıyla insanları anlamaya ve açıklamaya yönelik bilgi toplama sürecinin belli bir mantığı ve düzeni vardır. Bu dizilim, kronolojik bir sıra izleyerek sosyal bilimler, davranış bilimleri ve nörobilim tarzında ifade edilir. Başka bir deyişle, önce insanları ve davranışlarını anlamaya yalnızca sosyal bilimler, ardından davranış bilimleri ve son olarak da beynin araştırmaları yapılmıştır. Beyin metodolojisinde gözlemin tek başına yetmemesi ve ileri teknoloji gerektirmesi sinirbilimini alt sıralara yerleştirmiştir (Tanrıdağ, 2015:13).

Nöroliderlik, liderlerin duygusal zeka, empati ve bilinçli farkındalık gibi becerilerini geliştirmelerini teşvik eden bir yaklaşımdır. Sağlık yöneticileri, çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilmeli, motivasyonlarını artırabilmeli ve stresli durumlarda yönlendirme yapabilmelidir. Bu nedenle, nöroliderlik özelliklerinin sağlık yöneticileri

üzerindeki etkilerini anlamak, sadece bireylerin profesyonel gelişimi için değil aynı zamanda sağlık sisteminin genel işleyişi için de büyük önem taşımaktadır.

Nörobilimsel araştırmaların örgütlerdeki uygulamaları nispeten yeni bir alandır. Örgütsel nörobilim, bir organizasyonun insan kaynağının davranışlarını ve yaklaşımlarını anlamayı, iyileştirmeyi ve organizasyonel yapıyı bu doğrultuda şekillendirmeyi olanaklı kılar. Yöneticiler, insan kaynakları süreçlerindeki başarılarını arttırmak ve nöroyönetim becerilerini geliştirmek için nörobilimsel keşiflerden faydalanabilirler. Yöneticilerin personel olarak aldıkları nöroyönetim eğitimleri, gerekli liderlik profilini oluşturmasını sağlar ve onu yapacağı işlerde yönlendirir.

Sağlık hizmetleri, bireylerin yaşam kalitesini artırmak ve toplum sağlığını korumak amacıyla olsa da karmaşık bir yapıda sunulmaktadır. Bu süreçteki etkili liderlik, sağlık yöneticilerinin başarısını ve organizasyonların verimliliğini belirleyen kritik bir öneme sahiptir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçerek, nörobilim ve psikoloji gibi disiplinlerin birleşiminde olan nöroliderlik, liderlerin insan davranışlarını ve beyin işleyişini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin incelenmesi, sağlık hizmetlerinin yönetiminde yeni bir perspektif sunmakta ve liderlik becerilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Nöroyönetim, çalışanların duygularını ve davranışlarını yönlendiren beyin süreçlerini anlamaya odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yöntem, yöneticilerin çalışanları daha iyi anlamalarını ve bu sayede daha etkili yönetim stratejileri geliştirmelerini sağlar. Diğer yönetim teorilerinden farklı olarak, nöroyönetim, çalışanların beyin aktivitelerini inceleyerek onların motivasyonlarını, tepkilerini ve performanslarını analiz eder. Bu açıklama, nöro yönetimin temel amacını ve diğer yönetim teorilerinden nasıl ayrıldığını daha açık bir halde ortaya koymaktadır.

Bu araştırmanın amacı, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerini inceleyerek bu özelliklerin sağlık hizmetlerinin yönetimdeki rolünü değerlendirmektir. Araştırma, sağlık yöneticilerinin liderlik stilleri ve nöroliderlik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedeflemekte ve sağlık sektöründeki liderlik uygulamalarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Böylece çalışmanın bulgularının, sağlık yöneticilerinin liderlik yetkinliklerini geliştirmek için stratejilerin belirlenmesine yardımcı olması beklenmektedir.

Sonuç olarak sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin incelenmesi, hem bireylerin liderlik becerilerini artırmak hem de sağlık hizmetlerinin kalitesini yükseltmek açısından önemlidir. Bu çalışma, sağlık yönetimi literatürüne katkıda bulunarak, nöroliderlik perspektifinin sağlık alanındaki uygulamalarını derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

2.KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu kısımda, nöroliderlik konusundaki kuramsal çerçeveyi ele alan araştırmalar incelenmiştir.

2.1.Nöroliderlik

Nöroliderlik, liderlik ve nörobilim alanlarının kesişiminde yer alan bir disiplindir. En güncel liderlik yaklaşımı olup liderlik sanatı ve bilimsel doğrulukları harmanlayarak insan davranışlarını daha iyi anlamaya çalışan liderlik yaklaşımıdır. Bireylerin düşünme ve metadüşünme seviyelerini geliştirmeyi amaçlamaktadır(Rock, 2009:32).

Nöroliderlik, sinirbilim ve liderlik teorilerinin birleşim noktasında yer alan, liderlik pratiklerini daha etkin ve verimli hale getirmek için beyin bilimlerinden yararlanan bir yaklaşımdır(Sapolsky,2004:320). Bu alanda yapılan araştırmalar, liderlerin karar alma süreçlerinde ve davranışlarında beyindeki biyolojik süreçlerin önemini vurgular.

Nöroliderlik, beynin nasıl çalıştığını anlamaya ve bu bilgiyi liderlik stratejilerine uygulamaya çalışır. Bu bağlamda, liderlerin stres yönetimi, empati geliştirme ve etkili iletişim kurma becerilerini geliştirmelerinde nörobilimsel yaklaşımlar kullanılır (Rock, 2009:34).

Nöroliderlik, liderlerin daha etkili kararlar verebilmelerine yardımcı olmak için beyinlerindeki yapısal farklılıkları ve sinirsel mekanizmaları araştırır. Özellikle prefrontal korteksin rolü üzerinde durulur. “Prefrontal korteks, planlama, karar verme ve sosyal davranışların düzenlenmesinde kritik öneme sahiptir” (Cacioppo ve Freberg, 2013:12).Liderlerin empati kurabilme yetenekleri, ekiplerini daha iyi anlamalarına ve onlara rehberlik etmelerine yardımcı olur. Beyin tarama çalışmaları, empati kurma sırasında aktif hale gelen nöral ağları göstermiştir. “Empati, başkalarının duygusal durumlarını anlama ve paylaşma yeteneğidir, bu da oksitosin hormonu tarafından kolaylaştırılır” (Zak, 2012:28).

Liderlerin stresle başa çıkma yöntemleri hem kendi performanslarını hem de ekiplerinin verimliliğini etkiler. Nöroliderlik, bu süreçte kortizol hormonunun rolünü ve stresle başa çıkma stratejilerini inceler. “Kortizol, stres yanıtının ana düzenleyicisidir ve kronik stres altında yüksek düzeyde olabilir” (Sapolsky, 2004:303).

Goleman (1995) tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramı, nöroliderliğin temellerini oluşturur. Duygusal zeka, bireylerin kendi duygularını ve/veya başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme yeteneğini ifade eder. Nörobilim, bu süreçlerin beyindeki mekanizmalarını açıklayarak liderlerin davranışlarını ve karar verme süreçlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur.

Geçmişten günümüze yöneticiliğin tarihsel gelişimine bakıldığında, yöneticilerden beklenen yetkinlikler her dönemin gelişim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Amirlerin yetkinliği, personel ve organizasyonun başarısı açısından çok önemlidir. Bu doğrultuda liderlik kavramı, kapsamı ve liderliğin gelişimini daha iyi anlamak için farklı yaklaşımlar incelenmekte, değerlendirilen nöroyönetim yaklaşımlarına geçmeden önce nörobilim kavramı ile nörobilimsel araştırma yöntemleri ve teorileri tartışılmaktadır.

2.2. Nöroliderlik Kavramı ve Kapsamı

Liderlik teorilerinin çoğu, sosyal psikolojideki davranışsal gözlem veya araştırma yollarıyla geliştirilmiştir. Liderlik üzerine 60.000'den fazla kitap olmasına rağmen liderlerin işlerinde başarılı olmak için ne yaptıkları veya yapmaları gerektiği konusunda herhangi bir fikir birliği yoktur (Rock, 2010:44-52). Örgüt ve yönetim bilimlerinin ilk temellerinin atıldığı 20. yüzyıldan itibaren bireyler, gruplar ve örgütler düzeyinde birçok yaklaşımdan ilham alan çalışmalar yapılmıştır. İnsan beyin etkileşimine genellikle gereken ilginin gösterilmediği ve bunun, alanın örgütsel ve yönetsel bir eksikliği olduğu görülmektedir (Sezgin ve Uçar, 2015: 353).

Waldman vd. (2011), psikometrik kişilik değerlendirmesinin hem pratikte hem de teoride etkili liderlik biçimlerini ortaya çıkarmak için tek başına yetersiz olduğunu ve sinirbilimin liderliği daha iyi tanımlayıp geliştirebileceğini savunmaktadır. Çünkü “nöro” terimi, nöroekonomi veya nöropazarlama gibi mevcut herhangi bir araştırma alanının önüne getirildiğinde bu alan, nörogörüntüleme teknikleri de kullanılarak alandaki insan duygusal durumlarının bilimsel çalışmalarına odaklanır. Örneğin nöropazarlama alanı, bireylerin insan beyin dalga aktivitesini bir ekranda bilimsel olarak görüntüleyerek reklamlara ve diğer pazarlama mesajlarına nasıl tepki verdiğinin incelenmesine olanak tanımaktadır. Öte yandan nöroekonomi, insanların finansal kararlar almak için kullandıkları beyin sistemlerini inceleyen araştırmaları içerir (Rock ve Ringleb, 2009:32-36).

Nörobilim alanındaki son dönemdeki önemli ilerlemeler, nöroliderliğin yeni bir araştırma sahası olarak doğmasına zemin hazırlamıştır (Rock, 2010:44-52). Nörokontrol üzerine yazılan ve Charles Bell ile François Magendie'ye atfedilen, Bell-Magendie Yasası olarak da bilinen öncü çalışma “The Neuroscience of Control” 2006 yılında yayımlanmıştır. Bu çalışmada, nörobilimsel verilerin yöneticilere yeni perspektifler ve düşünce tarzları sunarak liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabileceği ileri sürülmüştür. Nöroliderlik kavramı; problem çözme ve karar verme kapasitesi, duygusal özdenetim becerisi, işbirlikçi çalışma yeteneği ve değişim yönetimi gibi dört temel liderlik özelliği odağında, liderlerin ve takipçilerinin düşünce süreçlerini inceleyen bir disiplin olarak tanımlanmaktadır (Rock, 2010:44-52).

Örgütler daha anlaşılabilir hale geldikçe, geçmişten günümüze yöneticilik mesleği de çağla birlikte değişime uğramıştır. Aşağıdaki tabloya bakıldığında bu çağda gelişmekte olan nörolider, yönetici ve lider arasındaki farklılıklar görülmektedir.

Tablo 2.1.Yönetici-Lider-Nörolider karşılaştırması

YÖNETİCİ Endüstri Çağı (Industrial Age)	LİDER Bilgi Çağı (Information Age)	NÖROLİDER Hayal Gücü Çağı (Imagination Age)
Kontrol = Güç	Bilgi = Güç	Fikirler = Güç
Sistematiği	Vizyoner	Yaratıcı
Görev odaklı	İnsan odaklı	Beyin odaklı
Ölçülü	Cesur	Duyarlı
Ben bilirim...	Biliyoruz...	Kim bilir?
Geribildirim yok	Tek yönlü geribildirim	Çift yönlü geribildirim

Kaynak: McLennan,2016:22.

1800'den 1960'a kadar olan döneme sanayileşme çağı denir. Bu süre zarfında insanlar doğayı manipüle eden aletler ve makineler yarattılar. Sanayi çağının yönetim modeli yukarıdan aşağıya ve yönlendirici otokrasiye dayanıyordu. Geçmişte, organizasyonlarda katı hiyerarşik yapılar mevcuttu ve üst düzey yöneticilerin, şirket içindeki diğer tüm bireylere kıyasla organizasyon ve piyasa hakkında daha kapsamlı bilgiye sahip olması beklenirdi (McLennan, 2016:20). 1980'li yıllarda internetin yaygınlaşması ve 1995'te ticari kullanıma açılmasıyla birlikte bilgi çağına adım atılmıştır(Castells, 1999:32-34).

Teknolojik ilerlemeyle paralel olarak, küresel bilgi ve iletişim altyapılarının genişlemesi ve mobil iletişim teknolojileri aracılığıyla bilgiye erişimin zamandan ve mekandan bağımsız hale gelmesi, bireylere ve kuruluşlara çeşitli imkanlar tanımıştır (Webster, 2001:40-50). Bu dönemde, yetkilendirme, proje yönetimi, kaynak yönetimi, finansal yönetim ve etkili toplantı yönetimi gibi kavramlar yönetim alan yazınına dahil olmaya başlamıştır. Liderlik anlayışı, liderlikten vizyoner liderliğe doğru evrilse de, tek yönlü iletişim hala önemli bir araç olarak kalmıştır (McLennan, 2016:20). Bilgi yöneticileri için en temel güç bilgidir ve sanayi devrinin aksine, bu çağın liderleri insan merkezli bir liderlik yaklaşımını benimsemiştir.

Hayal çağı, bilgi çağından sonra ortaya çıkmış olup hayal gücü ile yaratıcılığın ana unsurları haline geldiği zamanı kapsamaktadır. Bu çağ; youtube, instagram gibi dijital platformlar üzerinde işlem yapmakta ve teknolojik trendlerle şekillenmektedir. Fikirler, ütöpik vizyonlar sunmak yerine sistemleri ve yaşamları değiştiren prototipler yaratılarak test edilebilmektedir (Bidshahri, 2017:124-130). Tasarımcıların kafasında sadece fikir olan teknolojiler, artık hayatı kolaylaştıran faydalı araçlar haline gelmiştir.

Tablo1’de görüldüğü gibi, Hayal Çağı’nda nöroliderlerin en önemli gücü fikirlerdir. Çalışanlarla ilişkileri beyin odaklı bir anlayışla yönetilir. Duygu ve davranışların nedenlerine karşı duyarlıdırlar. Her şeyi bildikleri inancından yoksundurlar, aksine mütevazidirler. Davranışları ve yapılan işleri hakkında iki yönlü geri bildirim kültürüne sahiptirler ve bunu organizasyonu geliştirmek için bir fırsat olarak görmektedirler.

Çalışma yaşamı için nöroliderliğin potansiyel faydaları şu şekilde sıralanabilir (Reinhardt, 2014:40-45):

- **Negatif Önyargılar:** İnsanlar tehdit edici durumları hemen algılar ve tehdit edici olmayan durumlarda daha fazla zaman harcarlar. Tehlike, risk ve diğer zararlı veya tehdit edici durumlar için özel sensörleri vardır. Tehlike sistemi ile ilgili uyarı otomatik olarak gerçekleşir. Yöneticiler, çalışan ödül sistemlerinin teşvik edilmesini aktif olarak sağlamalıdır (LeDoux, 1996:33).

- **Yönetimsel Davranışın Bireyselleştirilmesi:** 1960’larda “durumsal kontrol anlayışı” çerçevesinde (Neuberger, 2002:70-78), üretkenlik ve esnek yönetim davranışı arasındaki bağ kurulduğundan bu yana duygular ve motivasyon bağlamında nörobiyolojik araştırmalar bu bireyselleşme ihtiyacını vurgulamıştır. İnsanlar, duygusal tarzları ve motivasyon kalıpları bakımından farklılık gösterir. Görevleri ve etkileşimleri farklı

düzeylerde tehdit edici veya motive edici olarak deneyimlerler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanları ile olan iletişimlerini ayarlaması gerekmektedir.

- **Güven Kültürü Oluşturmak:**Ek olarak, empatiden ve dolayısıyla sosyal yeterlilikten sorumlu nöronal süreçlerin statü yükseltmeye ve otoritenin kullanılmasına duyarlı olduğunu bilmek gerekir. Güven kültürü oluşturmak ve bu sayede mikropolitik davranışlardan kaçınmak, nöroliderlik alanındaki uygulamaları hayata geçirmenin temel koşuludur.

Nöroliderlikte amaç, insan beyninde neyin önemli olduğu ve kritik zamanlarda nasıl tepki verdiği konusunda farkındalık yaratmaktır. Aynı zamanda yöneticinin düşüncelerini, eylemlerini ve çalışanlarını farklı bir tarzda görmesine yardımcı olmak, böylece daha fazla beyin yaklaşım modeli geliştirmektir. Nörobilimsel araştırma yöntemleri geliştikçe, insan beyninin çalışma prensipleri hakkında her geçen gün daha fazla nörobilimsel gözlem ortaya çıkmaktadır. Nöroyönetim, yöneticilere idare hakkında bilinenleri sorgulama ve yeni bir bakış açısıyla bakma fırsatı sunabilir ve bireylerin düşünce süreçlerinin,hal ve hareketlerine göre şekillenen entelektüel mekanizmaları daha farklı anlama yeteneği sağlayabilir.

2.3. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Liderlik, yıllarca süren araştırmalar ve teoriler yoluyla birçok farklı şekilde tanımlanmış olsa da tüm liderlik biçimlerini içeren tek bir tanımlama yoktur (Oğuz, 2010:157). Her birey, liderlik kavramını kendi bilgi birikimi, kültürel değerleri ve dünya görüşü çerçevesinde farklı şekillerde yorumlar.Farklı bilim dalları, yönetim olgusunu kendi özgün perspektiflerinden ele alarak, yönetim kavramının nasıl algılandığına dair çeşitli yaklaşımlar ortaya koymuşlardır (Güçlü, 2016:1). Kavrama tarihsel bir perspektiften bakıldığında, yönetim araştırmacılarının yönetim kavramına hem anlam hem de içerik açısından katkısının oldukça büyük olduğunu görmek mümkündür.

İnsanlar, sosyal canlılar olarak birlikte yaşama eğilimindedir. Liderler, bulundukları üst konuma rağmen sosyal yapının ayrılmaz birer unsurudurlar (İbicioğlu vd.,2009:1-23). Lider; belli bir zaman, durum ve koşullarda örgütün amaçlarına ulaşması için insanlara ilham veren, deneyimlerini onlara aktaran ve örgüt üyelerinin yönetimden memnuniyetini sağlayan kişidir. Liderlik ise örgütün amaçlarına ulaşmasında grubun eylemlerini etkileyen bir süreç bakımından kabul edilebilir (Werner, 1993:52). Farklı bir bakış açısıyla lider, bir

dizi beceri ve yetkinlik kullanarak takipçilerini motive eden ve onların duygusal, düşünsel ve bedensel güçlerini örgütün hedeflerine ulaşmak için harekete geçiren kişidir (Winston ve Patterson, 2006:66). Liderliğin kapsamı; kişilik özelliklerini, liderlik davranışını, iletişim kalıplarını, örgütsel rolleri, takipçilerin algılarını ve takipçiler üzerindeki etkiyi vb. içermektedir(Güçlü, 2016:1-15).

Etimolojik açıdan bakıldığında, lider ve liderlik sözcüklerinin kökeni, İngilizce'deki "lead" kelimesine dayanmaktadır ki bu kelime "yön" veya "yol" anlamlarını taşımaktadır. Lider sözcüğünün yazılışı Norveççe (leder),İtalyanca (leader), Flemenkçe (leider) vb. dillerinde de İngilizce ve Türkçe ile benzerlik göstermektedir (Aldair, 2005:55). Türkçeye, Fransızca "leader" kelimesinden geçmiştir. Bu ise İngilizce "to lead" (önderlik etmek, önden gitmek) fiilinden çoğaltılmıştır.

Liderlik kelimesi, ilk olarak Oxford English Dictionary (1976) baskısında kullanılmış ve "bir takım insana liderlik etmek, başkalarını bir şeyler yapma konusunda etkilemek" olarak tanımlanmıştır. Yazılı olarak 1755 yılında derlenen bir İngilizce sözlükte "kaptan, komutan veya önden giden biri" anlamında kullanılmıştır. Liderlik kelimesi,1828'de Webster's American Dictionary'de "liderliğin durumu, koşulları" olarak tanımlandı. Türkçe dil okulu sözlüğünde; "Yönetimde güç ve nüfuza sahip kişi, lider, şef" olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 1988). Özetle, lider, kendisine inanan ve güven duyan takipçilerini etkili bir biçimde yönlendirebilen kişi olarak tanımlanabilir.

Günümüzde, özellikle genç nüfus yoğunluğuna sahip gelişmekte olan ülkeler için liderlik kritik bir öneme sahiptir. Bu durum, Türkiye bağlamında incelendiğinde daha da belirginleşmektedir. Ne var ki, bu öneme rağmen ülkemizde akademik nitelikli "Liderlik Araştırma ve Uygulama Merkezleri" nin sayısı oldukça sınırlıdır. Yurt dışında liderlik alanında çok sayıda araştırma merkezi ve enstitü bulunmasına karşın, genç bir nüfusa sahip ülkemizde bu tür kurumların yetersizliği kayda değer bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir (Eraslan, 2004:162).

2.4. Sağlık Yönetiminde Liderlik

Sağlık sektörünün karmaşık ve aktif yapısı, etkili bir liderliğin kapsamını daha da artırmaktadır. Sağlık yöneticileri, sadece tıbbi ilimlerle değil, aynı zamanda kurum çalışanlarını motive etme, kurum kültürünü geliştirme ve inovasyona uyum sağlama gibi

liderlik becerilerine de ihtiyaç duyarlar. Bu çalışmada, sağlık yönetiminde liderliğin önemi ve özellikle dönüşümsel liderlik yaklaşımı ele alınacaktır.

Sağlık yönetiminde liderler, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak, hizmet kalitesini artırma, hasta memnuniyetini sağlama ve kurumun uzun vadeli başarısını güvence altına alma gibi kritik rol oynarlar. Etkin bir lider, çalışanları motive ederek, takım çalışmasını teşvik ederek ve kurum kültürünü olumlu yönde etkileyerek sağlık hizmetlerinin kalitesini yükseltir.

Dönüşümsel liderlik;sağlık alanında sıkça benimsenen bir yaklaşımdır (Bass ve Riggio,2006:25). Örgüt içinde meydana gelen anlık ve etkili değişimleri gerçekleştirmeye dönük bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, liderlerin vizyon oluşturma, ilham verme ve ekibini motive etme faktörlerine sahiptir. Transformasyonel liderler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olurlar. Bass ve Riggio (2006), bu yaklaşımın “liderlerin takipçileriyle güçlü bir bağ kurarak onların motivasyonunu ve bağlılığını artırdığını”belirtmektedir. Böylece ekip üyeleri bireysel hedefleri ile organizasyonun hedefleri arasında bir uyum sağlamaktadır.

Dönüşümsel liderler, çalışanlara ilham vererek, onların potansiyellerini ortaya çıkararak ve kurum kültürünü daha etkin bir oluşuma dönüştürerek öne çıkarlar. Bu liderlerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir: (Avolio ve Gardner, 2005:86).

- **Vizyon:** Net, ilham verici ve geleceğe yönelik bir vizyon sunarlar.
- **İlham Verme:** Çalışanları motive eder ve onlara ilham kaynağı olurlar.
- **Bireysel Gelişim:** Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine önem verirler.
- **Ahlaki Liderlik:** Yüksek etik değerlere sahip olup, çalışanlara örnek olurlar.
- **Değişim Yönetimi:** Değişimi kucaklar ve çalışanları değişim süreçlerine dahil ederler.
- **Güçlendirme:** Çalışanlara yetki vererek, onların karar alma süreçlerine katılımlarını sağlarlar.
- **Takım Çalışması:** Takım çalışmasına önem vererek, sinerji yaratırlar.

Sağlık yönetimi, organizasyonel başarıyı artırmak için etkili ve güvenilir liderlik gerektiren karmaşık bir alandır. Sağlık yöneticileri, ekiplerinin motivasyonunu ve iş tatminini artırmak için çeşitli liderlik stilleri kullanmaktadır. Yukl (2010), sağlık yöneticilerinin liderlik stillerinin, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminine olan

etkilerine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda liderlik tarzları, sağlık hizmetlerinin sunumunda kritik bir role sahiptir.

Sağlık sistemindeki hızlı değişimler, liderlerden yeni ve dinamik yaklaşımlar talep etmektedir. Etkili bir sağlık yöneticisi, bürokratik işleyişin yanı sıra geleceğe yönelik vizyon sahibi olmalı, güncel yönetim trendlerini takip etmeli ve farklı birimlerdeki çalışanlarla etkili iletişim kurabilmelidir. Liderlerin, sağlık sektörünün özel koşullarına uygun, yenilikçi yaklaşımlar geliştirerek çalışan ve hasta memnuniyetini artırabileceğini vurgulamaktadır(Yukl,2010:12)

Etkili bir sağlık yöneticisi için aşağıdaki özellikler ön plana çıkmaktadır:

- **Geleceğe Yönelik Düşünce:** Hızla değişen sağlık sektöründe başarılı olmak için liderlerin, güncel trendleri takip ederek geleceği öngörme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- **Güncel Yönetim Modellerini Uygulama:** Liderler, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yanı sıra yeni ve etkili yönetim modellerini de bünyelerine katmalıdır.
- **Çalışan İlişkileri:** Liderler, farklı birimlerdeki çalışanlarla etkili iletişim kurmalı ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır.
- **Geniş Perspektif:** Ortaya çıkan sorunlara farklı açılardan bakarak çözüm üretme yeteneği, etkili bir lider için önemlidir.

Sağlık yöneticilerinin bu özelliklere sahip olması, çalışanların motivasyonunu artırarak kurum performansını olumlu yönde etkileyecektir (Ledoux, 1996:3).

Sağlık sektöründe yönetici pozisyonunda bulunan personelin sergilediği liderlik yaklaşımlarının, “sağlık, liderlik, yönetici” anahtar kelimeleriyle taranan ve belirli kriterlere göre seçilen makaleler aracılığıyla incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, güncelliği korumak adına Google Akademik veri tabanı üzerinden 2016-2021 yılları arasında yayımlanmış makalelere erişilmiş ve bu makalelerin özellikleri Tablo 2’ de sunulan kriterler çerçevesinde analiz edilmiştir(Sarıoğlu, 2014:122).

Tablo 2.2. Sağlık yönetiminde uygulanan liderlik modelleri ile ilgili yapılan araştırmalar

No	Yazar	Yıl	Çalışma yeri	Çalışmanın yapıldığı kurum ve çalışma grubu	Yöntem ve ölçme aracı	Sonuçlar
1	Gelmez, Akça Ürtürk	2019	Ankara	Özel hastane 96 Doktor 132 Hemşire 110 diğer sağlık personeli 157 idari personel	Anket formu Algılanan Liderlik Davranış Ölçeği İş performans ölçeği	Araştırma neticesinde; çalışanların performanslarında artışa sebep olduğu etkileşimci (transaksiyonel), dönüşümcü (transformasyonel), babacan, demokratik, karizmatik, katılımcı liderlik modelleri olarak bulunmuştur. İş performansıyla otokratik liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Çalışmada sağlık sektöründe yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik davranışlarının, hemşirelerini işten ayrılma niyetlerinin azaltıcı bir etkisi sahip olduğu anlaşılmıştır. Poliklinik, yatan hasta ve diğer birimlerdeki sağlık çalışanları arasında hayüts ek seviyelerde, ameliyathane biriminde görevli sağlık çalışanları tarafından algılandığı sonuçları vermiştir. Salt dönüşümcü liderliğin hasta emniyeti üzerinde anlamlı bir etkisi oluşturmadığı uygulanan etki analiz sonucunda bulunmasına rağmen, pozitif yönlü olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin anlamlı bir etkisi yaratmış olduğu tespit edilmiştir.
2	Cıranoglu	2020	Bursa	5 adet özel hastane 241 Hemşire	Anket Formu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Hem özel hastanede hem kamu ortaseviyede paternalist liderlik algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada uygulanan regresyon korelasyon korelasyon analizlerinin neticesinde, tüm sağlık çalışanlarının iş doyumlarının, pozitif yönlü yüksek seviyede olduğu muayene edilmiştir. Araştırma sonucunda, hem özel hem de kamu hastanelerinde yönetici olarak çalışanların paternalist liderlik tarzını iyileştiren davranışları arttırdığında, diğer sağlık çalışanlarının da iş doyumlarının arttığı saptanmıştır.
3	Serger, Aktaş	2019	İstanbul	Özel Zincir Hastane 3 şube 258 Hastane Personeli	Demografik Bilgi Formu Hasta Emniyeti Tutum Ölçeği Hata Yönetimi İklimi Ölçeği Liderlik Tarzı Ölçeği	Hem özel hastanede hem kamu ortaseviyede paternalist liderlik algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada uygulanan regresyon korelasyon korelasyon analizlerinin neticesinde, tüm sağlık çalışanlarının iş doyumlarının, pozitif yönlü yüksek seviyede olduğu muayene edilmiştir. Araştırma sonucunda, hem özel hem de kamu hastanelerinde yönetici olarak çalışanların paternalist liderlik tarzını iyileştiren davranışları arttırdığında, diğer sağlık çalışanlarının da iş doyumlarının arttığı saptanmıştır.
4	Nal, Tatım	2017	Kastamonu Çankırı Karabük	2 Adet Kamu Hastanesi 2 Adet Özel Hastane 29 Doktor 240 Hemşire 32 Sağlık Memuru 46 Ebe 28 Tıbbi Sekreter 23 Laborant 27 Acil Tıp Teknikeri 26 Radyoloji Teknikeri 13 Anestezi Teknikeri 17 Diğer Sağlık Personeli	Kişisel Bilgi Formu Paternalist Liderlik Ölçeği Minnesota Doyum Ölçeği	Hem özel hastanede hem kamu ortaseviyede paternalist liderlik algısının bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada uygulanan regresyon korelasyon korelasyon analizlerinin neticesinde, tüm sağlık çalışanlarının iş doyumlarının, pozitif yönlü yüksek seviyede olduğu muayene edilmiştir. Araştırma sonucunda, hem özel hem de kamu hastanelerinde yönetici olarak çalışanların paternalist liderlik tarzını iyileştiren davranışları arttırdığında, diğer sağlık çalışanlarının da iş doyumlarının arttığı saptanmıştır.
5	Aslan, Sünbül	2018	Konya	Kamu Hastanesi 14 yönetici 93 Büro personeli 23 sağlık teknikeri 31 yardımcı sağlık çalışanı 73 Hemşire, ebe 56 Doktor	II- Personel Güçlendirme Ölçeği Başarı Güdüsü Ölçeği Etik Liderlik Ölçeği	Sağlık çalışanlarındaki insiyet faktörüne göre personel güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik üzerinde farklılıkların olmadığı insiyet değişkeni neticisi olarak görülmüştür. Çalışanların yaşadıkları çağdaş davranışlar üzerindeki etik liderlik veya etik değerler algısı arttığı görülmüştür. Etik liderlik açısından bakıldığında evl olanların bekar olanlara göre daha fazla etik liderlik algısına sahip olduğu görülmüştür.
6	Ünivar, Demirtaş	2021	Karaman	Kamu Hastanesi Dış Hasta Sağlık Müdürlüğüne Bağlı Kurumları (SHM, TSM, Aile Hekimlikleri vb.) Özel Sağlık Sektörü 58 Doktor ve Dış Hekimi 11 Eczacı 219 Sağlık Memuru, VHKİ, Hemşire, Ebe 32 Sağlık Lisansiyerleri (Psikolog, Diyetisyen, vb.) 42 Sağlık Tekniker ve Teknisyenler 29 Attive Paramedik	Anket formu Etik Liderlik Ölçeği Dile Getirme Davranışları Ölçeği Örgütsel Adalet Ölçeği	Araştırma sonucunda, etik liderlik tarzını orta ya da düşük seviyelerde tutanların, örgütsel adalet alt unsurlarını ile getirmeden davranışlarının pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır.

13	Kırkpınar, Işcan	2018	Erzurum	Halk Sağlığı Müdürlüğü bünyesinde bulunan Aile Sağlığı ve Toplum Sağlığı Merkezi 44 Hemşire 76 Ebe	Anket Formu Küresel dönüşüm liderlik ölçeği Çok faktörlü liderlik ölçeği İstatmini ölçeği Örgütsel bağlılık ölçeği	İstatmini ile dönüşüm liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmışken, etkileşim liderlik ile iştatmini arasında anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşüm liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmışken, Etkileşim liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamsız bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İstatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.
14	Nal, Sevim	2019	İstanbul	Özel Hastane 101 Hemşire 12 Acil tıp teknikeri 11 Ebe 8 Hekim 8 Tıbbi Sekreter 5 Sağlık Memuru 3 Radyoloji teknikeri 8 Diğersağlık personeli	Kişisel Bilgi Formu Paternalist Liderlik Ölçeği Motivasyon ölçeği	Yapılan analizlerin sonucunda paternalist liderlik ile çalışanların iş motivasyonu arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında yöneticilerin paternalist liderlik düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan analizlerin neticesinde; paternalist liderlik, dışsal motivasyona istatistiksel olarak anlamlı veolumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak, paternalist liderliğin, iş motivasyonu aait diğer unsurlar üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda; üst personeller tarafından yöneticilik görevi buluna çalışanlara, serbestlik sağlayarak davranışları ile ayaklaştığı tespit edilmiştir.
15	Öztürk, Doğu, Arıkan	2017	Ankara	Özel Hastane 30 Yönetici 124 Sağlık Çalışanı	Anket Formu Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	Kurumda görevli personelinde haç çok dönüşüm liderlik ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hastane de çalışan kadınlara göre erkeklerle, katılım ve dönüşüm liderlik davranışlarının üstleri tarafından daha yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bununla beraber, çalışan personelin üstleri, hemşire ve hasta danışmanları arasında daha yüksek seviyede idari personele dönüşüm liderlik davranışlarındaki bulundukları ortalamaların ulaşılmıştır. Hastane de yöneticilik görevi bulunanların, yöneticilik görevi bulunmayanlara göre üstleri tarafından daha yüksek seviyelerde serbestlik tanıyan liderlik davranışları gördüklerini belirtmişlerdir. Anket katılımları kurumda görevli üstlere göre üstlerin modern liderlik yaklaşımlarına ait davranış modelleri ni benimsenmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kamu hastanesi servisi sorumlusu hemşireleri nortaseviyede dönüşüm liderlik tarzına uygun davranışlardaki bulundukları ve buna aityetene klerinin gelişmesini gerektigini sonucuna ulaşılmıştır. Bahse konuyeteneklerinin geliştirilmesi zmeti eğitimi, seminer ve eğitimlerle desteklenmesini gerektigini önerisinde bulunulmuştur.
16	Arslan, Vatan	2020	İzmir	Kamu Hastanesi 218 servisi hemşiresi 17 servisi sorumlusu hemşiresi 5 üst düzey yöneticisi hemşire	Tanıtıcı Bilgi Formu Liderlik Uygulamaları Envanteri	

Kaynak:(Taşer vd., 2022:33-45).

Tablodan da anlaşılacağı üzere sağlık sektörü üzerinde liderlik alanında birçok araştırma yapılmış ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Sonuç olarak sağlık yönetiminde liderlik, organizasyonların başarısı için kritik bir unsurdur. Transformasyonel ve nöroliderlik yaklaşımları, sağlık yöneticilerinin çalışanlarıyla olan etkileşimlerini güçlendirmekte ve iş tatminini artırmaktadır. Etkili bir liderlik, yalnızca bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda genel hizmet kalitesini de önemli ölçüde artırmakta ve sağlık hizmetlerinin sunumunu daha etkili hale getirmektedir. Bu nedenle, sağlık yöneticilerinin liderlik stillerini sürekli olarak gözden geçirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

2.5. Nörobilim

Nörobilim, sinir sistemini ve beyin fonksiyonlarını inceleyen bilimlerin genel adıdır. Sadece nöroloji ile ilgili olmayıp nöroşirürji, psikiyatri, temel bilimler(genetik ve klinik araştırma alanları) olarak isimlendirilen ve sinir bilim veya nörobilim olarak adlandırılan sinir sisteminin incelenmesi için kullanılan genel bir alanı kapsamaktadır. Bu alan; psikoloji, biyoloji, kimya ve mühendislik gibi farklı disiplinleri bir araya getirir. Bu bilim dalı her geçen gün gelişmekte, beyin ve vücut arasındaki bağlantıyı çeşitli bulgularla araştırmaktadır(Balcı, 2015:123). Nörobilimsel incelemeler sayesinde, beyin hakkında her geçen gün literatür genişlemekte ve bu da insan davranışını destekleyen yapı taşlarının keşfedilmesini sağlamaktadır. Elde edilen bilgiler sayesinde insana ait temel davranış şekillerinin daha detaylı analizi yapılp sonuçları hakkında değerlendirmelerde bulunulabilmektedir.

Nörobilim alanı, gelişimini hızlı bir şekilde sürdürürken genetikçiler, antropologlar, davranış bilimciler, filozoflar, ekonomistler, bilgisayar bilimcileri gibi farklı bilim dallarının ortak araştırmacıları sayesinde yeni multidisipliner araştırma alanlarının meydana geldiği görülmektedir (Sezgin ve Uçar, 2015:353). Söz konusu çalışmalarda, her bilimsel disiplinin beyin üzerinde kendi uzmanlık alanına ilişkin bulgulara ulaşması, nörobilimi disiplinler arası bir araştırma sahasına dönüştürmüştür (Tanrıdağ, 2013:90). Nöroekonomi, nöropazarlama, nrohukuk, nroliteratr, nroetik ve nöroyönetim, bu disiplinler arası yaklaşımlardan yalnızca birkaçını oluştırmaktadır.

Günümüzde nörobilim araştırmalarında kullanılan fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme, tıp alanının isteklerini karşılamanın yanında sosyal ve davranış bilimlerindeki araştırma sorularına da yanıt bulmaktadır (Balcı, 2015:123). Sosyal ve davranış bilimlerinde sinirbilimsel yöntemlerin kullanılması, insan doğası hakkında

tamamen yeni bir tür bilginin keşfedilmesine yol açmıştır. Bu sayede insanın entelektüel, duygusal ve işlevsel dünyasının altında yatan unsurlar daha iyi anlaşılır ve daha önce tespit edilemeyen ve çözölemeyen birçok sorunun çözümü mümkün hale gelmiştir.

Nörobilim, temel olarak üç ana alanı kapsar; moleküler nörobilim, hücresel nörobilim ve sistem nörobilimi. Moleküler nörobilim, sinir hücrelerinin kimyasal yapısını ve işlevlerini incelerken; hücresel nörobilim, nöronların ve glial hücrelerin etkileşimlerini araştırır. Sistem nörobilimi ise çeşitli beyin bölgelerinin bir araya gelerek nasıl çalıştığını ve davranışları nasıl etkilediğini anlamaya çalışır (Kandel ve ark., 2013: 5-8). Nörobilimdeki gelişmeler, nörolojik hastalıkların tedavisine ve bunun pratik uygulamalarına da katkı sunmaktadır. Örneğin, alzheimer hastalığı gibi nörodejeneratif hastalıklar üzerine yapılan araştırmalar, hastalığın seyrini yavaşlatmaya yönelik yeni tedavi yöntemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Selkoe, 2001:1488).

Sonuç olarak nörobilim, insan davranışlarını ve zihinsel süreçleri anlamak için kritik bir araç olarak kabul edilebilir. Gelişen teknoloji ve araştırma yöntemleri, bu alandaki bilgimizin derinleşmesine olanak tanımaktadır. Araştırmalar, hem temel bilimler hem de klinik uygulamalar için önemli bilgiler sunmaktadır. Bu alanın gelecekte insan sağlığı ve teknolojik gelişmeler üzerinde önemli etkiler yaratabileceği de söylenebilir.

2.6. Nörobilim Araştırma Yöntemleri

Günümüzde nörologlar, çeşitli yöntemler vasıtasıyla beyin bölgelerindeki aktivasyon düzeyini ölçebilmektedir. Bu teknikler sayesinde, bir bireyin rüya gördüğü, anılarını hatırladığı veya matematiksel işlemler gerçekleştirdiği anlarda beynin hangi bölgelerinin etkinleştüğünü gözlemlemek mümkün hale gelmektedir. Geleneksel araştırma metotları, katılımcıların beyanlarına dayanırken, nöroaraştırmalar beyindeki aktif bölgeleri inceleyerek farklı bir perspektif sunmaktadır (Sadedil, 2016:35-50).

Nöro temelli yapılan araştırmalarda kullanılan metotlardan bazıları; fMRI (Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme Tekniği), EEG (Elektroensefalografi), MEG (Manyetoensefalografi) şeklinde adlandırılmaktadır (Yücel ve Çubuk, 2014:133). Bu teknikler bilim insanlarına beyin aktivitesini gerçek zamanlı olarak inceleme imkânı sunmaktadır. Bu sayede, öğrenme, hafıza, duygular ve hastalıklar gibi birçok konuda önemli bulgular elde edilebilmektedir.

fMRI (Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme), beyin aktivitesini gerçek zamanlı olarak görüntüleyerek hangi bölgelerin aktif olduğunu gösterir. Bu, belirli görevler sırasında beyin işlevlerini incelemek için kullanılır, kan akışındaki değişiklikleri ölçer. Özellikle iç kulak ve kulak bölgesinde bulunan sorunların teşhisinde kullanılır (Yücel ve Çubuk, 2014:133).

Elektroensefalografi (EEG) cihazı, beyindeki elektriksel aktiviteyi güçlendirerek, bu aktivitenin bilgisayarda depolanmasını ve görselleştirilmesini sağlar ve temel olarak bir yükseltme mekanizması olarak çalışır(Göncü, 2016:110-122). Beyindeki bu potansiyel değişikliklerin grafiksel olarak kaydedilmesi ve görüntülenmesi yöntemi elektroensefalografi (EEG) olarak tanımlanır (Yücel ve Çubuk, 2014: 133- 149). EEG kayıt işleminde, kafa derisine yerleştirilen küçük metal elektrotlar, iletken bir madde olan krem veya jel yardımıyla sabitlenir ve elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak analiz edilir. Elektroensefalografi (EEG) cihazı, Hans Berger tarafından 1929 yılında insan beynindeki elektriksel etkinliğin ilk kez kaydedilmesinden bu yana, teknolojik gelişmeler yaşanmasına rağmen, beyne ait biyo-elektriksel aktivitenin incelenmesinde hala yaygın olarak kullanılmaktadır (Göncü, 2016:110-122). Bu nöroteknolojik cihazlar, tıbbi uygulamaların yanı sıra sosyal bilim araştırmalarında da kullanılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte, bu cihazların yüksek maliyeti ve uzmanlık bilgisi gerektirmesi, kullanımlarının yaygınlaşmasını kısıtlamaktadır.

EEG beynin elektriksel aktivitesini ölçerken, MEG (manyetoensefalografi) beyinle ilişkin manyetik alanların aktivitesini anlık olarak ölçer. MEG teknolojisi 1980'lerin sonunda kullanılmaya başlanmıştır ve 1990'ların sonunda nörologlar beyin içerisinde ve derinlerinde nöral salınım aktivitesini görüntüleyebildiler. Fonksiyonel MR tekniğinde ise (Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme), bir kişi büyük manyetik bir tüpün içine sokulur. Bu teknik, sinir hücrelerinde protonlar aracılığı ile üretilen manyetik rezonans sinyallerini ölçerek çalışır. Bu sinyaller beynimizin hangi bölgesinde fazlaysa fark ediyor ve oraya yönelerek o bölgeye daha fazla kan akışının gerçekleşmesini sağlıyor(Yücel ve Çubuk, 2014: 133-149).

Yukarıda kısaca işlevlerine değinilen tüm nöroteknolojik cihazlar, teknolojik yetenekleri ile bağlantılı olarak insan beynindeki zihinsel süreçler hakkında yeni ipuçları vermeye devam etmektedir. Meydana gelen keşifler, eğitimde, sosyal bilimlerde ve tıpta yeni çalışmaların yolunu açmaktadır. Liderlik konusu ile ilgilenen uzmanların, nörobilim bulgularını liderlik geliştirme faaliyetlerine entegre ederek ve bunun sonucunda uygun

teknikleri kullanarak, liderlerin ve takipçilerinin zihinsel mekanizmalarından yararlanmak mümkün görülmektedir.

Nöroliderlik, liderlik davranışlarının özellikle objektif ölçümü için fMRI ve EEG gibi nörobilimsel yöntem ve araçların kullanılmasını içerir. Bu yöntemler sayesinde liderlerin karar alma süreçleri, duygusal tepkileri ve stres altındaki davranışları incelenebilir. Bu sayede, etkili ve etkisiz liderlik davranışları arasındaki farklar daha net bir şekilde ortaya konulur (Rock, 2009:55-63). Nörobilimsel verilere dayanarak, liderlerin beyinlerini daha etkili kullanmalarını sağlayacak eğitimler geliştirilebilir. Örneğin, dikkat, odaklanma, empati ve karar verme gibi yetenekleri güçlendirmeye yönelik egzersizler planlanabilir (Cacioppo ve Freberg, 2013:81). Her bireyin beyni farklı çalışır. Nörobilimsel veriler sayesinde, liderlerin güçlü ve zayıf yönleri daha iyi anlaşılabilir ve kişiye özel gelişim planları oluşturulabilir. Beynin nasıl senkronize olduğu ve ekip çalışmasının nörolojik temelleri hakkında elde edilen bilgiler, daha etkili takımlar oluşturmaya yardımcı olabilir (Zak, 2012:13). Nörobilimsel bulgular, çalışanların motivasyonunu artırmak, iş tatminini yükseltmek ve daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmak için kullanılabilir (Sapolsky, 2004:75). Mesela karar verme konusunda, fMRI ile yapılan çalışmalar, deneyimli liderlerin daha hızlı ve daha doğru kararlar aldıklarını ve bunun beynin belirli bölgelerinin daha etkin çalışmasıyla ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bilgi, liderlik eğitimlerinde karar verme süreçlerinin nasıl optimize edileceği konusunda yol gösterici olabilir (Rock, 2009:45). Empati konusunda EEG ile ölçülen beyin dalgaları, empatik liderlerin başkalarının duygularını daha iyi anladıklarını ve bu durumun beynin belirli bölgelerindeki aktiviteyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bilgi, empati becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin içeriğini belirlemede kullanılabilir (Zak, 2012:24).

Sonuç olarak nörobilimsel araştırma yöntemleri, liderlik kavramını daha bilimsel bir zemine oturatarak, daha etkili ve verimli liderlerin yetişmesine katkı sağlar. Bu sayede, hem bireyler hem de kurumlar açısından daha başarılı sonuçlar elde edilebilir.

2.7. Nörobilim Bağlamında İnsan Beyni

Nörobilim, beyin ve sinir sistemi ile ilgili karmaşık süreçleri anlamaya yönelik disiplinler arası bir alan olarak öne çıkmaktadır. İnsan beyni, yaklaşık 86 milyar nöron ile sınıflandırılacak karmaşık bir yapıdadır. Bu başlık altında, insan beyninin yapısı,

işlevleri, öğrenme ve hafıza süreçleri ile nörobilimsel araştırmaların önemine değinilecektir.

2.7.1. Beyin yapısı

İnsan beyni üç ana bölgeden oluşmaktadır; ön beyin, orta beyin ve arka beyin. Ön beyin, düşünme ve karar verme gibi yüksek düzey işlevleri yönetirken, orta beyin duygusal tepkiler ve görsel işlemler ile ilgilenir. Arka beyin ise hareket ve dengeyi sağlar (Bear vd., 2020:28-35).

2.7.2. Nöronlar ve Sinapslar

Nöronlar, elektriksel ve kimyasal sinyallerle iletişim kurarak bilgi aktarımını sağlar. Sinapslar, nöronlar arasındaki bağlantıları oluşturur ve öğrenme süreçlerinde kritik bir rol oynar. Ayrıca nöron olmayan hücrelere de gelen mesajları iletir (Citro ve Malenka, 2008:377-397.).

2.7.3. Beyin fonksiyonları

Beyin, insan vücudunun kontrol merkezi olarak kabul edilir ve düşünme, öğrenme, hafıza, duygular ve hareket gibi birçok karmaşık işlemi yönetir. Bu yazıda, beyin fonksiyonları hakkında genel bir bakış sunacak ve bu konuda yapılmış bazı önemli çalışmalara değineceğiz (Kandel vd., 2013:4-12)

Beyin, milyarlarca sinir hücresinden (nöron) oluşur. Bu nöronlar, elektriksel ve kimyasal sinyaller aracılığıyla birbirleriyle iletişim kurarak karmaşık bir ağ oluştururlar. Beynin farklı bölgeleri, farklı işlevlerden sorumludur. Örneğin:

- **Frontal lob:** Karar verme, planlama, problem çözme ve kişilik gibi yüksek düzeyde bilişsel işlevlerden sorumludur.
- **Parietal lob:** Dokunma, sıcaklık, ağrı gibi duyu bilgileri işler ve vücudun uzaydaki konumunu belirler.
- **Temporal lob:** İşitme, hafıza ve dil işleme gibi görevlerde önemlidir.
- **Oksipital lob:** Görme duyusunu işler.

Beyin, doğumdan itibaren sürekli olarak gelişir ve değişir. Çocukluk döneminde, beyin bağlantıları hızla oluşur ve sinir sisteminin temel yapıları şekillenir. Ergenlik döneminde ise beyindeki bazı bölgelerde önemli değişiklikler meydana gelir. Yetişkinlikte, beyin daha çok öğrenme ve deneyimlere uyum sağlama üzerine odaklanır.

Beyin fonksiyonları, genetik faktörler, çevresel etkiler, yaş, sağlık durumu ve yaşam tarzı gibi birçok faktörden etkilenir. Örneğin, düzenli egzersiz, sağlıklı beslenme ve yeterli uyku, beyin sağlığını olumlu etkilerken, stres, sigara ve alkol gibi faktörler ise beyin fonksiyonlarını olumsuz etkileyebilir.

Beyin, insan vücudunun en karmaşık ve gizemli organlarından biridir. Beyin fonksiyonları hakkında yapılan araştırmalar, hala devam etmekte olup, bu alanda her geçen gün yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. Beyin sağlığını korumak için sağlıklı yaşam tarzı alışkanlıkları edinmek ve düzenli olarak zihinsel egzersiz yapmak önemlidir (Bear vd., 2020:54). Şimdi de beynin bölümlerine kısaca değinilecektir:

Hafıza: Hafıza, bilginin depolanması ve hatırlanması sürecidir. Beynin hipokampus bölgesi, özellikle yeni bilgilerin kısa süreli hafızadan uzun süreli hafızaya geçişinde önemli bir rol oynar (Suire, 2004:73). Örneğin, bir öğrencinin bir dersin içeriğini öğrenmesi ve bu bilgiyi sınavda hatırlaması, hipokampusun işlevselliğine bağlıdır.

Duygular: Duygular, limbik sistemin işlevleri ile yakından ilişkilidir. Amigdala, duygusal hafıza ve tepkilerin yönetiminde kritik bir rol oynar. Örneğin, bir kişi korkutucu bir deneyim yaşadığında, amigdala bu anıyı depolar ve gelecekte benzer durumlarda hızlı bir yanıt vermesini sağlar (LeDoux, 2000:55).

Motor Kontrol: Motor kontrol, hareketlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi sürecidir. Beyincik, bu süreçte önemli bir rol oynar. Örneğin, bisiklet sürmek, denge ve koordinasyonu gerektirir ve bu süreç beyincik tarafından yönetilir (Thach, 1998:125-137).

Beyin Plastisitesi: Plastisite, beynin deneyimlere ve öğrenmelere yanıt olarak yapısal ve işlevsel değişiklikler geçirme yeteneğidir. Örneğin, bir kişi yeni bir dil öğrenirken, beyindeki sinapslar yeniden yapılandırılır ve bu süreç öğrenmeyi kolaylaştırır (Zuckerman, 2017:90-98).

Görüldüğü gibi beyin karmaşık ve ilginç bir yapıya sahip, aynı zamanda birçok farklı görevi de belli bir düzen ve sırada yerine getirir. Beyin üzerine yapılan araştırmalar hala devam etmekte olup bu alanda her geçen gün yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. Beyin sağlığını korumak için; sağlıklı beslenme, düzenli egzersiz, yeterli ve rahat bir uyku ve stres yönetimi gibi etkenler önemlidir.

2.8. Beyin Hastalıkları

Nörobilim, beyin hastalıklarının anlaşılması ve tedavisi açısından önem taşır. Alzheimer hastalığı, hafıza kaybı ve bilişsel gerileme ile karakterizedir ve nörobilim araştırmaları, bu hastalığın mekanizmalarını anlamada kritik rol oynamaktadır (Selkoe, 2001: 1488-1492).

İnsan beyni, diğer canlıların beyinlerinden farklı olarak, algısal ve motor becerileri kapsamında daha karmaşık bir kontrol mekanizmasıyla sosyal bir içerik kazanmıştır. Başka bir deyişle, insan beyni diğerlerinden daha sosyal bir beyindir de denilebilir. Bu yetenek onun tarihler, medeniyetler ve toplumlar yaratmasına izin vermiştir. Elektriğin keşfi, kameranın keşfi, hafıza kutusu, bilgisayar çağında ve günümüzde makine yapay zekası, öte yandan çoklu zeka ve yetenekleri içinde barındıran bilişsel bir organa benzetilmiştir (Tanrıdağ, 2013:102-111). Her devirde farklı analogilere konu olsa da teknolojinin gelişmesi sayesinde insan beyni hakkında bilinenler her geçen gün artmaktadır.

İnsan beyni, ortalama 1,5 kg ağırlığında, nöronlar ve gliya hücreleri olarak adlandırılan yüz milyarlarca hücreden meydana gelen, pembe ve jelatinöz bir yapıya sahip bir organdır. Her bir nöron, tüm insan genomunu barındırmasının yanı sıra, saniyede 100 defaya kadar varan bir hızda diğer hücrelere elektriksel sinyaller iletebilmektedir. Beyindeki sinirsel ağlar, vücuttaki ve beyindeki diğer tüm sinir ağlarıyla etkileşim halindedir (Zohar ve Marshall, 2004:14-17). Bir nöronun, komşu nöronlarla yaklaşık 10.000 bağlantı kurabildiği tahmin edilmektedir. Milyarlarca nöronun varlığı göz önüne alındığında, beynin tek bir santimetre küpünde, Samanyolu Gökadası'ndaki yıldız sayısına yakın sayıda sinaptik bağlantı olduğu öne sürülebilir. Bu kompleks beyin yapısı sayesinde insanlar, alet kullanma, karmaşık görevleri başarıyla yerine getirme, dil ve matematiksel sembollerini kullanma ve dürtülerini geçici olarak kontrol edebilme yeteneklerine sahiptir (Saygılı, 2008:54).

İnsan, yaşamı boyunca çeşitli alanlarda bilgi edinimi gerçekleştirir. Davranışsal etkiler her zaman gözlemlenemese de, öğrenme süreçlerinde beyinde yeni sinaptik bağlantıların oluştuğu söylenebilir. Her yeni bağlantı, farklı bakış açılarının gelişmesine yol açabilir ve tamamen yeni bir anlayışın temelini oluşturabilir. Beynin öğrenme, ezberleme veya koordinasyon gerektiren becerileri nasıl geliştirdiği her zaman bir merak konusu olmuştur ve bilim insanlarının keşfetmeye çalıştığı bir konudur.

İnsan düşüncesi gibi karmaşık bir yapıyı ileten nöronların uçlarında, diğer hücrelere mesaj ileten “sinaps” adı verilen boşluklar bulunur. Nöronlar, “sinaps” adı verilen alanlarda bıraktıkları nörokimyasalları değiş tokuş ederek iletişim kurarlar (Saygılı, 2008:55). Hücreler arasında mesaj iletimini sağlayan elektrokimyasal moleküller, “taşıyıcı” anlamına gelen “nörotransmitterler” olarak adlandırılır. Dopamin, serotonin ve asetilkolin dahil olmak üzere bu haberci moleküllere “kimyasal haberciler” de denir (Sekman, 2011:70). Nöronlar, sinapslar aracılığıyla çok sayıda (yüzlerce) nöronla bağlantı kurabilme kapasitesine sahiptirler ve bu bağlantıların kurulmasında, doğru hedef hücreyi bulma ve etkileşimde bulunma konusunda yüksek bir hassasiyet sergilerler (Saygılı, 2008:55). Gerek bilinçli gerekse bilinçsiz tüm seçimlerin temelinde nöronların etkinliği yatmaktadır. Sinir hücresi aktivitesindeki herhangi bir aksaklık, bozulma veya zedelenme, düşünce süreçlerimizde değişikliklere yol açabilir. Nörobilimsel araştırmalar, beyin hasarı sonucu ortaya çıkan davranışsal anormalliklerin bu tür deformasyonlardan kaynaklandığını sıklıkla göstermektedir.

Sonuç olarak nörobilim, insan beyninin karmaşık yapısını ve işlevlerini anlamaya yönelik sürekli bir çaba içerisinde. Beynin yapısı, işlevleri, öğrenme süreçleri ve beyin hastalıkları üzerindeki araştırmalar, insan davranışlarını ve zihinsel süreçleri anlamak için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, nörobilim alanındaki gelişmeler, hem bilimsel bilgiye hem de klinik uygulamalara katkıda bulunmaktadır. İnsanın beyin fonksiyonlarına kısaca değinilmiş olup liderlik üzerine nasıl bir etkiye sahip olması gerektiği üzerine çalışılmıştır. İnsan beyninin ne şekilde çalıştığını anlamak, liderin daha etkin, daha empatik ve daha başarılı olmasına yardımcı olabilir.

2.9. Nöroliderlik ve İlgili Beyin Bölgeleri

İnsan düşüncesi, sayısız nöronun etkileşiminden doğan karmaşık bir biyokimyasal olaydır. Teknolojideki ilerlemeler sayesinde, bu sürecin işleyişine dair önemli bilgiler edinilmiştir. Nörobilimsel keşiflerin birçok disipline entegre edilmesiyle ortaya çıkan yeni alanlar, ilgili disipline farklı bir perspektift sunmuş ve onu bir adım öteye taşımıştır. Teorik olarak henüz çok yeni olan ve gelişmekte olan “Nöroliderliğin” kişilerarası iletişimde sinirbilimi etkin yönetim uygulamalarıyla birleştirerek yönetim bilimlerine önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

Duyguları anlama ve yönetme yeteneği, liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Duygular; düşünme, öğrenme süreçleri ve duygusal mantık arasındaki etkileşimi anlamada önemli rol oynarlar. Yöneticilerin duyguları dikkatli ve ustaca yönetebilmesi başlı başına bir beceri ve hatta bir sanat olarak değerlendirilebilir(Kunnanatt, 2008:614-629). Yöneticiler, hem kendilerinin hem de çalışanlarının duygu ve davranışlarının altında yatan beyin mekanizmalarını kavradıklarında, etkili bir duygu yönetimi aracı elde etmiş olurlar. Nörobilim alanındaki araştırmacılar, çeşitli duygu düzenleme yöntemleri uygulayarak deneklerin beyin aktivitelerini incelemişlerdir. Fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI) gibi beyin görüntüleme tekniklerini kullandıkları bu çalışmalarda, özellikle duygusal süreçlerden sorumlu beyin bölgelerindeki (amigdala, ventral striatum ve insula) ve bu süreçleri kontrol eden bölgelerdeki (medial ve posterior prefrontal korteks, dorsal anterior singulat korteks ve lateral prefrontal korteks) aktiviteleri gözlemlemişlerdir(Ochsner, 2008:26-32). Beynin bir bütün olarak çalıştığı gerçeğinden yola çıkarak, özellikle duyguların işlenmesinde rol oynayan beyin yapılarının işlevleri, duygusal bilginin nasıl işlendiği, kullanıldığı ve bu yapıların nasıl etkileşimde bulunduğu aşağıda genel hatlarıyla açıklanmıştır.

Amigdala, beynin limbik sisteminde yer alan ve bireyin hayatta kalma mekanizmalarında kritik rol oynayan bir yapıdır. Bu alan öfke, korku gibi duyguları ve otomatik savaş ya da kaç tepkisini düzenleyen kısımdır (Abadzi, 2006:95). Bireyin zihinsel, fiziksel ve ruhsal bütünlüğünü korumak için tehlikeli bir uyarana maruz kaldığında bu bilgi, bilişsel ve yürütücü işlevlerden sorumlu olan önbeyin önündeki amigdalaya girer. Burada otomatik bir değerlendirme yapılır ve kişi bu tehdide karşı kendini savunmaya veya kaçmaya hazır hale gelir(Aydiner, 2016:73).

Prefrontal korteks (PFC), beynin en üst düzey bilişsel işlevlerinden sorumlu en gelişmiş bölümüdür. Bu kısım, diğer beyin bölgeleriyle kapsamlı bağlantılar kurarak düşünceleri, hareketleri ve duyguları düzenler(Arnsten, 2009:410). Tüm serebral korteksin ¼'ünü kapsayan en gelişmiş bölgelerden biridir. Prefrontal korteks, beynin strese maruz kalmanın olumsuz etkilerine karşı en hassas bölgesidir. Stres altındayken, amigdalanın koşullu duygusal tepkileri ve bazal ganglionların alışkanlığa dayalı eylemleri gibi daha temel beyin devrelerinin etkinliği artarken, prefrontal korteks (PFC) ile olan bağlantı zayıflar. Bu durumda amigdala, sempatik sinir sistemini tetikleyen beyin sapındaki uyarılma sistemlerini harekete geçirir. Kişi kendini güvende hissettiği ve önemli bir durumla karşılaştığında ise, PFC' nin üst düzey bilişsel işlevleri güçlenir ve bu sayede

düşünceler, davranışlar ve duygular yukarıdan aşağıya doğru bir düzen içinde kontrol edilir(Arnsten, 2015: 1376).

Ventromedial prefrontal korteks (VMPFC), risk ve korku işleme süreçlerinde, duygusal tepkilerin kontrolü ve karar verme mekanizmalarının düzenlenmesi yoluyla önemli bir rol üstlenir. Beynin bu kısmının hasar gördüğü durumlarda, duygusal duyarlılıkta azalma, kayıtsızlık, hoşgörüsüzlük, özellikle sosyal konularda kararsızlık, amaca yönelik davranışlarda bozulma, anlayış eksikliği, planlama eksikliği, uyum sorunları, sinirlilik ve kararsızlık gibi belirtiler görülür. Bu da liderin karar verme aşamasında belirleyici bir faktör olduğudeğerlendirilebilir (Anderson, 2010:88-93).

Sağ ventrolateral prefrontal korteks (RVLPFC), herhangi bir beyin sınırı için merkezi “fren sistemi” olarak isimlendirilir. Motor tepki, kavramsal tepki ya da duygusal tepki sınırlı olduğunda bu bölge aktif hale gelir (Rock, 2014:85). Kişinin kendi tepkilerinin sınırlandırılması edinimlerine bağlı olarak ortaya çıkar. Fren sisteminin, insanın kendini kontrol edebilme yeteneği ile ilgili olarak geliştirilmiş bir unsur olduğu söylenebilir. Bunu düşünmemeye çalışılsa bile, bu sistemin ne kadar iyi çalıştığının bir kanıtı olabilir.

Bazal ganglionlarda bilgi otomatikleştirilir ve rutin işlevler beyinde depolanır. Bazal gangliyonlar çevredeki kalıpları tanır, depolar ve çoğaltır. Bu sinir hücreleri, yalnızca bedensel hareket örüntülerini değil, aynı zamanda ışık, ses, koku gibi duysal girdileri, dil, olaylar, düşünceler, hisler ve algılanan tüm uyaranları da algılarlar (Rock, 2014:85). Yaygın olarak uzmanlık veya yeterlilik olarak adlandırılanların çoğu, geleneksel bilgiden başka bir şey değildir. Bu bilgiler, bilinçli düşünmeden bilgi elde etmek için zamanla otomatik duruma gelmiştir (Nagl, 2013:117).

Araba kullanmak, klavye kullanmak gibi tekrarlı hareketler sonucu oluşan beceriler, zamanla otomatikleşir ve daha az bilinçli çaba gerektirir. Bu durum, beynin motor öğrenme mekanizmalarıyla ilgilidir. Ancak, bu beceriler tamamen bilinç dışı gerçekleşmez ve değişen koşullara uyum sağlamak için esneklik gösterir (Kandel vd., 2013:45-52).

Anterior singulat korteks, çevredeki yenilikleri algılar ve beyinde bir “sorun devresi” görevi görür. Alışılmadık ve sıra dışı bir durumla karşılaşıldığında, bu kısımda belirgin bir uyarılma meydana gelir(Rock, 2014:86). İstenilen hedef ile organizmanın mevcut durumunun ihtiyacının birbirinden ayrıldığını bildiren bu bölümde, uyarının (ceza/ödül) beklenen etkisi sürekli olarak değerlendirilir. Yeni bilgilerin yayılımı, bir “diz kapağı refleksi” benzeri bir etki yaratabilir(Rock, 2014:86). Bu mekanizma, söz konusu

uyarının gelecekte bir tehdit oluşturup oluşturmadığının değerlendirilmesinde kritik bir rol oynar.

Nörotransmitterler, sinir hücreleri tarafından salınan kimyasallardır. Sinapslar (bağlantılar), bu kimyasal sinyallerle çalışarak beyindeki nöronların diğer nöronlarla iletişim kurmasını sağlar. Farklı beyin sistemlerinde, zihinsel ve duygusal becerileri veya durumları etkileyen bir düzineden fazla nörokimyasal vardır. Sakinleştiriciler, uyarıcılar, ilaçlar ve antidepresanlar gibi zihinsel işlevi etkileyen ilaçlar bu nörokimyasalları etkileyebilir (Zohar ve Marshall, 2004:99-108). Dopamin nörokimyasallardan biridir, bu sistem duyguların ifadesini, öğrenme ve eğlenme yeteneğini de düzenler.

İnsular lob, insanların kararlarını etkileyen önemli bir beyin bölgesidir. Olumsuz duygular yaşandığında bu bölüm aktif hale gelmektedir. Örneğin, kokulu bir yerde yürümek, itici ve rahatsız edici bir şey görmek ya da duymak, o bölgedeki aktivite sonucunda “olumsuz duygular” ortaya çıkar. Böylece insanlar bu tatsız duygudan kurtulmaya ve harekete geçmeye çalışırlar(Kaya, 2009:52).Son nörobilimsel keşifler, kişiliğin, benlik saygısının ve duyguların, vücudun unutmadığı bazı derin “somatik işaretlere” dayandığını göstermektedir. Beden, bazı kalıcı deneyimleri unutmaz; zihin ve duyguların ve dolayısıyla kişiliğin gelişimini etkiler. Beynin temel işlevlerinden biri de vücudun bütünlüğünü korumaktır. Görüldüğü gibi somatik belirtiler insan neslinin devamlılığı için oldukça önemlidir. Geçmişten günümüze bu referanslar sayesinde insanlık en uygun yaşam biçimlerine yönelerek ve kendini korumayı öğrenerek türünün devamını sağlamıştır(Kaya, 2009:53).

Nörobilimsel çalışmaların sayısı arttıkça duygularla ilgili beyin yapıları hakkında daha kesin bilgiler elde etmek mümkün olmaktadır. Çevresel ve içsel uyarıların davranışa uzanan uzun yolculuğunda, kişiden kişiye değişmekle birlikte, bireyin içinde olup bitenlere dair farkındalığının oldukça sınırlı olması dikkat çekicidir. İnsan davranışını, zihinsel süreçleri ve bunların nedenlerini anlama çabaları, odak alanları değişkenlik gösterse de birçok bilimsel çalışmanın konusuna girmektedir.Nöroliderlik, yalnız yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi düzenleyip geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda tarafların bilişsel farkındalıklarını arttırabilir, bireysel olarak özyönetim becerileri de geliştirilebilmektedir(Rock,2009:55). Beynin duygusal yapılarının işleyiş mekanizması dikkate alınarak geliştirilen yönetim araçları ve becerileri, davranış kontrolünü ve hedef yönelimini kolaylaştırabilmektedir.

2.10. Örgütsel Nörobilim

Örgütsel nörobilim, sinir bilimi ve organizasyon teorilerinin birleştiği, iş yerindeki davranışları ve performansı anlamak için beyin bilimlerinden yararlanan bir disiplindir. Bu alan, çalışanların motivasyonlarını, liderlik tarzlarını, iş birliği becerilerini ve stres yönetim kapasitelerini nörobilimsel yöntemlerle incelemeyi amaçlar (Cacioppo ve Freberg, 2013:50-61).

Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını anlamada beyin bilimleri önemli bir rol oynar. Dopamin gibi nörotransmitterler, ödül ve motivasyon süreçlerinde kritik öneme sahiptir. *“Dopamin, motivasyon ve ödül beklentisi ile doğrudan ilişkilidir”* (Rock, 2009:10).

Liderlerin beyin yapıları ve nörolojik süreçleri, onların karar verme ve problem çözme becerilerini etkileyebilir. fMRI ve EEG gibi teknikler, liderlerin beyin aktivitelerini inceleyerek, etkili liderlik davranışlarını tanımlamada kullanılır. *“Prefrontal korteks, liderlik ve karar verme süreçlerinde merkezi bir rol oynar”*(Sapolsky, 2004: 320).

Nörobilimsel araştırmalar, insan etkileşimleri ve etkili liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi aydınlatarak, organizasyonların daha verimli bir şekilde nasıl yapılandırılıp yönetilebileceğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Nörobilim, insanların sosyal etkileşimlerinin anlaşılmasına faydalı olacağının düşünülmesi ile birlikte nörogörüntüleme araçları da sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Sezgin ve Uçar, 2015:353-365).

Takım çalışmasının başarısı, ekip üyelerinin beyinlerinin nasıl senkronize olduğuna bağlı olabilir. Araştırmalar, başarılı iş birliğinin nörolojik temellerini anlamanın, daha etkili ekipler oluşturmayı sağlayabileceğini göstermektedir. *“Ekip çalışmasında beyin senkronizasyonu, iş birliğini ve performansı artırabilir”*(Zak, 2012:66-67).

İş yerinde stres, çalışanların verimliliğini ve sağlığını olumsuz etkileyebilir. Nörobilimsel bulgular, stres yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rehber olabilir. *“Kortizol, stres yanıtının ana düzenleyicisidir ve kronik stres altında yüksek düzeyde olabilir”*(Cacioppo ve Freberg, 2013:50-61).

Kontrol mekanizmalarını anlamak için beynin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Beynin fizyolojik işleyişi uygun ve etkili yöntemlerle desteklendiğinde, yeni yetenekler ve davranış biçimleri ortaya çıkabilir. Bu nedenle, yönetim olgusu, beynin nasıl çalıştığının ve buna uygun desteğin ne olduğunun anlaşılmasıyla doğrudan ilişkilidir

(Kocabaş, 2012:28-31). Nöroliderlik, yönetim araştırmacılarına değişim, gelişim ve öğrenme için yenilikçi bir bakış açısı sunmaktadır (Lafferty ve Alford, 2010:32–40). Çalışanların kendi iş süreçlerinin mimarları olduğu, beyin temelli bir yaklaşımla güven duygusunu pekiştiren çalışma ortamları oluşturmak, gelecekte başarılı organizasyonları ortalama olanlardan ayıracaktır (McLennan, 2016:82). Bu bağlamda, yönetim uzmanlarının nörobilimciler kadar derinlemesine bilgi sahibi olmasalar bile, örgütsel nörobilim araştırmalarını analiz edebilecek ve bunlardan sonuçlar çıkarabilecek düzeyde nörolojik bilgiye sahip olmaları önem arz etmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel nörobilim, iş yerindeki davranışları ve performansı anlamada önemli bir araçtır. Nörobilimsel yöntemler sayesinde, çalışanların ve liderlerin beyin aktiviteleri daha iyi anlaşılabilir ve bu bilgiler, daha sağlıklı ve verimli çalışma ortamları oluşturmak için kullanılabilir. Şimdi de örgütsel nörobilimden, nörobilim ve örgütsel davranış olarak alt başlıkları ile incelenecektir.

2.10.1. Nörobilim ve örgütsel davranış

Nörobilim, beyin yapısı ve işlevleri ile insan davranışları arasındaki ilişkileri araştırır. Örgütsel davranış ise bireylerin iş ortamındaki tutum ve davranışlarını inceler. Örneğin, liderlik tarzlarının etkileri, bireylerin beyin aktiviteleri ile bağlantılı bir şekilde değerlendirilebilir(Zaccaro,2001:31-63). Nörobilim ve örgütsel davranış; bu iki alanın kesiştiği noktada, insan davranışlarının biyolojik temelleri ile örgütsel süreçler arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik heyecan verici bir araştırma alanı ortaya çıkmaktadır. Burada, nörobilim ve örgütsel davranış arasındaki bağlantıyı inceleyecek, bu ilişkinin örgütlere ve bireylere nasıl fayda sağlayabileceğini tartışacağız.

2.10.2. Beynin rolü ve karar verme süreci

İş yerinde alınan kararlar, beyin aktiviteleriyle sıkı bir ilişki içerisindedir. Araştırmalar, duygusal ve mantıksal karar verme süreçlerinin farklı beyin bölgelerinde gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, duygusal zekâsı yüksek liderlerin daha etkili kararlar alabileceği düşünülmektedir(Kahneman, 2011:19-22). Beyin ve davranış arasındaki ilişkileri konusunda beynimiz, karar verme, öğrenme, duygusal tepkiler ve sosyal etkileşim gibi tüm davranışlarımızı şekillendiren karmaşık bir organdır. Nörobilim

sayesinde, beynin farklı bölgelerinin bu süreçlerde nasıl rol oynadığını daha iyi anlıyoruz. Örneğin, amigdala adı verilen beyin bölgesi duygusal tepkilerimizde önemli bir rol oynarken, prefrontal korteks ise karar verme ve planlama gibi üst düzey bilişsel süreçlerde aktiftir(Goleman, 1995:30-38).

Nörobilim bulguları, örgütsel davranış alanında birçok konuya yeni bir bakış açısı getirmektedir. Örneğin (Goleman, 1995:30-38):

- **Liderlik:** Beyin görüntüleme teknikleri, etkili liderlerin beyinlerindeki farklı aktivite paternlerini ortaya koymuştur. Empati, motivasyon ve karar verme gibi liderlik özellikleriyle ilişkili beyin bölgeleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak, daha iyi liderler yetiştirmeye yardımcı olabilir.
- **Motivasyon:** Ödül sistemimiz, beynimizin motivasyonumuzda önemli bir rol oynayan bir parçasıdır. Bu bilgi, çalışanları motive etmek için daha etkili stratejiler geliştirmemize olanak tanır.
- **Stres ve tükenmişlik:** Stres ve tükenmişlik, beyinde fiziksel ve kimyasal değişikliklere neden olur. Bu değişiklikler, çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir. Nörobilim sayesinde, stresle başa çıkma mekanizmalarını daha iyi anlayabilir ve çalışanların sağlığını korumak için önlemler alabiliriz.
- **Öğrenme ve gelişim:** Beyin, esnek bir organdır ve yeni deneyimlerle sürekli olarak değişir. Nörobilim, öğrenme süreçlerini daha iyi anlamamıza ve çalışanların öğrenme deneyimlerini optimize etmemize yardımcı olabilir (Goleman, 1995:30-38).

2.10.3. Motivasyon ve ödül mekanizmaları

Nörobilim, motivasyonun temelinde yatan ödül mekanizmalarını da araştırmaktadır. Dopamin, motivasyon ve ödül süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonu, iş yerinde sağlanan ödüllerle doğrudan bağlantılıdır (Schultz, 2015:853-951). Bu durum, çalışan memnuniyetini ve verimliliği etkileyen önemli bir faktördür.

2.10.4. Grup dinamikleri ve sosyal etkileşim

Örgütsel nörobilim, grup dinamiklerini ve sosyal etkileşimleri de kapsamaktadır. Sosyal etkileşimler, beyin kimyasallarının salınımını tetikleyerek, grup içindeki ilişkileri şekillendirmektedir(Lieberman, 2020:115-132). Özellikle güven duygusu, grup üyeleri arasında daha iyi bir iş birliği ve iletişimi teşvik eder.

Nörobilim ve örgütsel davranışın bir araya gelmesi, örgütlere birçok fayda sağlayabilir (Smith, 2016: 167):

- **Daha etkili liderlik:** Liderlerin, çalışanlarının beyinlerinin nasıl çalıştığını anlamaları, daha iyi iletişim kurmalarını ve çalışanları motive etmelerini sağlar.
- **Daha yüksek çalışan bağlılığı:** Çalışanların ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını daha iyi anlamak, çalışan bağlılığını artırır ve çalışan devir hızını düşürür.
- **Daha iyi karar verme:** Karar verme süreçlerindeki bilişsel önyargıları anlamak, daha iyi kararlar alınmasına yardımcı olur.
- **Daha sağlıklı bir çalışma ortamı:** Stres ve tükenmişliğin neden olduğu sorunları anlamak, daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak için önemlidir.

Alt başlıklardan da anlaşıldığı üzere sonuç olarak; örgütsel nörobilim, iş yerindeki davranışların daha iyi anlaşılmasına olanak tanıyan yenilikçi bir alandır. Beyin yapıları ve işlevleri ile örgütsel davranışlar arasındaki bağlantı, liderlik, motivasyon ve grup dinamikleri gibi konuların derinlemesine incelenmesine olanak sağlar. Bu alandaki bulgular, iş yerinde daha etkili stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Nörobilim ve örgütsel davranışın kesiştiği noktada ortaya çıkan bilgiler, örgütlerin daha başarılı olmasına yardımcı olabilir. Ancak, bu alandaki araştırmalar henüz yeni ve daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Gelecekte, nörobilim ve örgütsel davranışın daha da entegre olmasıyla, iş hayatında daha büyük dönüşümler yaşanabileceği öngörülmektedir.

2.11. Nöroliderlik Kuramları

İnsanlık tarihi boyunca, insan zihninin kavrayabileceği bilişsel sınırları çizmek için bilimsel yöntemler kullanılmış; bu, elde edilen bilgilerin eksiksiz ve güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır (Ergen ve Ülman, 2012:149-156). Herhangi bir yeni dalın başlangıcında, o daldaki fikirlerin nasıl organize olacağı ve alanın

genel değerinin ne olabileceği hakkında pek çok değerli tartışmalar olmuş bu da bilişsel sınırların daha geniş çerçevede ele alınmasını sağlamıştır(Rock ve Ringleb, 2009:32-36).

Organizasyon alanında nörobilimden elde edilen sonuçları kullanan birçok yaklaşım bulunmaktadır. Nrokontroln henüz emekleme aşamasında ve çok geniş bir disiplin olduğu değerlendirildiğinden sistematik bir yaklaşım geliştirmek, beyinle ilgili birçok araştırma bulgusunu bilimsel sonuçlarla birleştirmeyi gerektirdiği gerçeği de yadsınamaz olup bununla ilgili kuram veya modellerin çeşitlendiği, geliştirildiği görülmektedir(Schweizer, 2014:724). Bu kısımda, nöroliderlik alanında geliştirilen başlıca yaklaşımlara özetle değinilecektir. Bunlar arasında Herrmann' ın "Beyin Baskınlık Modeli", Hther' in "Beyin Dostu Liderlik Kuramı", Elger' in nöroliderlik yaklaşımı, Peters' in "ACTIVE Modeli", Reinhard' ın nöroliderlik perspektifi ve David Rock' ın "Nöroliderlik: SCARF Modeli" adlı çalışmaları yer almaktadır.

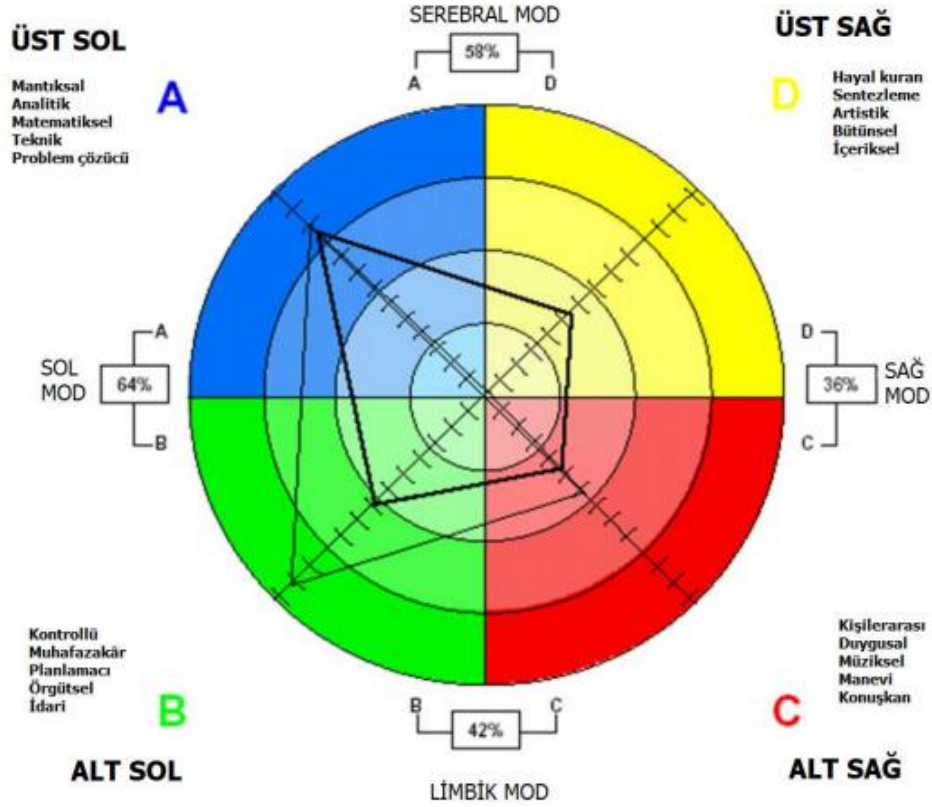
2.11.1. Herrmann' ın "Beyin Baskınlık Modeli"

Ned Herrmann, 1970'lerin sonlarında General Electric Management Development Institute'ta eğitim direktörü olarak görev yaparken araştırmalarını beyin üzerine yoğunlaştırdı. Herrmann'a göre bütüncül beyin yaklaşımı, beyin araştırmalarına dayanır ve beyni dört farklıdşnme çeyreğine ayırır ve bunların entelektüel aktivitede kullanımlarını tahmin eder(Tokcan,2007:51-64). Herrmann' ın, General Electric' te eğitim yöneticisi olarak görev yaparken edindiği deneyimler ve gözlemlerden (Ghadiri vd., 2012:8) yola çıkarak, Paul MacLean' in l beyin modeli ile Roger Sperry' nin sol beyin/sağ beyin kuramını sentezleyerek dört bölümlü bir beyin modeli oluşturduğu belirtilebilir. Herrmann' ın beyin baskınlık modeli, beynin limbik ve serebellar katmanlarına yoğunlaşmaktadır. Bu odaklanma, Herrmann' ı araştırmalarında beynin baskın yönünü ölçebilecek bir araç arayışına itmiş, böylece tercih edilen düşünme biçimlerinin yollarını belirlemiş ve Herrmann Beyin Hakimiyeti Envanteri' nin (HBDI) ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

Herrmann, beyin hakimiyetini ölçmek için ilk çabalarını, insanların belirli görevleri yerine getirirken yaydıkları beyin dalgalarını ölçen EEG ölçümlerine dayandırdı. Bu yöntemin çok yavaş ve pahalı olduğunu düşündüğü için kalem ve kağıtle yapılabilecek daha basit ve daha başarılı bir yöntem geliştirmeye odaklandı ve çalışmalarını bu şekilde sürdürdü (Mert, 2003:23). Herrmann' ın modeline göre, st (Serebral) sağ kısım D eyreğini, alt (Limbik) sağ kısım C eyreğini, alt (Limbik) sol kısım B eyreğini ve st

(Serebral) sol kısım A çeyreğini ifade etmektedir. Herrmann Beyin Baskınlık Envanteri (HBDI), yalnızca düşünce çeyreklerini belirlemekle kalmayıp aynı zamanda dört farklı düşünce modunu da tanımlamaktadır. Bu modlar, ikişer çeyreğin birleşimiyle meydana gelmekte olup A+B, B+C, C+D ve A+D biçimindedir. Üst Lob, A ve D çeyreklerinin birleşmesiyle oluşur ve beynin üst yarımkürelerini temsil eder. Bu bölüm, daha çok bilişsel ve entelektüel bir durumu yansıtır. Alt Lob, B ve C çeyreklerinin birleşimiyle meydana gelir ve beynin sol ve sağ alt sistemlerinin temsil edildiği bölümdür; duyuşsal ve güdüşel bir yapıya sahiptir. Sol Lob, A ve B çeyreklerinin bir araya gelmesiyle oluşur ve beynin üst ve alt sistemlerinin sol yarılarını temsil ederek disiplinli ve sıralı yaklaşımları işaret eder. Sağ Lob ise C ve D çeyreklerinin birleşmesiyle oluşmuş olup beynin üst ve alt sistemlerinin sağ yarılarını temsil eder ve belirleyici özelliğı, sezgisel ve algısal bir düşünce sisteminin yanı sıra idealist ve entelektüel bir yapıyı da içermesidir (Mert, 2003:23).

Herrmann'ın çalışmaları, bireylerin öğrenme süreçlerini optimize etme ve iş ortamında iletişimi güçlendirme gibi alanlarda büyük bir etkiye sahiptir. Örneğın, Herrmann'a göre, *“İnsanlar baskın düşünme tarzlarına uygun ortamlarda daha etkili öğrenir ve çalışırlar”* (Herrmann, 1996). Bu bağlamda, eğitim programlarının ve işyeri düzenlemelerinin bireylerin beyin baskınlık profillerine göre şekillendirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, *“Farklı beyin baskınlık profillerine sahip ekip üyeleri, problem çözme süreçlerinde daha yaratıcı ve kapsayıcı çözümler üretebilirler”* (Herrmann, 1995:37-52). Bu görüş, farklı düşünme stillerinin bir araya gelmesinin, ekip içi sinerji yaratarak karmaşık problemlerin üstesinden gelmede önemli olduğunu vurgular.



Şekil 2.1.: Herrmann Beyin Baskınlık Modeli

Kaynak:Smith, 2016:170

Şekil 2.1'deki sonuçlar, bir kullanıcı tarafından gerçekleştirilen beyin testinden alınmıştır. Testin sonuçları insan beyninin baskın durumlarını vermektedir. Aracın gösterdiği gibi bir veya daha fazla düşünme durumu baskın olabilir. Yukarıdaki örneği genel düzeyde değerlendirecek olursak katılımcı analitik ve dizisel düşünmede daha baskın olmasına rağmen kişilerarası veya yaratıcı düşünmede sol üst işlevlere göre daha az yeterlilik göstermektedir.

Herrmann Beyin Hakimiyeti Aracı, organizasyonlarda insanların birbirlerini anlamalarına ve üretkenliklerini ve yaratıcılıklarını artırmalarına yardımcı olmak için kullanılabilir. Model, bilişsel tercihleri gösteren beyin temelli bir düşünme modelidir. (Ghadiri vd., 2012:10-15). Herrmann'ın Beyin Hakimiyeti Aracının organizasyonlarda kullanımı, kişisel ve organizasyonel düzeyde birkaç kişinin düşünme yollarını bilmek istediğinde önemli kabul edilir.

Sonuç olarak Herrmann'ın bu modeli, bireylerin düşünme tarzlarını anlamada ve bu tarzlara uygun stratejiler geliştirmede değerli bir araçtır denilebilir. Bu model, özellikle

eğitim ve iş dünyasında, bireylerin potansiyellerini maksimize etmek için kullanılabilir. Farklı düşünme stillerinin tanınması ve bu stillere uygun yöntemlerin benimsenmesi, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı artırabilir(Ghadiri vd., 2012:20).

2.11.2. Huttherr’ın “Beyin Dostu Liderlik Kuramı”

Gerald Huttherr bir nörobiyolog olup beyin, özellikle liderlik ve iş yönetimi konularında çok sayıda eser (kitap ve makale) yayınlamıştır. Huttherr, “destekleyici yönetim” kavramıyla, yöneticinin çalışanların yeteneklerini geliştirdiği, otoriter ve kontrolcü yönetim tarzlarının sergilenmediği bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Ayrıca Huttherr, liderlerin “beyin dostu liderlik” yaklaşımıyla beynin nörobiyolojik gereksinimlerini göz önünde bulundurmalarına yardımcı olacak dört temel prensip önermektedir. Bu prensipler şunlardır: Yeni görevler ve zorluklar yaratmak, kurum içinde bilgi paylaşım ağları oluşturmak, yapıcı bir hata kültürü geliştirmek ve olumlu deneyimlerin yaşanmasını teşvik etmektir (Ghadiri vd., 2012:20).

Huttherr’ e göre, destekleyici bir liderde bulunması gereken niteliklerin temelinde nörobiyolojik veriler yatmaktadır. Bu liderlik teorisine göre çalışanlardaki liderlik potansiyelinin gelişimi, hiyerarşi ve düzenlemeden vazgeçmeyi içerir. Teorinin dayanağı olarak yöneticilerin çalışanlara şevk verme yeteneği ve cesaretine sahip olduğu bildirilmektedir. Destekleyici bir liderin özellikleri şunları içerir (Ghadiri vd., 2012:21);

- Verimsiz veya etkisiz performans gösteren çalışanlara yöneticiler tarafından saygılı bir yaklaşım sergilenir ve bu çalışanların duygusal motivasyonu desteklenir.
- Çalışanların problem çözme becerilerini geliştirmeleri teşvik edilir ve yöneticiler, zorlu veya yeni görevlerle karşılaştıklarında onlara destek olurlar.
- Yöneticiler, çalışanlarına nasıl ilham vereceklerini ve onları motive edeceklerini bilirler.

Huttherr’ın Beyin Dostu Liderlik Kuramı, liderliğin nörobilimsel temellerine dayanan bir yaklaşımı ifade eder. Bu kuram, liderlerin çalışanlarının beyin fonksiyonlarını ve psikolojik ihtiyaçlarını dikkate alarak nasıl daha etkin olabileceklerini araştırır (Huttherr, 2019:58).

Beyin dostu liderlik, nörobilim ve liderlik alanlarını birleştirerek liderlerin çalışanlarıyla daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını, iş birliğini artırmalarını ve

organizasyonel performansı iyileştirmelerini hedefleyen bir yaklaşımdır. Huttherr, liderlerin nörobilim temelli ilkeleri benimseyerek, çalışanların beyin yapısına uygun yönetim tarzları geliştirmeleri gerektiğini savunur. Bu kurama göre, liderler çalışanların beyin yapılarını ve işleyişlerini dikkate alarak kararlar almalı ve etkileşimlerde bulunmalıdırlar (Huttherr, 2011:5).

Huttherr'in (2019) araştırmaları, beyin dostu liderlik uygulamalarının çalışan bağlılığını ve performansını artırdığını göstermektedir. Örneğin, bir şirket liderinin çalışanlarına güvenli ve destekleyici bir ortam sunduğu durumlarda, çalışanların iş tatmininin ve üretkenliğinin belirgin şekilde arttığı görülmüştür (Huttherr, 2019:60). İlaveten bu yaklaşımın stres kaynaklı iş kazalarını ve devamsızlık oranlarını azalttığı da belirtilmiştir. Bu kuram, liderlerin nörobilim ve psikoloji alanındaki bulguları yönetim stratejilerine entegre etmelerini önermektedir. Bu kuram, çalışanların beyin yapısını ve işleyişini dikkate alarak liderlerin daha etkili ve verimli yönetim tarzları geliştirmelerine olanak tanır. Liderlerin, bu ilkeleri uygulayarak hem bireysel hem de kurumsal başarıyı artırmaları mümkündür(Huttherr, 2019:68).

Huttherr, liderlerin etkili olabilmesi için nörobilimsel bilgileri kullanmaları gerektiğini savunur. Liderlerin, çalışanlarının motivasyonunu ve duygusal durumlarını anlamaları önemlidir (Huttherr, 2011:45). *“Hedef belirleme ve geri bildirim, çalışanların beyinlerinde olumlu bir etki yaratır ve motivasyonu artırır”*(Hutther, 2011: 45). Huttherr' in lider kavramında aşağıdaki unsurların olması gerektiği savunulur:

- **Duygusal Zeka:** Beyin dostu liderlik, duygusal zekanın önemine vurgu yapar. Duygusal zekaya sahip liderler, çalışanlarının duygusal ihtiyaçlarını anlayarak daha etkili bir iletişim kurabilirler (Huttherr, 2011:46). *“Duygusal zeka, liderlerin çalışanlarıyla sağlıklı ilişkiler kurabilmeleri için kritik bir beceridir”* (Huttherr, 2011:78).

- **Güven Ortamı Oluşturma:** Huttherr, güvenli bir iş ortamı oluşturmanın, çalışanların yaratıcı düşünme ve yenilik yapma yeteneklerini artırdığını belirtir. Güven, beyin dostu bir liderlik yaklaşımının temel taşlarından biridir (Huttherr, 2011:101). *“Güven, çalışanların risk almasını ve yenilik yapmasını teşvik eden bir unsurdur”* (Huttherr, 2011:102).

- **Öğrenme ve Gelişim:** Kuram, sürekli öğrenmenin ve gelişimin teşvik edilmesi gerektiğine dikkat çeker. Liderler, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yönelik fırsatlar sunmalıdır (Huttherr, 2011:120).*“Öğrenme ortamları, çalışanların beyinlerinin gelişmesini destekleyerek organizasyonel başarıyı artırır”* (Huttherr, 2011:120).

- **İletişim ve İşbirliği:** Etkili iletişim ve işbirliği, beyin dostu liderliğin önemli bileşenlerindendir. Huttherr, liderlerin açık iletişim kanalları oluşturması gerektiğini vurgular (Huttherr, 2011:135). “*Açık iletişim, ekip üyeleri arasında işbirliğini teşvik eder ve organizasyonel bağlılığı artırır*” (Huttherr, 2011:135).

Huttherr’ in beyin dostu liderlik kuramı, liderlik alanında oldukça ilgi çekici bir yaklaşım sunmaktadır. Bu kuram, liderlerin nörobilim ve psikoloji alanındaki güncel bulguları kullanarak, çalışanların motivasyonunu artırmayı, işbirliğini güçlendirmeyi ve dolayısıyla kurumların performansını yükseltmeyi hedefler.

2.11.3. Elger’in nöroliderlik yaklaşımı

Nöroliderlik, liderlik ve nörobilim alanlarının bir araya geldiği, liderlerin insan beyninin işleyişini anlamalarına dayalı olarak daha etkin yönetim stratejileri geliştirmelerine olanak tanıyan bir yaklaşımdır(Tarhan, 2015:61). Bu bağlamda, Elger (2011), liderlerin çalışanların davranışlarını, motivasyonlarını ve karar alma süreçlerini daha iyi anlamaları için nörobilim temelli bilgilerden faydalanmaları gerektiğini savunur. Elger’in nöroliderlik modeli, liderlerin etkili yönetim stratejileri geliştirebilmesi için beyin temelli karar alma, duygusal zeka ve empati, öğrenme ve hafıza, stres ve iyilik hali yönetimi olmak üzere dört temel ilke sunmaktadır. Aşağıda bu temel ilkeleri kısaca açıklanacaktır.

2.11.3.1.Beyin temelli karar alma

Elger’e (2011) göre, liderler karar alma süreçlerinde beynin bilinçli ve bilinçdışı işleyişini dikkate almalıdır. Beyin, karar alırken genellikle hızlı ve otomatik düşünme sistemini kullanır. Bu sistem, bilinçdışı önyargılar ve duygusal tepkiler ile şekillenir. Bu nedenle liderlerin, çalışanlarının bu tür tepkilerini göz önünde bulundurarak daha bilinçli ve dengeli kararlar alması önemlidir. Elger (2011), liderlerin beyin temelli karar alma ilkelerini benimsemelerinin, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde daha iyi sonuçlar elde etmelerine yardımcı olacağını belirtmektedir.

2.11.3.2. Duygusal zeka ve empati

Nöroliderlik, duygusal zeka ve empati kavramlarını merkeze alır. Elger (2011), liderlerin çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilmeleri ve onları motive edebilmeleri için duygusal zekalarını geliştirmeleri gerektiğini savunur. Duygusal zeka, kişilerin hem kendi hislerini hem de diğer insanların hislerini fark edebilme, kavrayabilme ve yönlendirebilme becerisidir. Elger (2012:128), “*Liderler, çalışanlarının duygusal durumlarına duyarlı olduklarında, onların güvenini ve bağlılığını kazanırlar*”. Bu durum, iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratır ve çalışanların performansını artırır. İstekli çalışan birey toplum hayatında daha aktif ve anlayışlı olabilmektedir.

2.11.3.3. Öğrenme ve hafıza

Elger (2013), liderlerin öğrenme ve hafıza süreçlerine dikkat etmeleri gerektiğini vurgular. Beyin, öğrenme ve hafıza işlemlerini belirli nörolojik süreçlerle yönetir ve bu süreçlerin desteklenmesi, çalışanların yeni bilgileri daha etkili bir şekilde öğrenmesini sağlar. Elger’e (2013) göre liderler, çalışanlarının bilgiyi nasıl edindiğini ve hatırladığını anlamalı ve bu doğrultuda eğitim ve gelişim programları tasarlamalıdır. Ayrıca liderlerin, çalışanlarına yeni beceriler kazandırırken pratik ve tekrara dayalı öğrenme yöntemlerini kullanmaları önerilir.

2.11.3.4. Stres ve iyilik hali yönetimi

Stres yönetimi, Elger’in nöroliderlik yaklaşımının önemli bileşenidir. Aşırı stres, beyin fonksiyonlarını olumsuz etkileyerek çalışanların karar almabecerilerini ve performansını düşürür. Elger (2014) liderlerin, çalışanlarının stres seviyelerini yönetmelerine ve onların zihinsel sağlığını korumalarına yardımcı olmaları gerektiğini belirtir. “*Liderler, çalışanlarına destekleyici bir ortam sunduklarında, onların strese karşı daha dayanıklı olmalarını sağlar ve böylece verimliliği artırır*” (Elger, 2014:145). Bu bağlamda, liderlerin, çalışanlarının iş yükünü dengelemeleri, mola ve dinlenme fırsatları sunmaları ve iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratmaları önemlidir.

Buradan sonuçla Elger’in nöroliderlik yaklaşımı, liderlerin insan beyninin işleyişini anlamalarına ve bu bilgileri yönetim stratejilerine entegre etmelerine dayalı bir model

sunar. Beyin temelli karar alma, duygusal zeka, öğrenme ve stres yönetimi gibi konulara odaklanan bu model, liderlerin çalışanlarının performansını artırmalarına ve daha etkili bir liderlik sergilemelerine yardımcı olabilir. Elger'in nöroliderlik ilkelerinin iş yerinde uygulanması, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde başarıya katkı sağlayabilir.

2.12. Ghadiri/ Habermacher/ Peters'in ACTIVE Modeli

ACTIVE Modeli, liderlerin sağlam bir sinirbilim altyapısıyla desteklenen, sağlıklı ve beyin odaklı bir çalışma ortamı oluşturmalarına yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Bu modelin beş adımı olup yönetime bilimsel temelli bir uygulama ile yaklaşır (Ghadiri vd., 2012:22). Modelin adımları şunlardır:

Analiz Etme (Analysis):Çalışanların temel ihtiyaçlarına göre “mevcut durum” ve “önerilen” durumu gösteren verileri analiz etmek ve toplamak.

Tutarlılık Profili (Consistency Profile): Analiz sonuçlarının bir tutarlılık profili çerçevesinde görsel olarak ortaya konması.

Dönüşüm (Transformation): Çalışanların, tutarlılık profilleri ve davranış şemaları ışığında “GO” (faaliyete geçmeye hazır) ve “NO” (çekingen) tiplerine ayrılması.

Tutarsızlıktan Kaçınma (Inconsistency Avoidance):Çalışanların anlaşmazlığını önlemek ve temel nörobilim ihtiyaçlarında tutarlılığı artırmak için gereken araçların ve yönetim konseptlerinin seçimi.

Anlaşma (Verification):Değişikliklerin ele alınması, çalışan ve amir arasındaki anlaşma, bir sonraki adımın belirlenmesi ve hedef anlaşmaların sonuçlandırılması.

Bir nöroyönetici, insanlarla ve beyinleriyle anlayış ve iletişimi derinleştirmek için beyni ve temel insan ihtiyaçlarını kullanma yeterliliğine ve becerilerine sahip olmalıdır. Bunlar PERFECT şemasında aşağıdaki gibi özetlenmiştir(Ghadiri vd., 2012:23);

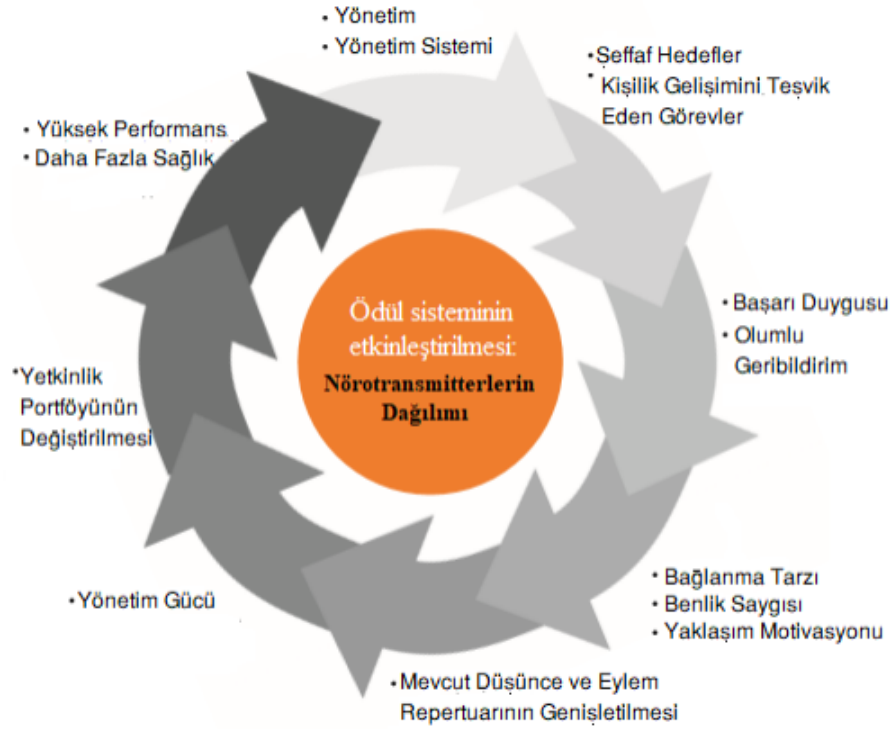
- **Potential (Potansiyel):** Her çalışanın konumunu geliştirmek ve desteklemek.
- **Encourage (Teşvik Etme):** Çalışanları, yeni zorluklar üstlenmeye ve farklı düşünce kalıpları geliştirmeye teşvik etmek.
- **Response (Yanıt):** Düzenli ve tutarlı geribildirimlerde bulunmak.
- **Freedom (Özgürlük):** Özgürlük alanı bırakmak.
- **Emotion (Duygu):** Duygusal liderlik.
- **Communication (İletişim):** Aynı seviyede şeffaf iletişim sağlamak.
- **Transparency (Şeffaflık):** Davranış ve iletişimde düzenli olmak.

Ghadiri, Habermacher ve Peters modelinin, tek başına yeterli olmadığını ve diğer liderlik teorileri ve uygulamalarıyla birlikte kullanılması gerektiğini unutmamak önemlidir. Liderler, bu modeli kendi kişisel tarzlarına ve örgütün ihtiyaçlarına uygun hale getirerek daha etkili sonuçlar elde edebilirler.

2.13. Reinhard’ın Nöroliderlik Yaklaşımı

Reinhard’ın nöroliderlik yaklaşımı, liderlik pratiklerini nörobilimsel verilerle güçlendirerek liderlerin insan davranışlarını daha iyi anlamalarına olanak tanımaktadır. Reinhard (2019:45), *“Liderlik sadece stratejik düşünme değil, aynı zamanda duygusal etkileşim ve insan anlayışdır”* diyerek, etkili liderliğin duygusal zekanın ve empati yeteneğinin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca liderlerin, çalışanların motivasyonunu artırmak için beyin işleyişlerini anlamalarının önemli olduğunu belirtmektedir: *“Liderler, çalışanlarının motivasyonunu artırmak için beyinlerinin nasıl çalıştığını anlamalıdır”*(Reinhard, 2019:67). Bu bağlamda, empatinin rolü büyüktür; liderlerin ekip üyeleri ile güçlü duygusal bağlar kurabilmesi, güven ve bağlılık oluşturma anahtarıdır. Sonuç olarak (Reinhard, 2019:102) *“Nöroliderlik, geleceğin liderlik anlayışdır; insan faktörünü ön planda tutar ve sonuç odaklı bir yaklaşım sunar”* diyerek, bu yaklaşımın modern liderlik için ne denli kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Reinhard (2014:40-45), nöroiletkenlik alanı çok genç bir alan olduğu için çoğu çalışmanın kavram temelli olduğunu ve sonuçlarının tutarlılık ve benzerlik faktörlerine dayandığını belirtmiştir. Bu nedenle, nöral kontrol varsayımlarının geçerliliğini ve yeni kontrol yöntem ve araçlarının etkinliğini belirlemek için ampirik çalışmalara duyulan ihtiyaçtan başlayarak ilk deneysel çalışmasını yapmıştır. Klaus Grawe’nin tutarlılık teorisinin sonuçlarına ve SCARF modelinin performans ve sağlık üzerindeki etkilerini belirlemek için David Rock’ın çalışmasına dayanarak, nörokontrolün pratik uygulamaları için kendi kendini güçlendiren bir devre tasarlamıştır (Reinhard, 2014:40-45).



Şekil 2.2. Nöroliderlik döngüsü

Kaynak:Reinhard, 2014:30

Nörokontrolün Reinhard döngüsü, sinirbilimsel açıdan incelendiğinde, öz-pekiştirmeli bir denetim mekanizması olarak, nöronal ödül sistemlerinin verimliliğinde bir yükselişe bağlantılıdır. Bu döngünün işleyişi şu başlıklar altında özetlenebilir(Reinhard, 2014:40-45);

- Yönetim sistemi ve/veya üst yönetici, kişiliği geliştiren görevleri tanımlar ve bunları şeffaf hedeflere bağlar. Kişiyi (ev içinde) motive eden başarı duygusu ve amir tarafından verilen olumlu geri bildirimler kişinin özgüvenini artırır, yaklaşımların gelişmesini sağlar, kişinin ekibe ve göreve bağlılığını artırır (Ploetz ve Engler, 2002:74).
- Bu bağlamda kişinin kendi kendini yetkilendirme ve yetkinliğini genişletme duygusu mevcut düşünce ve eylem alanlarının genişlemesine yol açar, yenilerini teşvik eder, kalıcı bir insan kaynağı yaratır ve aynı zamanda modelleri genişletir. Bu psikolojik kaynakların gelişimine, yetkinlik portföyündeki uzun vadeli bir değişiklik ve dolayısıyla işletme yönetimindeki yetkinliğin büyümesi eşlik eder

ve bunların tümü daha iyi performansa ve sağlığa yol açar (Fredericson, 2001: 218-226).

- Son olarak, geliştirilmiş performans (zorlama) ve artan iş yükü, kişinin kendi tutumlarının üstlere karşı güçlendirilmesine yol açar, böylece kendi kendini güçlendiren bir döngü yaratır. Liderlerin etkili yönetim yapabilmeleri için gerekli olan temel adımları ve süreçleri tanımlayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu döngü, liderlerin çalışanlarının motivasyonunu artırmak ve iş yerindeki etkileşimi güçlendirmek amacıyla kullanabilecekleri stratejileri içermektedir (Fredericson, 2001: 218-226).

2.14. David Rock'ın Nöroliderlik:SCARF Modeli

David Rock'ın SCARF modeli, beynin ödülü artırmaya veya sürdürmeye, olumsuz deneyimlerden kaçınmaya odaklandığı fikrine dayanan nöronal süreçlere dayanmaktadır (Ghadiri vd., 2012). Liderlik ve işbirliği süreçlerinde insan beyninin nasıl çalıştığını anlamaya yönelik bir çerçeve sunar. Bu model, insanların sosyal etkileşimlerde ödül veya tehdit olarak algıladıkları unsurları belirlemeye yardımcı olur.

Rock'ın (2008) varsayımları, beyindeki telafi ve tehdit mekanizmalarına odaklanır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Reinhard, 2014:45);

- Olumsuz duygusal değerlendirmelerden kaçınma davranışı, olumlu duygusal değerlendirmeler ise yönelme davranışını tetikler. Her iki teşvik/motivasyon sistemi birbiriyle etkileşim halindedir ve birbirini baskılama eğilimi artsada birbirinden bağımsız olarak her ikisi de devreye girebilmektedir.
- Kaçınma ve yaklaşma sistemleri ne kadar sık kullanılırsa onları etkinleştirmek o kadar kolay olur. Bireyin bu süreçlerle ilgili yalnızca sınırlı bir farkındalığı olduğu ve çoğu zaman bunun farkında bile olmadığı için müdahale olasılığı sınırlıdır.
- Tehdit algısı, ödülünden kaynaklanan algıya göre daha çok ve ısrarlı olarak yaşanır dolayısıyla tehdidin sonuçları, beyinde daha hızlı işlenirken diğer yandan aynı hızda kullanma becerisinin daha fazla olmasına neden olur. Öte yandan, güç artık mantıksal düşünme ve problem çözme için kullanılamaz (LeDoux, 1996:18-36).

Tehlikenin neden olduğu reaksiyonun sonuçları, beynin çalışma kapasitesi üzerinde sınırlı bir etki ve sonuç olarak insan verimliliğinde bir azalma olarak kendini gösterir. Tehlike algısı, etkisinin sürekliliği nedeniyle felç edici bir etkiye sahiptir. Öte yandan çalışanların, mevcut iş ortamlarında kendilerini hem profesyonel hem de sosyal açıdan değerli, güvende ve özerk hissetmeleri, performanslarını olumlu yönde etkiler(Reinhard, 2014:40-45).

SCARF modeli, sağlık yöneticilerine çalışanların motivasyonunu artırmak, hasta memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak ve değişim süreçlerini başarıyla yönetmek için bilimsel temellere dayanan bir yaklaşım sunar. Bu modelin uygulanmasıyla, yöneticiler daha uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilir, çalışanların bağlılığını ve performansını artırabilir, hastaların beklentilerini karşılayarak güvenlerini kazanabilir ve değişimlere daha kolay adapte olabilirler. Sonuç olarak, daha iyi sağlık hizmetleri sunulması ve hasta sonuçlarının iyileştirilmesi mümkün hale gelebilir.

2.15. Scarf Modeli ve Boyutları

SCARF modeli; sosyal, bilişsel ve duygusal sinirbilimdeki insan davranışı üzerine yansımalarından elde edilen önemli bulguların bir özetidir (Rock, 2008:24). SCARF modeli, nörobilim bulgularını kurumsal uygulamalarda kullanan ve beyin yapısını ve işlevini dikkate alan bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olan önemli bir kavramdır. SCARF modeli, İngilizce “status” (statü), “certainty” (netlik), “autonomy” (özerklik), “relatedness” (ilişkisellik) ve “fairness” (adalet) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır.(Rock, 2008:24).

2.16. Scarf Modeli’nin Temelleri

Beynin temel işlevi, vücudumuzun bütünlüğünü korumak ve genetik mirası sonraki nesillere aktarmaktır. İnsanlar, iki ana motivasyon kaynağı tarafından motive edilir. Bunlar “ödül-zevk ve acı-ceza” sistemleridir. İnsan beyni, yaşamı tehdit eden bir durumla karşı karşıya kaldığında odaklanmak ve tehdidi ortadan kaldırmak için dikkati dağıtabilecek tüm sesleri, görüntüleri ve anıları kapatır. Büyük heyecan sonucunda, tehlikeli bir durumda orta beynin (limbik sistem) etki alanı genişler ve ön beyni kaplar. Duygular ve dürtüler bilinci gölgede bıraktığında tamamen farklı tepkiler vermeye başlar. Çünkü algılanan bir tehditle

karşı karşıya kalındığında, “kaç ya da savaş” refleksi olan kişi, savunmak ya da saldırmak için bunu kullanabilmektedir(Aydiner, 2016:53-62).

İnsan davranışına yön veren beş sosyal unsuru özetleyen SCARF modelinin temeli, tehdidin en aza indirilmesi ve ödülün en üst düzeye çıkarılmasına dayanan motive edici ilkenin düzenlenmesi adı verilen iki temel varsayımı kapsamaktadır (Rock, 2014:14). Böylece beynin “tercih edilen ödül” veya “tercih edilen tehdit” devreleri (ve ilgili ağlar) tarafından etkinleştirilir. Örneğin; kişinin statüsüne yönelik hissedilen bir tehlike, beynin aynı bölgelerini, sanki kişinin canına yönelik bir tehdit varmış gibi harekete geçirir. Benzer şekilde, adalet duygusundaki bir artış, beyindeki ödül merkezlerini tıpkı parasal bir kazanç gibi uyarır(Rock, 2008:56).

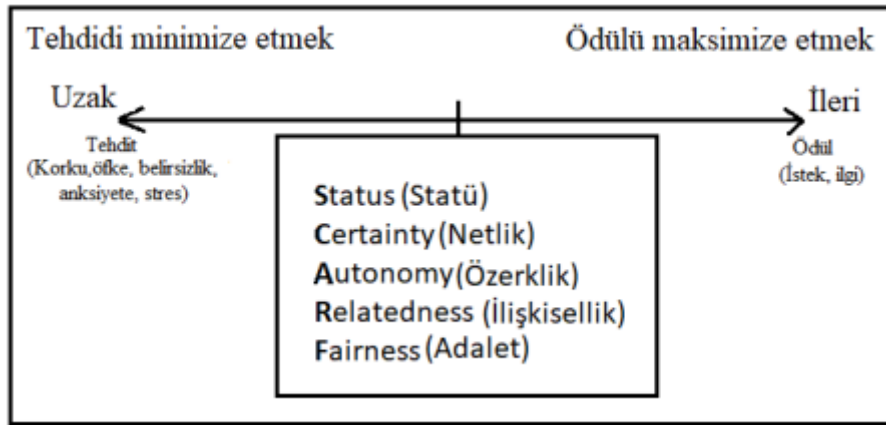
Bilişsel düzeyde verilen kararlar, stresli durumlarda kolayca değiştirilir ve bu sorunlar tekrar tekrar yaşanır. Bunun nedeni, bilişsel yargıların henüz harekete geçmediği stres zamanlarında, limbik sistemin tüm beyni harekete geçirmesi ve alarm sistemini harekete geçirmesidir. Bu nedenle insanların yeni davranış ve düşünme biçimlerini uygulayabilmeleri için öncelikle duygusal süreçlerinin farkında olmaları ve onları değiştirmeleri gerekmektedir (Saraçlı vd, 2012:414-427). Çünkü,bilgilerin düşünen beyne etkili bir şekilde iletilmesi, dolayısıyla insanların bilinçli ve sağlıklı kararlar alabilmesi için baskı, sonuç kaygısı, zorlama ve zaman kısıtlamalarının olmaması gereklidir(Aydiner, 2016:53-62).

Yöneticiler ve iş liderleri, özellikle potansiyel tehdit düzeyi yüksek olduğunda, çoğu zaman başkalarıyla ilgilenirken SCARF modelini kullanabilmektedirler. Başarılı liderler, içgüdüsel olarak takipçilerinin kendilerine güvenmesi gerektiğini anlarlar. Bu nedenle, etkili liderler genellikle alçakgönüllü bir duruş sergilerler, bu da liderlik konumlarıyla ilgili olası tehditleri en aza indirir. İyi liderler, başkalarının sorumluluk almasına ve karar vermesine izin verir bu da özerkliği artırır(Aydiner, 2016:58). Genellikle diğer insanlara karşı dürüst ve özgün olmaya çalışmaktan kaynaklanan ve endişe yaratan güçlü bir vizyona sahiptir. Bununla berabersözlerini tutar ve bu da dürüst olarak algılanmalarını sağlar (Rock, 2014:14). Çevresindekileri etkilemede diğer liderlerden daha başarılı olduğu düşünülen iyi liderler, bu özellikleriyle doğal nöroliderler olarak adlandırılabilir.

2.17. SCARF Modeli'nin Beş Boyutu

SCARF modelindeki her bir unsur, beyinde ya bir ödül tepkisi ya da bir tehdit tepkisi oluşturarak ilgili sinirsel ağları etkiler(Giselle ve Martin, 2013:507). Bu koşulların sağlandığı bir iş yerinde bireyler için tehdit sistemi minimuma indirilirken ödül sistemi maksimuma çıkarılmaktadır. Sonuç olarak, insanlar kendilerini daha huzurlu, keyifli, emniyetli, değerli ve bilgili hissederler(Rock, 2014:15).

Tehdit devreleri harekete geçtiğinde, insanlar korku, öfke, belirsizlik, endişe ve onları geri çeken ve “uzak” bir durum yaratan stresli durumlar yaşarlar(Rock, 2014:15). Aşağıdaki şekil SCARF’ ın boyutlarını ve genel olarak tehlike mekanizmasını göstermektedir.



Şekil 2.3. SCARF boyutları

Kaynak: Rock, 2014:14

Tehlikenin neden olduğu reaksiyonun sonuçları, beynin çalışma kapasitesi üzerinde sınırlı bir etki ve sonuç olarak insanın verimliliğinde bir azalma olarak kendini gösterir. Tehlike algısı, etkisinin sürekliliği nedeniyle felç edici bir etkiye sahiptir. Diğer yandan çalışanlar, mevcut iş ortamlarında ve yönetim uygulamalarında kendilerini hem mesleki hem de sosyal açıdan değerli gördüklerinde, güvende hissettiklerinde, sosyal çevreleriyle uyumlu bir yaşam sürdürdüklerinde ve kendi kararlarını alabildiklerinde bu hisler ortaya çıkar(Saraçlı vd, 2012:414).

Bu beş boyut tehdit (algılama) ve ödüllendirme sistemini aktive ederler, ancak hiçbir zaman birbirlerinden tamamen bağımsız çalışmazlar (Reinhardt, 2014:43).Aşağıda bu boyutları tek tek açıklayalım:

2.17.1. Statü (Statu)

Statü boyutu, bireyin kendisini sosyal hiyerarşide nerede konumlandığıyla ilgilidir. Diğer bireylere göre kendisine olan önemini daha yüksek bir seviyede görüyorsa, ödül sistemi bir yarışmada veya münazarada bir zafer olarak algılanır ve bu da kişinin kendi gözünde değerini güçlendirir. Öte yandan kişi, kendi konumunu daha alt bir düzeyde algıladığında, bu durum bir tehdit olarak algılanır ve bu da bireyin geri çekilmesine neden olabilir.(Reinhard, 2014:40-45).

David Rock' ın modelinde statü, yalnızca hiyerarşik bir konumlandırma değil, aynı zamanda bireyin başkalarıyla etkileşim içindeyken kendini nasıl gördüğünü de içerir. Statü, katılımcı toplulukların sosyal düzeninde kişinin nerede olduğuna dair bir algıdır. Statü, işte ve yaşamda önemli bir davranışsal faktördür. Yükselmiş bir durum hissetmek ödül devresini biraz da olsa harekete geçirirken, düşük bir durum hissetmek tehdit devresini harekete geçirir(Reinhard, 2014:40-45).

İnsanlar, üstleriyle veya kendilerinden daha yüksek statüye sahip biriyle konuştuğunda bir statü yaratır. İnsanlar, statülerini oluşturmak ve sürdürmekle SCARF modelinin diğer tüm unsurlarından daha fazla ilgilenirler (Rock, 2014). Statü tehdidi, kişiyi diğer insanlardan uzaklaştırmakla birlikte performansını da tamamen bozar. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanlarının statüsüne yönelik tehditleri olumlu geri bildirim veya diğer yollarla azaltması, diğer alanlarda olduğundan daha önemlidir.

Bir sosyal nörolog olan Eisenberger, bir kişi reddedildiğinde beynin ön singulat korteksinin arka kısmının harekete geçtiğini, diğer insanlar onu reddettiğinde beyinde kendilerini hissettiklerinde harekete geçen bölge olduğunu keşfetti. Sevdiklerimize karşı duyulan fiziksel acı, dışlanma veya kayıp deneyimleri genellikle en “acı verici” deneyimler olarak kabul edilir. Bu nedenle, birçok insan bu deneyimlere neden olan durumlardan (topluluk önünde konuşma gibi) kaçınmak için çok çaba harcar (Eisenberger, 2012:392-403).

Çevremizdeki insanlar tarafından kabul edilme, kendimizi bir gruba ait hissetme ve ait olduğumuz grupla bağlarımızı koruma ihtiyacı temel insani ihtiyaçlardandır. Bir kişi başkaları tarafından değer verilmediğini veya reddedildiğini hissettiğinde, kendisini tehdit altında hisseder. Bir nörolider isetakipçilerinin duygularının her zaman farkında olan ve bunlarla ilgilenen bir liderdir. Statü algısını her zaman yüksek tutmaya çalışarak

alışanlarının bu oluşumun bir parçası olduğunu hissetmelerini sağlar(Reinhardt, 2014:40-45).

2.17.2. Netlik (Certanity)

Netlik boyutu, bireyin yakın gelecekte ne olacağına dair kesin bir bilgi edinme arzusunu ifade eder. Beyin, düzenli tekrarlar ve kalıplar bularak gelecekteki olayları tahmin etmeye ve bu tahminlere dayalı otomatik davranışlar geliştirmeye programlanmıştır. Geleceği öngörememe ve belirsizlik hissi, beyinde bir tür “arıza” alarmı tetikler. Bu durum, dikkati bu belirsizliğe odaklar ve ancak bu belirsizlik giderildiğinde diğer konulara odaklanılabilir. (Reinhardt, 2014:40-45).

2.17.3. Özerklik (Autonomy)

Özerklik, bireylerin kendi seçimlerini yapma, karar alma ve eylemlerini yönlendirme yeteneğidir. İnsanlar, kendi istek ve tercihleri doğrultusunda hareket ettiklerinde daha motive olurlar.Özerkliğin olmaması kontrol kaybı, stres ve kaygıya yol açabilir, bu da motivasyonu azaltır.Özerklik, bireylerin yaratıcı düşünme ve problem çözme yeteneklerini artırır. Kendi kararlarını alabilme fırsatı, bireylerin yenilikçi çözümler bulmalarına olanak tanımaktadır(Dude, 2012:5-8).

Özerklik boyutu, bireylerin motivasyonunu ve psikolojik iyilik halini büyük ölçüde etkiler. İnsanlar, kendi seçimlerini yapma ve karar alma özgürlüğüne sahip olduklarında daha mutlu ve tatmin olmuş hissederler. Bu nedenle, özerkliği teşvik eden bir ortam yaratmak, hem bireylerin hem de organizasyonların başarısı için kritik bir faktördür. Özerklik boyutu, kontrol kavramını tanımlar, bir kişinin belirli bir durumda birden fazla seçenek arasından seçim yapabileceğini hissetmesini sağlar. Çevresel kontrol algısı ödül tepkisine yol açarken bireyin olaylar üzerindeki kontrol algısının zayıflaması tehdit algısının güçlenmesine yol açar (Reinhardt, 2014:40-45). Artan bir özerklik duygusu memnuniyet verici bir ödülken, özerklik eksikliği duygusu küçük gerilimleri bile katlanılmaz hale getirebilir (Rock, 2014:52).

Çalışanlar, üstleri ile güçlü bir güven ilişkisi kurduklarında yeteneklerini daha etkin kullanmaya, gereğinden fazla çalışmaya ve kendilerini geliştirmenin yollarını aramaya başlarlar. Bir anlamda yapıcı ve sağlıklı bir girişim olarak görülebilecek bir bağımsızlık

arayışıdır. Patrona bağımlı olduğuna dair güçlü bir inancı varsa ve kendini güvende hissetmiyorsa karanlık bir özgürlük mücadelesine girebilir. Bu tepkisel özgürlük arayışı korku, öfke ve sürtüşme yaratır. Bu da çalışan ile amir arasında güven için gerekli olan pekiştirici bir atmosferin oluşmasını engellemektedir (Aydın, 2005:23). Çalışanlar kabul edildiklerine ve işlerini yapabileceklerine inandıklarında daha rahat ve isteyerek çalışabilirler. Aksi takdirde olumsuz performans ve iş aksamaları artarak devam edecektir.

Çalışma hayatında özerklik, çalışana işini planlama, süreçler üzerinde karar verme konusunda tam yetki veren özgürlük anlamına gelmektedir (Dude, 2012:5-8). İnsanlara seçimler verildiğinde veya kendi işlerini organize etmelerine, kendi iş akışını belirlemelerine izin verildiğinde katı kurallara ve programlara uymaya zorlandıkları zamana göre daha az stresli bir ortam meydana gelmektedir.

2.17.4. İlişkiselik (Relatedness)

Etrafımızdaki insanlarla güvenli bir şekilde iletişim kurabilme hissidir. Bireyler ait oldukları grupta kendilerini güvende hissetmek isterler ve diğer grup üyelerine güvenme ihtiyacı duyarlar. Bir birey, dahil olduğu gruptaki ilişkilerinde zorluklarla karşılaştığında ve kendini emniyette hissetmediğinde, bu durum onun tehdit sistemini harekete geçirir. Böylece birey kendini tam olarak ifade edemez, yetersiz kalır, çevresindekiler düşmanca davranır vb. olumsuz duygular yaşar. Böyle bir ortamda, birey kendini işine tam olarak veremez çünkü kendisinden beklenen etkinliği tam olarak yerine getiremez ve gruba aidiyet duygusu da zayıflar. Bu nedenle başkalarından ilgi ve destek görmekte temel insani ihtiyaçlardan birisi olup ilişkiselik boyutunda değerlendirilebilmektedir(Rock, 2014:40-45).

İletişim, bilgiyi kullanmak ve paylaşmak demektir. Bu sayede insanlar işlerini nasıl yapmaları gerektiğini, tam olarak hangi davranışlar sergilemesi gerektiğini ve başkalarının kendileri hakkında ne düşündüklerini öğrenme fırsatına sahip olabilmektedirler. Örgüte yönelik farklı çalışan tutum ve davranışları, çalışan performansı, iş doyumu ve rol belirsizliği de bilgiyi kullanmak ve paylaşmak adına birbiriyle ilişkili kavramlardır (Karabey ve Karcıoğlu, 2008:24-42). Bunun zıttı bir kavram olan bireylerin kendilerini içinde buldukları çelişkiler ve artan yabancılaşmalar, bireyleri yalnızlığa sürüklemekte ve birbirleriyle özdeşleşemedikleri bir deneyimler zinciri yaratmaktadır (Alptekin, 2011:13-15).

İnsanların düşünce süreçlerinde hata bulması genellikle kolay değildir. Probleme belirli bir yapıyı tercih etmeleri, probleme başka açılardan bakmalarını zorlaştırmaktadır. Açık ve özgür iletişim, farklı bakış açılarının yanı sıra ortak iş faaliyetleriyle ilgili deneyim ve bilgi gerektirir. Böyle bir iletişim modeli ile düşünme hatası bulma olasılığı yüksektir. Ancak insanlar genellikle kusuru başkalarında bulma eğilimindedir. Bu nedenle iki yönlü iletişim hata ayıklama sürecini hızlandırır (Hoy ve Miskel, 2010:9-16).

İletişim sayesinde yönetici, çalışanlarıyla duygu, düşünce ve kanaatlerini paylaşmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların talimatlarını nasıl değerlendirdiğini ve gördüğünü anlamanın bir yolunu bulur (Karabey ve Karcıoğlu, 2008:24-42). Bu doğrultuda örgütün açık ve özgür iletişim kültürü, örgüte aidiyet duygusunu artırmakta ve bireylerin kendilerini ifade edebilmelerini geliştirmektedir. Sağlık kuruluşlarında nöro yönetici olarak görev yapan süpervizörler, kendi ekipleriyle aralarında sağlıklı ve açık bir iletişim ortamı oluşturarak bunu kurumun temel değerlerinden biri haline getirmelidir (Tuna, 2013: 997-1023).

2.17.5. Adalet (Fairness)

Adalet boyutu, bireylerin bir durumun veya kararın adil olup olmadığını değerlendirme süreçlerini ifade eder. Rock (2008), adaletin sosyal etkileşimlerdeki önemli bir unsur olduğunu belirtir. İnsanlar, çevrelerinde adalet duygusu hissetmediklerinde stres ve kaygı yaşayabilirler. Adaletin sağlandığı durumlarda insanların motivasyonları artar ve işbirliği yapma isteği yükselir. Adalet, bireyler arası ilişkilerde güven inşa eder. Rock (2008) şöyle der: “*Adalet duygusu, bireylerin bir organizasyon veya grup içindeki konumlarına dair algılarını etkiler.*” Adaletin sağlandığı bir ortamda, insanlar kendilerini daha değerli hisseder ve bu durum üretkenliği artırabilir.

İş yerinde adalet, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırır. Adalet duygusunun olmadığı durumlarda çalışanlar motivasyon kaybı yaşayabilir ve işten ayrılma oranları artabilir (Greenberg, 1990:399-432). Bu nedenle, yöneticilerin adil kararlar alması ve çalışanlarının görüşlerine önem vermesi kritik öneme sahiptir. Adalet, algısal boyutları olan bir bileşim olup davranışsal boyutuyla örgütü ilgilendiren bir kavramdır. Dolayısıyla adaleti, iş hayatında belirleyici bir unsur olan bireysel ve örgütsel psikolojiyi etkileyen bir kavram olarak değerlendirmek mümkündür (Tuna, 2013:997-1023). Adalet kavramı, bireylerde rasyonellik, eşit muamele ve karşılıklılık beklentisi gibi düşünceleri

şekillendirir. Adaletin öznel bir algı olmasının nedeni, bir durumun objektif olarak ne kadar adil olduğundan ziyade, bireyin onu nasıl algıladığına dayanmasıdır. Örgütlerde adalet ve eşitlik duygusunun güçlenmesi, çalışanların ortak hedeflere ulaşmaya daha fazla katkıda bulunmasını sağlayabilir(Titrete, 2009:551-573). Örgüt içinde adalet ve eşitlik algısının artması bireylerin ortak amaçların gerçekleştirilmesine katkısını da artırabilir.

Adalet beynin temel ihtiyacıdır. Çünkü adalet algısı birincil bir ödül tepkisi oluştururken adaletsizlik algısı da birincil tehdit tepkisini oluşturabilmektedir. Adalet, insanların birbirlerine adil davranıp davranmadığına ilişkin algıdır. Adil muamele fikri gündeme geldiğinde artan güven hissedilebilmektedir. Artan adalet duygusu dopamin, serotonin ve oksitosin düzeylerini artırır. Bu, gelişmiş bir duygusal durum yaratır ve sonuç olarak insanlar yeni fikirlerle çevresinde etkileşime girmeye hazırdır. Bu nedenle, çalışanlarının adalet algılarını iyileştiren ve geliştiren işler, doğası gereği diğerlerinden daha ödüllendiricidir(Rock, 2014:40-45). İyi bir lider, adaletsizlik duygularının kolayca tetiklenebileceğini akılda tutarak, açık ve şeffaf hareket eden kişidir.

2.18. Nörolider ve Karar Verme Süreci

Nöro yönetim, bir liderin karar alma süreçlerinde sergilediği bilinçli ve bilinçsiz davranışları, ekibini yönlendirme kapasitesi ve dış çevreyle etkileşim biçimlerini kapsar. Nörostrateji ise, bu nöro yönetim ilkelerinin örgütsel stratejik kararlara ve uygulamalara yansımasıdır. Diğer bir deyişle nöro yönetim, stratejik kararlara hem iç hem de dış üyeleri etkileme derecesini yansıtırken; nörostrateji, bir nöro yöneticinin örgütsel amaçlar için tasarlanmış kasıtlı ve bilinçli stratejilerinde temel bir adımı içermektedir(Tuna, 2013: 997-1023).

Bir nöro yöneticinin temel amacı, örgütün etkililiğini ve verimliliğini artıran stratejik kararlar almak olduğundan stratejik bir karar verdiğinde önemli bilgileri göz ardı etme (nörostrateji) ve kendini tehdit altında hissettiği durumlarda hata yapma yeteneğine sahiptir. Bu evrede, bir nöro yöneticinin beyin aktivitesini gözlemlemek ve duygusal tepkilerini “etkin” bir şekilde kontrol edebilmesi için nörobilimin sunduğu tekniklerden yararlanmak önemlidir(Medina-Vicent, 2019:195).

Gelişmiş noninvaziv beyin görüntüleme yöntemleri, örneğin beyin dalgalarını kaydeden elektroensefalografi (EEG) ve beyin aktivitesini görüntüleyen fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI), nöroliderlerin farklı görevler sırasında

beyinlerinin nasıl çalıştığını doğrudan gözlemlemeyi ve duygularını yönetmelerine yardımcı olmayı mümkün kılar(Tuna, 2018:60). Benzer olarak manyetoensefalografi (MEG), beyin hücrelerindeki elektriksel ve kimyasal aktiviteleri ölçerek, görüntüleme, karar verme mekanizmalarını ve beyin aktivitesindeki değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkan beyin frekanslarını ve nöronal dalga örüntülerini inceleme imkanı sunar(Yücel ve Şimşek, 2018: 202).

Nöroliderlik, liderlerin karar verme süreçlerini optimize etmelerine yardımcı olabilir. Beynin nasıl çalıştığını anlamak liderlerin daha bilinçli ve etkili kararlar almasını sağlar. Örneğin, stres altında karar verme sürecinde prefrontal korteksin işlevselliği azalabilir ve bu durum, liderlerin daha az rasyonel kararlar almasına neden olabilir (Arnsten, 2009:410-422). Nöroliderlik, liderlerin stres yönetimi ve duygusal düzenleme stratejilerini geliştirerek daha sağlıklı kararlar almalarına yardımcı olabilir.

Nöroliderlik, liderlerin karar verme süreçlerini anlamak ve geliştirmek için önemli bir araçtır. Beynin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmak, liderlerin daha etkili ve bilinçli kararlar almasına katkı sağlar. Bu nedenle, nöroliderlik alanındaki araştırmaların ve uygulamaların önemi giderek artmaktadır.Nöroliderlik, liderliğin biyolojik ve nörolojik temellerine odaklanarak geleneksel liderlik teorilerinden farklı bir perspektif sunar. Beyin temelli yaklaşımı, stres yönetimi, sosyal etkileşimler ve karar verme süreçlerinde nörobilimsel bulguları kullanarak daha etkili liderlik becerileri geliştirilmesini sağlar. Nöroliderlik, özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsizliklerin arttığı modern iş dünyasında, liderlerin daha stratejik ve bilinçli kararlar almasını kolaylaştıran önemli bir disiplindir(Davies ve Davies, 2004: 30).

2.19. Sağlık Yöneticilerinde Liderlik Kavramı

Sağlık sektöründeki hızlı değişim ve artan rekabet, kurumların başarısında liderliğin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Yaşam kalitesinin yükselmesi ve sağlık teknolojilerindeki gelişmeler, hastaların beklentilerini sürekli olarak yükseltmektedir. Bu bağlamda sağlık kurumları, çalışanlarını motive eden, yenilikçi çözümler üreten ve uzun vadeli stratejiler geliştiren liderlere ihtiyaç duymaktadır(Güçlü, 2003:71).Klasik yönetim anlayışının yerini, çalışanların katılımını teşvik eden, veriye dayalı kararlar alan ve değişime açık bir liderlik yaklaşımı almaktadır. Özellikle dijital sağlık ve yapay zekâ gibi

teknolojilerin hızla entegre olduğu günümüzde sağlık liderleri, bu dönüşümü yöneterek kurumlarını geleceğe taşımak zorundadır(Davies ve Davies, 2004:30).

Sağlık kurumlarında çalışanların memnuniyeti, hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle etkili liderler, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkararak hem kurumun başarısına hem de hastaların memnuniyetine katkıda bulunmaktadır. Örneğin; belirli bir sağlık kuruluşunda uygulanan başarılı bir liderlik örneği gibi uygulamalar, çalışanların motivasyonunu artırarak hizmet kalitesini yükseltmiştir.

Dünya ve Türkiye ekonomilerinde sağlık sektörünün artan önemi, yaşam kalitesi ve ortalama yaşam süresindeki yükseliş, sağlık teknolojilerindeki ilerlemeler gibi faktörler, sağlık hizmeti sunan kuruluşların önemini sürekli olarak artırmaktadır. Bireylerin sağlık hizmetlerine yönelik beklenti ve ihtiyaçları ile hızlı ve nitelikli hizmet alma talepleri de giderek yükselmektedir(Çelik, 1995:51). Sağlık kuruluşlarının dinamik yapısına uyum sağlamak, artan gereksinimleri karşılamak, insan ve mali kaynakları en uygun şekilde yönetmek ve kurumun sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmak için bilgili, etkili, prensipli, stratejik düşünebilen, yenilikçi, motive edici ve vizyoner liderlere gereksinim vardır(Güçlü, 2003: 71).

21. yüzyılda bilim ve teknolojideki hızlı ilerleme ve dönüşüm, sağlık alanında yeni uzmanlıkların doğuşu ve değişen ihtiyaçlar gibi etkenler, sağlık kuruluşlarının sunduğu hizmetlerin daha karmaşık bir yapıya bürünmesine ve uygulanan stratejilerin öneminin artmasına neden olmaktadır. Bu durum, geleneksel liderlik anlayışına sahip veya değişime ayak uyduramayan yöneticiler yerine, sağlık kurumlarının geleceğini şekillendiren, bu vizyonu hayata geçiren, hizmet kalitesini artırmak ve iyileştirmek için sağlık çalışanlarını destekleyen, yeteneklerini geliştiren ve gerektiğinde etkili çözümler üreten stratejik liderlerin varlığını zorunlu kılmaktadır(Davies ve Davies, 2004: 30).

2.20. Nöroliderliğin Sağlık Yöneticileri Üzerindeki Etkileri

Nöroliderlik, liderlik anlayışının ve uygulamalarının nörobilimsel bulgularla desteklendiği bir yaklaşımdır. Sağlık sektöründe, yöneticilerin etkili liderlik becerileri geliştirmesi, organizasyonel başarı ve çalışan memnuniyeti açısından kritik bir öneme sahiptir.

Nöroliderlik, bireylerin beyin işleyişini anlamalarına ve duygusal zekalarını geliştirmelerine yardımcı olur. Goleman (1995), duygusal zekanın liderlikteki önemini vurgulayarak, etkili liderlerin duygusal zekaya sahip olmalarının, çalışanları motive etmede ve organizasyonel hedeflere ulaşmada belirleyici bir faktör olduğunu belirtmektedir. Nöroliderlik modeli, liderlerin karar verme süreçlerine ve iletişim tarzlarına dair yeni perspektifler sunar. Zeki ve empatik liderler, çalışanların motivasyonunu artırarak, organizasyonun genel performansını iyileştirebilir (Zaccaro, 2001:31-63).

Nöroliderlik, sağlık yöneticilerinin iletişim becerilerini ve karar verme yeteneklerini geliştirmektedir. Goleman (1995), etkili liderlerin empati, sosyal beceriler ve öz farkındalık gibi duygusal zeka bileşenlerine sahip olmalarının ekiplerin verimliliğini artırdığını göstermiştir. Özellikle sağlık sektöründe empatik liderlik, çalışanların stres düzeylerini azaltmakta ve iş tatminini artırmakta, çalışanlara hizmet etmekte ve onların duygusal durumlarını anlamaya çalışmakta olan bir liderlik tarzıdır.

2.21. Nöroliderliği Diğer Liderlik Türlerinden Ayıran Özellikler

Durumsallık temelli yaklaşımlara genel açıdan bakıldığında her duruma uygun olan bir yönetim davranışının mümkün olmadığı savunulmaktadır (Temel, 2016:26). Amir, çalışanın becerilerine göre göreve veya kişiler arası iletişime yönelik bir yönetim tarzı seçer ve buna göre hareket eder. Liderlerin değişen şartlara göre farklı davranışları, izleyenler açısından tutarsız davranışlar gibi algılanabilmekte ve lidere olan güveni sarsabilmektedir. Nöroyönetimde lider, davranışlarıyla güvensizlik duygularını tetiklemekten özellikle kaçınır. Güvensizlik hissinin tehdit mekanizmalarını harekete geçirdiğini ve çalışanın performansını olumsuz etkilediğini bilerek davranışlarında ve tartışmalarında istikrarlı, adil ve nettir. Burada nöroliderliği diğer liderlik özellikleri ile karşılaştırıp özellikleri detaylı olarak anlatılacaktır:

Karizmatik liderlik, liderin kişisel çekiciliği ve vizyoner yaklaşımıyla takipçilerini etkilemesi üzerine kurulu bir modeldir (Conger ve Kanungo,1987:637-647). Karizmatik liderlerin güçlü bir vizyon sunarak takipçilerinde yüksek düzeyde motivasyon oluşturdukları bilinmektedir. Karizmatik lider kavramı, liderlikte karizmanın varlığını ve önemini temel alır(Yıldız ve Aykanat,2016:198-228). Karizmatik liderlik, liderin kişisel çekiciliği ve etkileyiciliği üzerinden onu izleyenleri motive etme ve yol gösterme kabiliyetini ifade eder. Bu tür liderler genellikle güçlü bir vizyon, güvenilirlik ve tutku

sergileyerek insanların kalplerine hitap ederler. Ancak bu liderlik türü daha çok liderin kişisel özelliklerine dayanırken nöroliderlik liderin biyolojik ve nörolojik süreçlerini dikkate alır. Örneğin, karizmatik liderler sezgisel karar verme süreçlerine ağırlık verirken nörolider, beynin nasıl çalıştığını ve bu süreçlerin bilimsel temelini anlamayı önemser(Rock, 2009:44-52). Nöroliderlik, liderlerin beyinlerinin nasıl daha etkili çalışabileceğini bilime dayalı yöntemlerle inceleyerek karar verme süreçlerinde daha derinlemesine analiz sağlamaktadır.

İnsanların kendi düşünsel süreçlerinde özel olarak oluşturdıkları farklı ön yargıları vardır. Bazı liderlik davranışları, kimileri tarafından karizmatik olarak kabul edilirken diğerleri için karizmatik olmayabilir. Nöroyönetim, gücünü karizmadan alan yönetim değil bireyden ve kendi duygularından alan yönetimdir. Davranışın nörolojik temelini dikkate alır. Nöroyönetimde bir liderin özel, istisnai ve eşsiz niteliklere sahip olduğuna dair körü körüne bir inanç dayaktır(Zaccaro, 2001:31-63).

Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini motive ederek onları kendi kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde dönüştürmesini ifade eder(Bass, 1990:4-5). Bu liderlik türü, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi gibi unsurlara büyük önem verir. Nöroliderlik de bu bağlamda çalışanların gelişimine önem verir; ancak bu süreci beynin nöroplastisite özelliği ile açıklamaya çalışır. Nöroplastisite, beynin öğrenme ve deneyimlerle değişme kapasitesini ifade eder(Doidge,2007:16-21). Dönüşümcü liderler, çalışanlarının öğrenme süreçlerini geleneksel yöntemlerle desteklerken nöroliderler beyin biliminin sunduğu bulguları kullanarak öğrenme ve gelişimi daha etkin bir şekilde teşvik eder(Bass ve Stogdill, 1990:4-5).

Durumsal liderlik, liderin belirli durumlara göre liderlik tarzını değiştirmesi gerektiğini savunur (Hersey ve Blanchard, 1988:10-11). Bu yaklaşımda, liderin esnekliği ve durumun gerekliliklerine göre davranışlarını ayarlayabilmesi önemlidir. Nöroliderlik ise liderin davranışlarını sadece durumsal değişikliklere göre değil, aynı zamanda beynin o duruma nasıl tepki verdiğine göre ayarlamayı önerir. Örneğin, stresli bir durumda beynin karar verme mekanizmalarının nasıl çalıştığını anlamak, liderin daha bilinçli bir şekilde davranışlarını düzenlemesine yardımcı olabilir(McEwen, 2010:98). Durumsal liderlik esnekliği vurgularken nöroliderlik bu esnekliğin beyin temelli bir anlayışla güçlendirilmesini savunur(McEwen, 2010:98).

Vizyoner liderler, belirledikleri vizyonla başkalarını etkileyerek onları peşlerinden sürükleyebilen bireylerdir. Bu liderlerin takipçileri, vizyoner liderin net bir şekilde ortaya

koyduğu hedef doğrultusunda ilerlemeye gayret gösterirler. Vizyoner liderler genellikle cesur ve dönüştürücü kararlar almaktan çekinmezler ve sürekli olarak yenilik arayışındadırlar.(Çelik, 1997:465-474). Bir liderin organizasyonu tek başına geleceğe taşıma vizyonu, başkaları tarafından pozisyon için bir tehdit olarak görülebilirken çalışanların yokluğunda liderin kendi pozisyonunu yükseltir. Neuromanagement(sinir yönetimi), özerkliği güçlendiren ve çalışanlara kendi çalışma biçimlerine karar verme fırsatı veren bir yönetim sistemidir. Her çalışanın kurumsal vizyonu, geleceğe karşı sorumluluklarını daha iyi gerçekleştirmelerine yardımcı olur(Çelik, 1997:465-474).

Hizmetkâr liderlik, liderin öncelikle takipçilerine hizmet etmeyi hedeflemesi ve onların ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlaması üzerine kuruludur (Greenleaf, 1977:399-432). Hizmetkâr liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tutarak empati, dinleme ve toplumsal farkındalık gibi unsurlara ağırlık verir. Nöroliderlik de empatiyi önemli bir unsur olarak görür; ancak bunu biyolojik bir bağlamda ele alır. Özellikle beynin ayna nöronları aracılığıyla empati kurma süreci, nöroliderlikte derinlemesine incelenir (Iacoboni, 2008:24). Hizmetkâr liderlik, liderin içsel motivasyonlarına ve ahlaki değerlere dayanırken nöroliderlik empatiyi nörobilimsel süreçlerle açıklar ve liderin bu süreçleri bilinçli olarak yönetmesine yardımcı olabilmektedir(Teyfur vd, 2013:84-106).

Değişim liderleri, değişim isteyenleri motive eder ve onlara değişim için şevk ve heyecan vermeye çalışır. Nöroliderler ise beynin işletim sistemine dayalı değişiklikleri etkili bir şekilde kolaylaştıran bileşenleri kullanır. Dışarıdan zorlanan değişiklikler beyindeki tehlike mekanizmalarını harekete geçirebilir. Nöroliderler, çalışanların değişim için kendi sinir ağlarını oluşturmalarına izin vererek nasıl ilerleyeceklerine dair kendi vizyonlarını oluşturmalarına yardımcı olur. Bu sayede çalışanlar, fikirlerini hayata geçirme konusunda daha hevesli ve değişime çok daha kolay adapte olur ve kabullenirler.

Etik bir lider, belirli etik değerleri ve ilkeleri taşımalıdır. Etik yöneticiler olarak etik ilkelerin uygulanmasının bir göstergesi, yöneticilerin dürüst davranışlarıdır. Liderlik davranışı eksikliği muhtemelen adalet duygusunu etkilemektedir (Teyfur vd, 2013: 84-106). Bireylerin temel gereksinimlerinden biri adalet duygusudur. Herhangi bir olayda adalet algısı, bireyde olumlu bir tepkiyi tetiklerken, adaletsizlik deneyimi ise olumsuz bir tepkiye yol açabilir. Nöroyönetim, yöneticilerin davranışlarını yalnızca bir adalet duygusu yaratmak için değil aynı zamanda statü, açıklık, ilişkisellik ve özerklik ihtiyaçlarını karşılamasına olanak tanıyan bir yaklaşımdır(Doidge, 2007:45).

Stres yönetimi ve duygusal zeka, nöroliderliği diğer liderlik türlerinden ayırıcı bir diğer özelliği, stres yönetimi ve duygusal zekaya biyolojik bir perspektif kazandırmasıdır. Geleneksel liderlik türlerinde stres yönetimi, liderin deneyimine ve kişisel yeteneklerine bağlı olarak ele alınırken nöroliderlik stresin beyindeki etkilerini inceleyerek bu süreci daha bilinçli bir şekilde yönetmeyi önerir. Beynin stres altında nasıl işlediği ve bu durumun liderin performansını nasıl etkilediği nörobilimsel araştırmalarla desteklenmiştir(McEwen, 2010:18-33). Nöroliderler, bu bulguları kullanarak stresin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve karar verme süreçlerini optimize etmek için stratejiler geliştirirler(Işık ve Turan, 2015:709).

Duygusal zeka, kendisinin ve başkalarının duygularını anlamayı, duyguları düzenlemeyi, duyguları düşünce ve davranışları şekillendirmek için kullanmayı içeren sağlıklı iletişim için kişinin sahip olması gerekli temel becerilerden biridir. Duygusal tepkilerin kontrol edilmesi, izlenmesi, değerlendirilmesi ve değiştirilmesi (Işık ve Turan, 2015:710) gibi duygu düzenleme stratejilerinin kullanımı da kişinin duygusal zeka düzeyine göre değişebilmektedir.

İş yaşamında sıkça rastlanan anlaşmazlıkların önemli bir bölümü, yönetici ve çalışanların duygusal reaksiyonlarını yeterince denetleyememesinden doğmaktadır. Yöneticiler, duyguları tanıma, dikkatini başka yöne çevirme, duygusal deneyimi farklı açılardan değerlendirme ve rahatlama yöntemleri gibi tekniklerle kendi duygularını yönetebilir ve bu becerileri çalışanlarına aktararak onlara destek olabilirler.

Nöroyönetim, liderlik ve yönetim bilimlerinin nöral temelini araştırır ve bilişsel sinirbilim, nöropsikoloji ve örgütsel sinirbilim gibi çeşitli sinirbilim kaynaklarından elde edilen bulguları kullanır(Işık ve Turan, 2015:709). Pek çok liderlik tarzında liderler, ilişkileri yönetmek ve çevreyi okumak için öncelikle sezgilerini kullanır. Öte yandan nöroyönetim, sezgisel bir yönetim yaklaşımından ziyade bilime dayalı bir yaklaşımdır ve doğuştan gelen bir nitelik yerine eğitim yoluyla kazanılabilen bir beceridir. Çalışanların statü, açıklık, özerklik, ilgililik ve adalet algılarına yönelik tehditleri dikkate almayan bir iletişim biçimi oluşturmak, yöneticilerin etkili duygu düzenleme stratejileri ile mümkündür.

Sonuç olarak nöroliderlik, liderliğin bilimsel temellerini araştırarak geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Karizmatik, dönüşümcü, durumsal ve hizmetkâr liderlik gibi türler, liderin kişisel özellikleri ve takipçileriyle olan ilişkilerine odaklanırken; nöroliderlik, liderlik süreçlerini beynin işleyişi üzerinden analiz eder. Bu da nöroliderliği

daha bilimsel bir çerçeveye oturarak liderlerin daha stratejik ve etkili kararlar almasına olanak tanır. Özellikle hızlı değişimlerin ve belirsizliklerin hakim olduğu günümüz iş dünyasında nöroliderlik, liderlere önemli avantajlar sağlamaktadır(McEwen, 2010:18-33).

2.22. Nöroliderlik Özelliklerinin Geliştirilmesi

Nöroliderlik özelliklerinin geliştirilmesi, liderlerin daha etkili ve başarılı olmalarını sağlar. Duygusal zeka, empati, öğrenme kültürü ve bilinçli iletişim gibi unsurlar, nöroliderliği güçlendiren temel bileşenlerdir. Bu özelliklerin geliştirilmesi, liderler ve ekip üyeleri için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Nöroliderlik özellikleri, eğitim ve gelişim programları aracılığıyla geliştirilebilir. Avolio ve Gardner (2005:86-93), liderlik gelişim programlarının, liderlerin nörobilimsel anlayışlarını artırarak daha etkili olmalarını sağladığını belirtmektedir. Sağlık yöneticileri için özel olarak tasarlanmış eğitim programları, nöroliderlik becerilerinin kazandırılması açısından önemli bir fırsat sunmaktadır. Literatürdeki bu bulgular, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin gelişiminin, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırma potansiyelini ortaya koymaktadır. Nöroliderlik, liderlerin duygusal ve sosyal becerilerini geliştirerek, sağlık organizasyonlarının daha etkili yönetilmesine katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerini ve bu özelliklerin sağlık yönetimindeki rolünü daha derinlemesine incelemeyi de amaçlamaktadır.

3. UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada öncelikle sağlık kurumu yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca sağlık yöneticilerinin demografik özellikleri ile nöroliderlik ve nöroliderliğin alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi de araştırmanın diğer alt amaçlarıdır.

Bu araştırma, nöroliderlik konusunun sağlık yöneticileri üzerindeki etkilerini inceleyerek literatüre önemli katkılar sunma düşüncesiyle gerçekleştirilmiştir. Nöroliderlik, modern liderlik teorilerinde yeni bir alan olarak karşımıza çıkmakta ve özellikle sağlık yönetimi gibi karmaşık alanlarda liderlerin duygusal ve bilişsel becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

Araştırma, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerini nasıl uyguladıklarını inceleyerek bu özelliklerin sağlık hizmetlerinin kalitesine olan katkısını ortaya koymayı hedeflemektedir. Aynı zamanda araştırma bulguları, sağlık yöneticileri için yeni liderlik stratejilerinin geliştirilmesine rehberlik edebilir.

Bu bağlamda, araştırma hem teorik hem de pratik anlamda sağlık yönetimi ve liderlik literatürüne değerli bir katkı sunmaktadır. Bu araştırmanın diğer araştırmalardan farkı, yapılan çalışmalardaki değerlendirme ve açıklamaların daha samimi ikrar içermesi olarak değerlendirilebilir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları iki ana bölümden oluşmaktadır. Bu ana bölümler; demografik sorular (10 adet) ve nöroliderlik ölçeğidir. Reinhardt (2014) tarafından geliştirilen Nöroliderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama çalışması (Aktaş Ercan, 2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplamda 50 maddeden oluşmakta olup ölçeğin “statü”, “netlik”, “özerklik”, “ilişkisellik” ve “adalet” olmak üzere 5 adet alt boyutu bulunmaktadır. Nöroliderlik ölçeği 5’li likert tipi derecelendirmeye hazırlanmıştır. Bu derecelendirmeler, 1-Hiç Katılmıyorum, ..., 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde oluşturulmuştur.

3.3. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Etik İzinleri

Araştırmanın evrenini Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan toplam 152 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi için, olasılıksız örnekleme tekniklerinden uygun örnekleme metodu kullanılmıştır. Araştırma örneklemini, üniversite hastanesinde görev yapan toplam 101 sağlık yöneticisinden oluşmaktadır. Literatürde örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine dair pek çok görüş bulunmaktadır. Preacher ve MacCallum (2002) tarafından örneklem sayısının en az 100 ile 250 arasında olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu sebeple yapılan araştırmada örneklem sayısının evreni temsil etme gücüne sahip olduğu görülmektedir. Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinin, şehrin en donanımlı hastanesi ve yeterli personel sayısının olduğunu öngörerek araştırma evreni bu hastane seçilmiştir. Anketlerin uygulanması için Munzur Üniversitesi Rektörlüğü'nden Girişimsel Olmayan Etik Kurul İzni (03.11.2023 gün ve 2023/12 sayılı) alınmıştır. Bu izinbelgesi ekte sunulmuştur.

3.4. Araştırma Sınırlılıkları

Bu araştırmanın belirli sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmanın yalnızca Mersin ilindeki sağlık yöneticilerini kapsamaması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerini değerlendirmeleri öznel bir algıya dayanmakta ve bu durum araştırma bulgularında yanlılığa yol açabilmektedir. Anket soruları, katılımcıların kendi kendini değerlendirmesine dayandığı için bazı katılımcılar kendilerini daha olumlu veya olumsuz gösterebilirler. Bu sınırlılıklar, araştırmanın sonuçlarını değerlendirirken göz önünde bulundurulmalıdır.

3.5. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen veriler, IBM SPSS 27.0 yazılımı aracılığıyla çözümlenmiştir. Veri analiz sürecinde;

- Tanımlayıcı istatistikler: Frekans dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, normallik,
- Kullanılan ölçeğin geçerlilik (faktör) ve güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizleri,

- Katılımcıların demografik özellikleri ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığının ölçülmesi için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.



4.BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle betimleyici istatistiklere yer verilecektir. Ardından, geçerlik ve güvenirlik incelemeleri ile oluşturulan hipotezlerin sınanması amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanacaktır.

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 4.1. araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik niteliklerinin frekanslarını ve yüzde dağılımlarını sunmaktadır.

Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler

Değişken Türü	Gruplar	Frekans	Yüzde %
Yaş	20-29 yaş	5	5,0
	30-39 yaş	47	46,5
	40-49 yaş	38	37,6
	50 Yaş Üzeri	11	10,9
Cinsiyet	Kadın	44	43,6
	Erkek	57	56,4
Yöneticinin Cinsiyeti	Kadın	38	37,6
	Erkek	63	62,4
Eğitim Durumu	Lise	17	16,8
	Önlisans	22	21,8
	Lisans	55	54,5
	Lisansüstü	7	6,9
Kurumdaki Hizmet Süresi	0-5 Yıl	38	37,6
	6-10 Yıl	34	33,7
	11-15 yıl	21	20,8
	16 yıl ve üzeri	8	7,9
Aynı Yöneticiyle Çalışma Yılı	0-5 Yıl	69	68,3
	6-10 Yıl	24	23,8
	11-15 yıl	7	6,9
	16 yıl ve üzeri	1	1,0
Medeni Durum	Evli	47	46,5
	Bekar	54	53,5
Şimdiye Kadar Kaç Kurumda Çalışıldığı	1	21	20,8
	2	37	36,6
	3	35	34,7
	4 ve üzeri	8	7,9
İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Seminer/Eğitim Alma Durumu	Evet	50	49,5
	Hayır	51	50,5
Liderlik ile İlgili Seminer/Eğitim Alma Durumu	Evet	39	38,6
	Hayır	62	61,4
Toplam	101		100

Araştırmada bulunan 101 katılımcının demografik özellikleri incelendiğinde;

- 47 kişinin (%46,5) 30-39 yaş aralığında olduğu,
- 57 kişinin (%56,4) erkeklerden oluştuğu,
- 63 kişinin (%62,4) yöneticisinin cinsiyetinin erkek olduğu,
- 55 kişinin (%54,5) eğitim durumunun lisans olduğu,
- 38 kişinin (%37,6) kurumdaki hizmet süresinin 0-5 yıl aralığında olduğu,
- 69 kişinin (%68,3) aynı yöneticiyle çalışma yılının 0-5 yıl aralığında olduğu,
- 54 kişinin (%53,5) medeni durumunun bekar olduğu,
- 37 kişinin (%36,6) şimdiye kadar 2 kurumda çalıştığı,
- 51 kişinin (%50,5) insan kaynakları yönetimi ile ilgili herhangi bir seminer veya eğitim almadığı,
- 62 kişinin (%61,4) liderlik ile ilgili herhangi bir seminer veya eğitim almadığı görülmektedir.

4.2. Normallik Analizi Bulguları

Farklılık analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri gibi parametrik testleri yapabilmek için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu sebeple normallik testi yapılmaktadır. Normal dağılım analizinde “Tests of Normality” kısmında yer alan Kolmogorov-Smirnov significant değeri 0,05’den büyük olmalıdır. Ancak sosyal bilimlerde özellikle 5’li likertli çalışmalarda bu değerin 0,05’den büyük olması oldukça zordur. Bu sebeple parametrik testlerin yapılabilmesi için Skewness ve Kurtosis (Çarpıklık ve Basıklık) değerlerine de bakılmaktadır. Bu değerlerin “-2” ve “+2” aralığında olması, verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 4.2. Normallik analizi bulguları

Ortalamalar	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Nöroliderlik	0,258	0,845
Statü alt boyutu	0,052	0,170
Netlik alt boyutu	0,061	0,355
Özerklik alt boyutu	-0,156	0,530
İlişkisel alt boyutu	0,345	0,281
Adalet alt boyutu	0,345	0,281

Tablo 4.2. incelendiğinde, nöroliderlik (Skewness= 0,258; Kurtosis=0,845), statü (Skewness= 0,052; Kurtosis= 0,170), netlik (Skewness=0,061; Kurtosis= 0,355), özerklik (Skewness= -0, 156; Kurtosis=0,530), ilişkisellik (Skewness= 0,345 ; Kurtosis= 0,281) ve adalet (Skewness= 0,345 ; Kurtosis= 0,281) değerlerinin “-2” ve “+2” aralığında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği kanıtlanarak parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Yapılan araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha) testinden yararlanılmıştır. Alfa katsayısının yorumlanmasında araştırmacılar tarafından belirli ölçütler dikkate alınmaktadır. Bu ölçütlere göre Cronbach Alfa katsayısı (α) değerleri şu şekildedir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında güvenilir değildir
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ aralığında düşük güvenilirliktedir
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında oldukça güvenilirdir
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ da yüksek güvenilirliktedir (Büyüköztürk, 2011:2).

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik Cronbach Alfa katsayısı değerleri Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4. 3. Güvenilirlik analizi bulguları

Değişkenler	α değeri
Nöroliderlik	0,936
Statü	0,744
Netlik	0,781
Özerklik	0,829
İlişkisellik	0,731
Adalet	0,836

Tablo 4.3. incelendiğinde;

- “Nöroliderlik ölçeği”, “özerklik” ve “adalet” alt boyutlarının yüksek güvenilirlikte olduğu,
- “Statü”, “netlik” ve “ilişkisellik” alt boyutlarının ise güvenilir olduğu görülmektedir.

4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, benzer bir özelliği ölçen çok sayıda değişkenden daha az sayıda, anlamlı ve yorumlanabilir yeni değişkenler (faktörler) türetmeyi hedefleyen bir istatistiksel tekniktir. Bu analizin veriye uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett küresellik testi kullanılmaktadır. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir. Faktör yük değerlerinin ise 0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamadaki az sayıda önerme için bu sınır değeri, 0,30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2011:3). Tablo 4.4'te ölçek maddelerinin faktör yüklerine, KMO ve Barlett testi değerlerine yer verilecektir.

Tablo 4.4. Nöroliderlik ölçeği faktör analizi bulguları

Madde Sırası	Faktör Yükleri
25. madde	0,715
26.madde	0,684
30. madde	0,652
29. madde	0,635
28. madde	0,589
12. madde	0,587
32. madde	0,579
35. madde	0,572
11. madde	0,563
8.madde	0,556
31.madde	0,552
3. madde	0,550
14. madde	0,536
27. madde	0,535
6. madde	0,526
36. madde	0,524
15. madde	0,521
8. madde	0,518
16. madde	0,516
24. madde	0,512
17. madde	0,511
4. madde	0,509
9.madde	0, 505
37.madde	0,500
39.madde	0,495
19.madde	0,484
4.madde	0,479
22.madde	0,476
11.madde	0,474
20.madde	0,470
23.madde	0,468
10.madde	0,463
5.madde	0,463
34.madde	0,449
10.madde	0,448
18.madde	0,447
7.madde	0,427
13.madde	0,415
9.madde	0,411
1.madde	0,403
33.madde	0,400
2.madde	0,386
3.madde	0,653

1.madde	0,601
7.madde	0,568
5.madde	0,543
38.madde	0,505
2.madde	0,432
6.madde	0,423
21.madde	0,506
,Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO): 0,731	
Bartlett's Test of Sphericity:	
Approx. Chi-Square: 2669,884; df: 1225; sig: <,001	

Tablo 4.4'e bakıldığında KMO değeri 0,731 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygulanabilirliğini destekleyecek yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu işaret etmektedir. Faktör yükleri 0,386 ile 0,715 aralığında değişmektedir. Nöroliderlik ölçeğine ait faktör analizi sonuçları, ölçeğin faktör yapısını ve geçerliliğini doğrulamaktadır.

4.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ortalama puanlarına bakılırken aritmetik ortalamalar hesaplanmaktadır. Likert tipi ölçeklerin ortalama puanlarının yorumlanmasında aşağıdaki puan aralıkları dikkate alınmaktadır.

Tablo 4.5.5'li likert tipi ölçek puanları

Puan Aralığı	Ölçekteki Karşılığı
1,00-1,80	Hiç Katılmıyorum
1,81-2,60	Katılmıyorum
2,61-3,40	Kararsızım
3,41-4,20	Katılıyorum
4,21-5,00	Tamamen Katılmıyorum

Tablo 4.5.'deki puan aralıklarına göre nöroliderlik ölçeği ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma ve ortalamanın ölçekteki karşılık puanına yer verilecektir.

Tablo 4.6. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Ölçekteki Karşılık Puanı
Nöroliderlik	3,42	0,50	4
*Statü	3,40	0,55	3
*Netlik	3,47	0,58	4
*Özerklik	3,56	0,62	4
*İlişkiselik	3,41	0,57	4
*Adalet	3,26	0,67	3

Tablo 4.6 incelendiğinde nöroliderlik ölçeği ve netlik, özerklik ve ilişkiselik alt boyutlarının ortalama puan değerlerinin “katılıyorum” seçeneğine denk geldiği; statü ve adalet alt boyutlarının ise “kararsızım” seçeneğine denk geldiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin genel ortalamasına bakıldığında araştırmaya dahil olan katılımcıların nöroliderlik özelliği gösterdiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

4.6. Katılımcıların Nöroliderlik Özelliklerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Farklılıkların incelenmesinde, iki değişkenli sorular için bağımsız örneklem t testi, üç veya daha fazla değişkenli sorular için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Bu bölümde sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özellikleri; yaş, cinsiyet, yöneticinin cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi, aynı yöneticiyle çalışma yılı, medeni durum, şimdiye kadar kaç kurumda çalışıldığı, insan kaynakları yönetime ile ilgili seminer/eğitim alma durumu ve liderlik ile ilgili seminer/eğitim alma durumuna göre incelenmiş ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.15. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin aynı yöneticiyle çalışma yılına göre farklılıkları

Değişkenler	Aynı Yöneticiyle Çalışma Yılı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Nöroliderlik	0-5	69	3,46	0,51	0,389	0,761
	6-10	24	3,34	0,53		
	11-15	7	3,33	0,24		
	16 yıl ve üzeri	1	3,36	.		
*Statü	0-5	69	3,46	0,50	1,191	0,317
	6-10	24	3,22	0,53		
	11-15	7	3,38	0,63		
	16 yıl ve üzeri	1	3,70	.		
*Netlik	0-5	69	3,54	0,57	1,188	0,318
	6-10	24	3,28	0,64		
	11-15	7	3,52	0,41		
	16 yıl ve üzeri	1	3,40	.		
*Özerklik	0-5	69	3,47	0,63	0,051	0,984
	6-10	24	3,57	0,67		
	11-15	7	3,52	0,36		
	16 yıl ve üzeri	1	3,61	.		
*İlişkiselik	0-5	69	3,46	0,59	0,820	0,486
	6-10	24	3,34	0,54		
	11-15	7	3,15	0,43		
	16 yıl ve üzeri	1	3,50	.		
*Adalet	0-5	69	3,27	0,73	0,759	0,520
	6-10	24	3,36	0,54		
	11-15	7	3,00	0,36		
	16 yıl ve üzeri	1	2,70	.		

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin aynı yöneticiyle geçirdikleri çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.7.Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin cinsiyete göre farklılıkları

Değişkenler	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	F	P
Nöroliderlik	Kadın	44	3,39	0,46	-,465	0,857	0,643
	Erkek	57	3,44	0,53			
*Statü	Kadın	44	3,38	0,51	-,249	0,745	0,804
	Erkek	57	3,41	0,58			
*Netlik	Kadın	44	3,48	0,60	0,103	0,011	0,918
	Erkek	57	3,47	0,56			
*Özerklik	Kadın	44	3,52	0,61	-,465	0,101	0,643
	Erkek	57	3,58	0,62			
*İlişkiselik	Kadın	44	3,36	0,54	-,837	0,137	0,400
	Erkek	57	3,45	0,59			
*Adalet	Kadın	44	3,23	0,63	-,490	0,546	0,626
	Erkek	57	3,29	0,70			

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinde cinsiyete dayalı anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4.6.2’de katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.8. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin yöneticilerinin cinsiyetine göre farklılıkları

Değişkenler	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	F	P
Nöroliderlik	Kadın	38	3,24	0,56	-2,972	2,123	0,004
	Erkek	63	3,53	0,43			
*Statü	Kadın	38	3,28	0,63	-1,604	2,291	0,112
	Erkek	63	3,46	0,49			
*Netlik	Kadın	38	3,37	0,65	-1,430	2,207	0,156
	Erkek	63	3,54	0,52			
*Özerklik	Kadın	38	3,42	0,74	-1,794	6,530	0,076
	Erkek	63	3,64	0,51			
*İlişkiselik	Kadın	38	3,16	0,58	-3,609	0,848	<0,001
	Erkek	63	3,56	0,50			
*Adalet	Kadın	38	2,95	0,76	-3,887	5,888	<0,001
	Erkek	63	3,45	0,53			

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin, yöneticilerinin cinsiyetine bağlı olarak anlamlı bir farklılık sergilediği belirlenmiştir ($p<0,05$).

Nöroliderliğin alt boyutlarına bakıldığında, "ilişkiselik" ve "adalet" alt boyutlarının yöneticilerin cinsiyetine göre belirgin farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). "Statü", "netlik" ve "özerklik" alt boyutlarının ise yöneticilerinin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$).

Tablo 4.6.3’te katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.9. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin medeni duruma göre farklılıkları

Değişkenler	Medeni Durum	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	F	P
Nöroliderlik	Evli	47	3,32	0,47	-1,865	0,231	0,065
	Bekar	54	3,51	0,51			
*Statü	Evli	47	3,29	0,50	-1,864	0,263	0,065
	Bekar	54	3,49	0,58			
*Netlik	Evli	47	3,39	0,59	-1,351	0,103	0,180
	Bekar	54	3,55	0,56			
*Özerklik	Evli	47	3,47	0,63	-1,298	0,001	0,197
	Bekar	54	3,63	0,60			
*İlişkiselik	Evli	47	3,35	0,56	-1,062	0,003	0,291
	Bekar	54	3,47	0,57			
*Adalet	Evli	47	3,11	0,68	-2,158	0,331	0,033
	Bekar	54	3,40	0,63			

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık sergilemediği belirlenmiştir.($p>0,05$).

Nöroliderliğin alt boyutları incelendiğinde, “statü”, “netlik”, “özerklik” ve “ilişkiselik” alt boyutları katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). “Adalet” alt boyutunun ise katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 4.10. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili seminer/egitim alma durumuna göre farklılıkları

Değişkenler	İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili seminer/egitim alma durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	F	P
Nöroliderlik	Evet	50	3,38	0,50	-,831	0,303	0,408
	Hayır	51	3,46	0,50			
*Statü	Evet	50	3,35	0,54	-,791	0,065	0,431
	Hayır	51	3,44	0,56			
*Netlik	Evet	50	3,41	0,60	-1,046	0,004	0,298
	Hayır	51	3,53	0,56			
*Özerklik	Evet	50	3,47	0,62	-1,356	0,031	0,178
	Hayır	51	3,64	0,60			
*İlişkiselik	Evet	50	3,37	0,58	-,832	0,050	0,407
	Hayır	51	3,46	0,56			
*Adalet	Evet	50	3,29	0,67	0,393	0,154	0,695
	Hayır	51	3,24	0,67			

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili seminer/egitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.11. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin liderlik ile ilgili seminer/egitim alma durumuna göre farklılıkları

Değişkenler	Liderlik ile ilgili seminer/egitim alma durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	F	P
Nöroliderlik	Evet	39	3,46	0,49	0,630	1,093	0,530
	Hayır	62	3,40	0,51			
*Statü	Evet	39	3,49	0,51	1,309	1,525	0,194
	Hayır	62	3,34	0,57			
*Netlik	Evet	39	3,48	0,56	0,170	0,598	0,865
	Hayır	62	3,46	0,59			
*Özerklik	Evet	39	3,54	0,58	-,207	1,121	0,836
	Hayır	62	3,57	0,64			
*İlişkililik	Evet	39	3,45	0,57	0,573	0,290	0,568
	Hayır	62	3,39	0,68			
*Adalet	Evet	39	3,34	0,68	0,847	0,510	0,399
	Hayır	62	3,22	0,66			

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin, liderlikle ilgili seminer veya eğitim alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık sergilemediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.12. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin yaş aralığına göre farklılıkları

Değişkenler	Yaş Aralığı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Nöroliderlik	20-29	36	3,55	0,58	2,023	0,116
	30-39	40	3,29	0,49		
	40-49	20	3,49	0,31		
	50 ve üzeri	5	3,31	0,24		
*Statü	20-29	36	3,56	0,60	2,669	0,052
	30-39	40	3,27	0,53		
	40-49	20	3,45	0,43		
	50 ve üzeri	5	3,04	0,36		
*Netlik	20-29	36	3,58	0,65	1,169	0,325
	30-39	40	3,35	0,60		
	40-49	20	3,56	0,41		
	50 ve üzeri	5	3,42	0,25		
*Özerklik	20-29	36	3,70	0,73	1,120	0,345
	30-39	40	3,49	0,59		
	40-49	20	3,51	0,46		
	50 ve üzeri	5	3,30	0,46		
*İlişkililik	20-29	36	3,54	3,54	1,350	0,263
	30-39	40	3,28	3,28		
	40-49	20	3,45	3,45		
	50 ve üzeri	5	3,44	3,44		
*Adalet	20-29	36	3,38	3,38	2,643	0,054
	30-39	40	3,04	3,04		
	40-49	20	3,49	3,49		
	50 ve üzeri	5	3,36	3,36		

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık sergilemediği belirlenmiştir.($p>0,05$).

Tablo 4.13. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin eğitim durumuna göre farklılıkları

Değişkenler	Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Nöroliderlik	Lise	17	3,54	0,42	0,830	0,481
	Önlisans	22	3,30	0,38		
	Lisans	55	3,44	0,57		
	Lisansüstü	7	3,35	0,30		
*Statü	Lise	17	3,50	0,50	1,132	0,340
	Önlisans	22	3,22	0,54		
	Lisans	55	3,45	0,56		
	Lisansüstü	7	3,31	0,57		
*Netlik	Lise	17	3,67	0,58	1,690	0,174
	Önlisans	22	3,40	0,43		
	Lisans	55	3,49	0,63		
	Lisansüstü	7	3,11	0,43		
*Özerklik	Lise	17	3,74	0,55	1,287	0,283
	Önlisans	22	3,39	0,59		
	Lisans	55	3,59	0,64		
	Lisansüstü	7	3,38	0,60		
*İlişkiselik	Lise	17	3,55	0,42	0,751	0,524
	Önlisans	22	3,28	0,49		
	Lisans	55	3,43	0,65		
	Lisansüstü	7	3,38	0,29		
*Adalet	Lise	17	3,25	0,65	0,483	0,695
	Önlisans	22	3,20	0,61		
	Lisans	55	3,26	0,73		
	Lisansüstü	7	3,55	0,33		

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.14. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin kurumdaki hizmet süresine göre farklılıkları

Değişkenler	Kurumdaki Hizmet Süresi	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Nöroliderlik	0-5	38	3,52	0,56	1,213	0,309
	6-10	34	3,30	0,44		
	11-15	21	3,44	0,47		
	16 yıl ve üzeri	8	3,43	0,45		
*Statü	0-5	38	3,57	0,56	2,755	0,047
	6-10	34	3,20	0,56		
	11-15	21	3,40	0,44		
	16 yıl ve üzeri	8	3,38	0,53		
*Netlik	0-5	38	3,40	0,58	0,996	0,398
	6-10	34	3,56	0,60		
	11-15	21	3,35	0,58		
	16 yıl ve üzeri	8	3,44	0,45		
*Özerklik	0-5	38	3,62	0,68	0,451	0,717
	6-10	34	3,46	0,56		
	11-15	21	3,60	0,59		
	16 yıl ve üzeri	8	3,52	0,67		
*İlişkisellik	0-5	38	3,47	0,65	0,247	0,863
	6-10	34	3,37	0,51		
	11-15	21	3,36	0,57		
	16 yıl ve üzeri	8	3,42	0,35		
*Adalet	0-5	38	3,38	0,70	1,426	0,240
	6-10	34	3,08	0,68		
	11-15	21	3,38	0,60		
	16 yıl ve üzeri	8	3,20	0,56		

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin kurumda geçirdikleri süreye göre anlamlı bir farklılık sergilemediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Nöroliderliğin alt boyutları incelendiğinde, “netlik”, “özerklik”, “ilişkisellik” ve “adalet” alt boyutlarının katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). “Statü” alt boyutunun ise katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 4.16. Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin çalışılan kurum sayısına göre farklılıkları

Değişkenler	Şimdiye Kadar Kaç Kurumda Çalışıldığı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Nöroliderlik	1	21	3,46	0,66	0,099	0,961
	2	37	3,43	0,51		
	3	35	3,39	0,43		
	4	8	3,40	0,26		
*Statü	1	21	3,47	0,71	0,617	0,606
	2	37	3,42	0,54		
	3	35	3,30	0,49		
	4	8	3,52	0,30		
*Netlik	1	21	3,57	0,78	0,431	0,732
	2	37	3,45	0,56		
	3	35	3,42	0,51		
	4	8	3,60	0,35		
*Özerklik	1	21	3,84	0,84	0,509	0,677
	2	37	3,54	0,54		
	3	35	3,59	0,59		
	4	8	3,38	0,38		
*İlişkiselik	1	21	3,44	0,70	0,152	0,928
	2	37	3,42	0,57		
	3	35	3,42	0,52		
	4	8	3,28	0,39		
*Adalet	1	21	3,44	0,80	1,052	0,373
	2	37	3,42	0,69		
	3	35	3,42	0,53		
	4	8	3,28	0,74		

Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin, çalıştıkları kurum sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

5.SONUÇ VE TARTIŞMA

Son zamanlarda bahsedilen gereklilik, nörolojik bilimlerin sosyal bilimlerin çeşitli alanlarıyla artan işbirliğine yol açmıştır. Bunun sonucunda, “nöro” ön ekiyle başlayan çok sayıda sosyal bilim alanı, insan beynini anlama çabalarına yeni disiplinler olarak dahil olmuştur. Teknolojik ilerlemelerin desteğiyle en hızlı gelişen biyolojik bilimlerden biri olan nörobilim, sosyoloji, ekonomi, psikoloji gibi sosyal bilim dallarında önemli bir etki yaratmıştır(Ballı ve Aycı, 2021: 185 Akt: Doğan, 2023).Nöroörgütsel davranış bilimi kapsamında son dönemde popüler olmaya başlayan ve ülkemizde de dikkat çeken yeni bir kavram olarak nöroliderlikten söz edilmeye başlanmıştır. Nöroliderlik, genel çerçevede, liderin bilinçli veya bilinçsiz olarak karar verme sürecinde gerçekleştirdiği davranışları, ekibini etkileme yeteneğini ve dış etkileşim mekanizmasının nasıl çalıştığını ifade eder. En geniş anlamıyla nörolider, beynin işleyiş mekanizmalarını anlamaya çabalayan ve bu sayede iş yönetimini optimize ederek, bir iş lideri olarak hareket ettiği ortamı olumlu yönde etkileyen kişiler olarak tanımlanabilir. (Akt: Doğan, 2023).

Bu çalışmada sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiş ve nöroliderliğin sağlık yönetimindeki önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmalar, nöroliderlik becerilerine sahip sağlık yöneticilerinin, çalışanlarıyla daha etkili iletişim kurduklarını, çalışan motivasyonunu artırdıklarını ve stresli durumlarda daha başarılı yönlendirme yaptıklarını göstermektedir. Bu da sağlık hizmetlerinin kalitesinin artmasına ve genel hastanelerin performansının yükselmesine katkıda bulunacaktır.

Yazında nöroliderlik konusuna ilişkin gerçekleştirilmiş sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin; Aktaş Ercan (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda elde edilen verilerle okul yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Bu bulgulara göre; okul yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin tüm alt boyutlarda “katılıyorum” seçeneğine denk geldiği tespit edilmiştir. Salihoğlu (2018) tarafından öğretim üyeleri üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre ise davranışsal stratejilerin nöroliderliğin statü, netlik, özerklik, ilişkisellik, adalet alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Bodur (2024) hazırladığı yüksek lisans tezinde nöroliderlik çalışmalarıyla ilgili bir derleme hazırlamıştır. Hazırlanan bu derlemede nöroliderlik konusuna yönelik literatürde az sayıda bir çalışmanın olduğu ortaya konmuş ve nöroliderlik konusuna

yönelik boşlukların doldurulması gerektiği vurgulanmıştır. Uluslararası literatür incelendiğinde, duygusal zeka temelli liderlikte duyguların kullanımı ve sinirbilimdeki ilerlemelerle ortaya çıkan nöroliderlik üzerine yapılan çalışmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmektedir.

Bu çalışma, yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin belirlenmesini inceleyen öncül bir araştırma olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan 101 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Bu alandaki araştırmalarda sıklıkla tercih edilen Reinhardt (2014)'ın geliştirdiği 5 boyut 50 ifadeden oluşan Nöroliderlik Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Yüz yüze anket yöntemiyle toplanan verilerin analizleri bu konuda bazı dikkat çekici sonuçlara ulaştırmıştır. Öncelikle araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Elde edilen bulgular neticesinde sağlık yöneticilerinin nöroliderlik özelliklerinin yüksek olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin insan kaynakları yönetimi ile ilgili seminer/eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin liderlik ile ilgili seminer/eğitim alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin yaş aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin “Statü” alt boyutunun katılımcıların kurumdaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin aynı yöneticiyle çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.
- Katılımcıların nöroliderlik özelliklerinin çalışılan kurum sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Araştırmanın sağlık sektöründeki yöneticileri kapsıyor olması çalışmayı daha da önemli bir konuma getirmektedir. Nöroliderliğin sağlık hizmetlerinde etkili bir yönetim stratejisi olarak kullanılmasının birçok avantajı vardır. İlk olarak nöroliderlik sayesinde liderler, çalışanlarının duygusal ve zihinsel durumlarını daha iyi anlar ve onlara uygun destek sağlayabilir. Bu durum, özellikle yoğun tempolu ve stresli sağlık hizmetlerinde çalışanlar için büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin empatik yaklaşımları sayesinde iş ortamında daha huzurlu ve motive hissederler. Bu da sağlık hizmetlerinin genel kalitesini artıran önemli bir faktördür.

Beyin görüntüleme yöntemleri, liderlerin becerilerini geliştirme ve daha önce ölçülemeyen nörolojik özelliklerini anlama biçimlerinde önemli bir dönüşüm yaratmıştır. Bu yöntemler, organizasyonlardaki soyut süreçlerin incelenmesine katkıda bulunmanın yanı sıra, liderlerin zihinsel ve duygusal süreçlerini yönetme konusundaki bakış açılarının genişlemesine ve dolayısıyla organizasyonel performansın artmasına olanak tanımaktadır. Sinirbilim uygulamaları aracılığıyla, yüksek takım performansı desteklenmekte ve organizasyonun tüm üyelerinin bilinmeyen davranışsal eğilimleri ortaya çıkarılmaktadır (Yeşilkuş vd., 2021'den aktarım).

Badenhorst'un (2015:66) 12 farklı organizasyonda 100 katılımcıyla yürüttüğü bir çalışmada, nöroliderlik yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu durumun da organizasyonel performansın yükseltilmesinde kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, hızlı tüketim malları, perakende ve toptan satış, sağlık hizmetleri ve finans sektörlerinde çalışan sekiz üst düzey insan kaynakları uzmanıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirdikleri araştırmalarında, nöroliderlik ve işe adanmışlık arasındaki etkileşim noktalarını belirlemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre, nöroliderlerin ekiplerinin işe adanmışlığı üzerinde kayda değer bir etkisi olduğu ve bu şekilde oluşturulan bir kurum kültürünün de organizasyonel performansı artırabileceği tespit edilmiştir (Yeşilkuş vd., 2021' den aktarım).

Nöroliderlik, sağlık yöneticileri için bir dönüm noktasıdır. Duygusal zeka, empati ve bilinçli farkındalık gibi becerileri ön plana çıkaran nöroliderlik, sağlık sektörünün yoğun ve stresli ortamında büyük önem taşır. Nöroliderler, çalışanlarıyla daha güçlü bağlar kurarak, motivasyonu artırır ve iş tatminini yükseltir. Bu sayede ekip içindeki güven ve aidiyet duygusu güçlenir, performans artar ve sağlık hizmetlerinin kalitesi yükselir. Özellikle kriz anlarında nöroliderlerin soğukkanlılığı ve etkili karar verme becerileri,

sağlık sisteminin daha verimli çalışmasını sağlar. Araştırmalar da nöroliderlik becerilerinin yüksek olduğu ekiplerde daha yüksek iş tatmini ve bağlılık olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, nöroliderlik sadece yöneticilerin değil, tüm sağlık çalışanlarının ve hastaların yararına olan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları, nöroliderlik perspektifinin sağlık yönetimi alanında uygulanmasının önemini vurgulamaktadır. Sağlık hizmetlerinin karmaşıklığı ve dinamizmi göz önüne alındığında yöneticilerin sadece teknik bilgi ve becerilere değil aynı zamanda duygusal ve sosyal becerilere de ihtiyaç duyduğu açıkça görülmektedir. Nöroliderlik, liderlerin bu becerileri geliştirmelerine olanak sağlayarak sağlık hizmetlerinin daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olacaktır.

Görüldüğü üzere nöroliderliğin sağlık çalışanları üzerindeki etkileri de dikkate değerdir. Kendini ve çalışanlarını derinlemesine anlayan nöroliderlerin, her bir çalışana özgü stratejiler uygulaması, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde önemli bir adım olabilir. Bu yaklaşımlar sayesinde, çalışanların zihinsel modellerinin anlaşılmasının yanı sıra kişilik analizleri de yapılabilir. Bu sayede, her bir çalışan için özelleştirilmiş değerlendirmeler ve kariyer planları oluşturulabilir. Zihinsel modellerin ortaya çıkarılmasıyla, çalışanların hangi alanlarda güçlü, hangi alanlarda ise gelişim alanlarına sahip oldukları belirlenebilir ve kişi-iş eşleşmesi sağlanarak, çalışanların ilgi duydukları ve yetenekli oldukları alanlarda görevlerini yerine getirmeleri kolaylaştırılabilir. Çalışanların gelişim yönleri ve potansiyelleri hakkında içgörü sahibi olmak ve onları desteklemek, kuruma bağlılık duygusunu ve motivasyon seviyesini yükseltebilir.

Daha önce değinildiği üzere nörolider yöneticiler, çalışanların iş tatminini artırmakta, motivasyonlarını yükseltmekte ve iş stresini azaltmaktadır. Bu da çalışanların iş performansını olumlu yönde etkileyerek sağlık hizmetlerinin kalitesine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Araştırmalar, nöroliderlik becerilerini geliştiren yöneticilerin sağlık hizmetlerinin kalitesini artırdığını ve bu becerilerin sağlık sektöründe yaygınlaştırılması gerektiğini göstermektedir.

Nöroliderliğin, özellikle sağlık sektöründe liderlerin duygusal zeka, empati ve bilinçli farkındalık becerilerini geliştirdiği göz önünde bulundurulduğunda, bu becerilerin sağlık hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu bağlamda, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik eğitimi alarak bu becerilerini geliştirmeleri, sağlık sektöründe liderlik performansını artıracak ve sağlık hizmetlerinin kalitesine doğrudan etki edecektir.

Bu bilgiler ışığında, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yakalamayı hedefleyen kuruluşların, sinirbilimsel yöntemlerden yararlanarak kaynaklarının bir bölümünü bu alana yönlendirmesi veya kritik stratejilerin ve planların oluşturulduğu dönemlerde sinirbilim tekniklerinde uzmanlaşmış danışmanlık hizmetlerinden destek alması önerilmektedir. En yüksek kâr ve verimliliği hedefleyen stratejik adımlar doğrultusunda, bir kuruluşun adeta beyni konumundaki liderlerin biyolojik ve fizyolojik yapıları, zihinsel süreçleri ve farklı düşünce tarzlarının derinlemesine anlaşılması gerekmektedir. Nöroyönetim, sinirbilim anlayışlarını liderlik uygulamalarına entegre ederek liderliğin etkinliğini artırmaya yönelik güçlü bir yaklaşımı temsil etmektedir. Başarılı bir şekilde uygulanması, daha iyi karar almayı, ekip dinamiklerini ve genel organizasyonel başarıyı teşvik etmek için sinirbilim bulgularından yararlanmak ve etik hususlar arasında bir denge gerektirir (Aithal ve Satpathy, 2024:39).

Bu araştırma nöroliderliğin sağlık yönetimi üzerindeki etkilerini inceleyerek önemli bulgular sunmuştur. Nöroliderlik, liderlerin duygusal zeka, empati ve bilinçli farkındalık gibi becerilerini geliştirerek sağlık hizmetlerinin kalitesine ve çalışanlara doğrudan katkı sağlamaktadır. Nöroliderlik becerilerini geliştiren yöneticiler, çalışanlarıyla daha etkili iletişim kurarak iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır. Gelecekte nöroliderlik eğitimi alan sağlık yöneticilerinin liderlik becerilerini geliştirmesi ve bu becerileri kullanarak sağlık hizmetlerinin verimliliğini artırması beklenmektedir.

Ayrıca nöroliderlik, liderlerin bilinçli farkındalık (mindfulness) gibi becerilerini geliştirerek, daha sakin ve dengeli bir şekilde karar almalarını sağlar. Sağlık sektörü gibi kritik ve acil kararların alınmasının gerektiği bir alanda, nöroliderlerin bu becerileri kullanarak daha etkili ve doğru kararlar vermeleri, hizmet kalitesini doğrudan etkileyen bir faktördür. Özellikle kriz anlarında nöroliderlerin sakin ve mantıklı kararlar verebilme yetenekleri, sağlık hizmetlerinin sürekliliği açısından büyük bir önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları profesyonelleri, beyin fonksiyonlarını ve karar verme sürecinin bilişsel yönlerini anlamaya daha fazla dikkat etmelidir. Bilişsel ve duygusal sinirbilim araştırmaları, iş ortamındaki belirli davranışlar sırasında beyin fonksiyonunun kritik yönlerine işaret etmektedir (Saruhan, 2023:65-72). Bu sonuçlar İK profesyonellerinin liderlerin davranış kalıplarını ve onların spesifik liderlik yeteneklerini nasıl geliştirebileceklerini anlamalarına yardımcı olabilir. Nöro-liderlik yaklaşımı çoğunlukla temel becerilerin tatmini ve adaleti kapsar. Çağdaş liderlik eğitimi, iş ortamındaki yönetsel

sorunlarla uğraşırken çevresel uyaranları olumlu bir şekilde yeniden değerlendirme konusunda kendi kendine eğitimi kapsamalıdır.

Sağlık yöneticilerinin nöroliderlik becerilerini geliştirmeleri, bu alanda yapılacak eğitim programları ve profesyonel gelişim fırsatları ile mümkün olabilir. Sağlık yöneticilerine yönelik nöroliderlik eğitimleri, onların liderlik becerilerini geliştirerek daha etkili bir şekilde sağlık hizmetlerini yönetmelerine olanak sağlayacaktır. Nöroliderlik eğitimleri, liderlerin duygusal zeka, empati ve bilinçli farkındalık becerilerini geliştirmeyi hedeflemekte ve bu becerilerin iş yerinde nasıl kullanılacağını öğretmektedir.

Gelecekte nöroliderlik eğitimlerinin sadece sağlık yöneticilerine değil aynı zamanda sağlık çalışanlarına da verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu eğitimler, sağlık çalışanlarının da liderlik becerilerini geliştirerek, iş yerinde daha etkili bir şekilde işbirliğine olanak tanıyacaktır. Bu doğrultuda gelecekte farklı sağlık kurumlarında ve farklı kültürlerde nöroliderlik özelliklerinin incelenmesi bu alandaki bilgi birikimini daha da artıracaktır.

Öneri olarak; sağlık yöneticilerine yönelik nöroliderlik eğitimleri geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Geçerli ve güvenilir ölçme araçları geliştirilmelidir. Nöroliderlik ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen uzun dönemli çalışmalar yapılmalıdır.

Bu çalışmanın birtakım kısıtlamaları mevcuttur. Bunlardan ilki, araştırmanın sadece Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi bünyesinde gerçekleştirilmiş olmasıdır, bu da bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Özel ve devlet hastanesi yöneticilerini de kapsayan geniş bir anaevrende farklı araştırmaların yapılması uygun olacaktır. Bu sayede benzer araştırmalar ile karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, nöroliderliğin sağlık sektöründeki etkilerini daha geniş bir perspektiften incelemeye olanak sağlayabilir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri, katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayandığından elde edilen bulguların subjektif olma riski bulunmaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda nöroliderlik becerilerinin uzun vadeli etkileri incelenebilir ve bu becerilerin sağlık yöneticilerinin liderlik performansı üzerindeki kalıcı etkileri araştırılabilir. Ayrıca nöroliderlik eğitiminin sağlık yöneticilerine olan katkıları üzerine yapılan deneysel çalışmalar ile bu becerilerin sağlık sektöründeki yaygınlaştırılabilirliği üzerine araştırmalar yapılabilir. Bunun yanı sıra nöroliderlik becerilerinin sağlık çalışanları üzerindeki etkileri daha detaylı incelenmeli ve bu becerilerin sağlık hizmetlerinin kalitesine olan katkıları üzerine daha fazla araştırma yapılmalıdır.

6. KAYNAKÇA

- Abadzi, H.**,2006. Efficient learning for the poor: insights from the frontier of cognitive neuroscience . Washington: The World Bank, 95.
- Aktaş Ercan, Ç.**, 2018. Yöneticilerin Nöroliderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Yeterliliklerine Yönelik Öğretmen Görüşleri.
- Aithal, P. S., Satpathy, C. P. D. J.**, 2024. Exploring Neuro Management: Bridging Science and Leadership–An Overview. International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML), 8(2):39-73.
- Aldair, J.**, 2005. Kışkırtıcı liderlik. İstanbul: Alteo Yayınları.
- Alptekin, D.**,2011. Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, J. R.**,2010. Cognitive psychology and its implications (7th ed.). Worth Publishers.
- Arnsten, A. F.**,2009. Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*,(10):410-422.
- Arnsten, A. F.**,2015. Stress weakens prefrontal networks: molecular insults to higher cognition. *Nature Neuroscience*, 18(10):1376-1385.
- Avolio, WL, Gardner.**, 2005. The leadership quarterly, 86-93.
- Aydın, A.**,2005. Gelişim psikolojisi.Pegem Akademi.
- Aydiner, M.**, 2016. Nöro satış. İstanbul: Ceres Yayınları
- Ayık, A., Diş, O. ve Çelik, Z.**, 2016. Okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik rolleri ile okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2):547-564.
- Badenhorst, C.**, 2015. Identifying and managing the impact of neuroleadership during organisational change (Master's thesis). Unitec, New Zealand.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.**, 2010. Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar*, 12(19):73-84.
- Balcı, A.**, 2015. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (11. baskı).Pegem Akademi.
- Bandura,A.**,1977. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bass, B. M. ve Riggio, R. E.**,2006. Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. ve Stogdill, R.**, 1990. Bass and Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Bear, M. F., Connors, B. W.veParadiso, M. A.**, 2020. Neuroscience: Exploringthebrain (5th ed.). WoltersKluwer.
- Beycioğlu, K.**, 2016. Liderlik psikolojisi. N. Güçlü, ve S. Koşar (Ed.) içinde, Eğitim Yönetiminde Liderlik, Ankara: Pegem Yayınları, 17-40.
- Bidshahri, R.**, 2017. Theneuroscience of teachingandlearning. EducationalNeuroscience, 15(3):124-130.
- Bodur, S. D.**,2024.Nöroliderlik çalışmalarıyla ilgili bir derleme. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Topkapı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Budner, S.**,1962. Intolerance of ambiguity as a personalityvariable. *Journal of Personality*, 30(1):29-50.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ.**,2005. Yönetici ve yöneticilik üzerine kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 5(9):63-89.
- Büyüköztürk, Ş.**, 2011.Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı - İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum(15. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Castells, M.**, 1999. The Information Age, Volumes 1-3: Economy, Society and Culture, Wiley-Blackwell.
- Citro, M. C.,Malenka, R. C.**, 2008.Neuralcircuits of rewardanddecision-making.*AnnualReview of Neuroscience*, (31):377-397.
- Cacioppo, J. T. ve Freberg, L. A.**, 2013. Discovering Psychology: The Science of Mind. Cengage Learning.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N.**, 1987. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4):637-647.
- Çelik, V.**,1997. Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4):465-474
- Çetin, N. G. ve Beceren, E.**,2007. Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 3(5):111-132.
- Çırpan, H.**, 1999. Lider mi, yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, (7):1-5.
- Davies, B. ve B. Davies.**, 2004. Strategic Leadership. *School Leadership and Management*, 24(1):29-38.

- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. ve McKee, R. A., 2014.** Advancing leader and leadership development: The role of the organization. *The Leadership Quarterly*, 25(2):245-265.
- Doğan, N., 2023.** Neuromanagement. *SSRJ| Social Sciences Research Journal*, 12(01):36-43.
- Doidge, N., 2007.** The brain that changes itself: Stories of personal triumph from the frontiers of brain science. Viking Press.
- Dude, D. J., 2012.** Organizational commitment of principals: The effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice. mart10, 2023 tarihinde <http://ir.uiowa.edu/etd/2863/> adresinden alındı.
- Eisenberg, N., 2012.** Empathy-related responding and its relation to social behavior. *Behavioral Neuroscience*, 126(4):392-403.
- Elger, C. E., 2011.** Neuroscience and Leadership: Brain-Based Approaches to Leadership Development. Berlin: BrainPress.
- Elger, C. E., 2012.** The role of emotional intelligence in leadership: Insights from neuroscience. *Journal of Neuroscience and Leadership*, 9(2):120-135.
- Elger, C. E., 2013.** Learning and memory in the workplace: A neuroleadership perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(8):789-803.
- Elger, C. E., 2014.** Managing stress and well-being in the workplace: A neuroleadership approach. *International Journal of Workplace Health Management*, 7(3):135-150.
- Eraslan, L., 2004.** Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, Sonuç Kısmı İçinden, 162.
- Eren, F., M. Yalçıntaş., 2017.** Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. ÜİK Özel Sayısı, 851-864.
- Ergen, M. ve Ülman, Y. I., 2012.** Nörobilim, nöroteknoloji, yalan tespiti ve etik. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3):149-156.
- Fredericson, B. L., 2001.** The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, (56):218-226.
- George, D. ve Mallery, P., 2010.** Windows için SPSS Adım Adım: Basit Bir Kılavuz ve Referans 17.0 Güncellemesi. 10. Baskı, Pearson, Boston.
- Ghadiri, A., Habermacher, A. ve Peters, T., 2012.** Neuroleadership: a journey through the brain for business leaders. Berlin: Springer.

- Giselle, O. ve Martin, K.,** 2013. Neuroscience of engagement and scarf: why they matter to schools. D. Rock, ve A. Ringleb(Ed.) içinde, *The Handbook of Neuroleadership*, The NeuroLeadership Institute, 507-527.
- Goleman, D.,** 1995. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Göncü, T.,** 2016. Elektroensefalografi (EEG). Haziran 04, 2017 tarihinde <http://www.turgaygoncu.com.tr/makale/elektroensefalografi/> adresinden alındı
- Greenberg, J.,** 1990. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2):399-432.
- Greenleaf, R. K.,** 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Güçlü, N.,** 2003. Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2):61-85.
- Güçlü, N.,** 2016. Liderliğe genel bir bakış. N. Güçlü, ve S. Koşar (Ed.) içinde, *Eğitim Yönetiminde Liderlik*, Ankara: *Pegem Yayıncılık*, 1-15
- Hacıtahiroğlu, K.,**2012. Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9 (1):845-875.
- Harrison, A.,** 2013. *Leadership and self-deception: Getting out of the box (3rd ed.)*. Berrett-Koehler Publishers.
- Herrmann, R.,**1995. Emotion and decision-making: A synthesis of recent findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1):37-52.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H.,** 1988. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (5th ed.)*. Prentice-Hall.
- Hoy, W. H. ve Miskel, C. G.,** 2010. *Eğitim yönetimi teori araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev.) Ankara: *Nobel Yayınları*.
- Huttherr, F.,**2011. *Brain-Friendly Leadership: Neuroleadership Principles for Managers*. New York, NY: NeuroPress.
- Huttherr, F.,** 2019. Stress management and well-being in the workplace: Leadership strategies for mental health. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(1):58-72.
- Iacoboni, M.,** 2008. *Mirroring people: The new science of how we connect with others*. Farrar, Straus and Giroux.

- Işık, A.E. ve Turan, F.,**2015. Normal gelişim gösteren ve otizm spektrum bozukluğu olan çocuklarda duygu düzenleme. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(2):709-716.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S.,**2009. Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi:ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14(2):1-23.
- İş, E. ve Balcı, S.,** 2017. Okul müdürlerinin (ilkokul-ortaokul-lise) hizmetkâr liderlik davranış boyutlarının öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(50):517-529.
- Kahneman, D.,** 2011. Thinking, fastandslow. Farrar, StrausandGiroux.
- Kandel, E. R.,Schwartz, J. H., Jessell, T. M., Siegelbaum, S. A., Hudspeth, A. J.,**2013. Principles of neuralscience (5th ed.). McGraw-HillEducation.
- Karabey, C., Karcioğlu, F.,**2008. Yöneticilerin iletişim tarzı ile çalışanların iş performansı, iş tatmini ve rol belirsizliği arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2):24-42.
- Kaya, İ.,** 2009. Somatik pazarlama. 29.03.2023 tarihinde somatik pazarlama html adresinden alındı.
- Kirel, Ç.,**1998. Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadalu Üniversitesi AÖF Yayınları.
- Kocabaş, E.,**2012. Liderliğin zihin kodları. İstanbul:Altın Kitaplar Yayınları.
- Koçel, T.,** 2001. İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları
- Kunnanatt, J. T.,** 2008. Emotional intelligence: theory and description: A competency model for interpersonal effectiveness. *Career Development International* , 614-629.
- Lafferty, C. L., Alford, K. L.,** 2010. NeuroLeadership: sustaining research relevance into the 21st century. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 75(3):32–40.
- Ledoux, J.,**1996. Theemotionalbrain: Themysteriousunderpinnings of emotional life. SimonveSchuster.
- LeDoux, J.,**2000. The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life. Touchstone Books.
- Leithwood, K. A., Poplin, M. S.,**1992. The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5):8-12.
- Lieberman, M. D.,** 2020. Social: Whyourbrainsarewiredtoconnect. Oxford UniversityPress.

- McEwen, B. S.**, 2010. The end of stress as we know it. Dana Press.
- McLennan, K.**, 2016. Building leaders for the imagination age the case for the İ4 neuroleader model. 29.03.2023 tarihinde 3/5/0/4/3504277/ambi_white paperedition 1-01-11-16.pdf adresinden alındı.
- Medina, J.**, 2019. Beyin kuralları. (F. G. Tuna, Çev.) İstanbul: Kuzey Yayınları.
- Mert, İ. S.**, 2003. Düşünme stilleri ve etik algı arasındaki ilişki: üniversite öğrencileri üzerine bir uygulama. *Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Nagl, M.**, 2013. Veränderung aus Sicht von Neuroleadership. B. Lutz içinde, Wissen im Dialog, Krems-Donau: Edition Donau-Universität Krems, 117-124.
- Neuberger, O.**, 2002. Führen und führen lassen (6.Auflage). Stuttgart: Lucius ve Lusius.
- Northouse, P. G.**, 2018. Leadership: Theory and practice (8th ed.). SAGE Publications.
- Ochsner, K. N.**, 2008. Staying cool under pressure: Insights from social cognitive neuroscience and their implications for self and society. *NeuroLeadership Journal*, 26-32.
- Oğuz, E.**, 2010. Dağıtılmış liderlik. H. B. Memduhoğlu, ve K. Yılmaz(Ed.) içinde, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, Ankara: Pegem Yayınları, 157-174.
- Ploetz, K., Engler, R.**, 2002. Arbeit für die psychotherapie. Wie können die störungen in der arbeit ein anliegen für die Psychotherapie werden? Wiesbaden.
- Preacher, KJ., MacCallum, RC.**, 2002. Davranış Genetiği Araştırmalarında Keşifsel Faktör Analizi: Küçük Örnek Boyutlarıyla Faktör Kurtarma. *Davranış Genetiği*, (32):153-161.
- Reinhard, K.**, 2019. Nöroliderlik: Beyin Temelli Liderlik Yaklaşımları. İstanbul: Liderlik Yayınları.
- Reinhardt, R.**, 2014. Neuroleadership: ein innovatives konzept zur förderung von leistung und gesundheit. *Personal Quarterly*, 40-45.
- Rock, D.**, 2008. Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. HarperBusiness.
- Rock, D.**, 2009. Your Brain at Work. HarperBusiness.
- Rock, D., Ringleb, A.**, 2009. The neuroscience of leadership. *Strategy and Leadership*, 37(2):32-36.
- Rock, D.**, 2010. SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, (1):44-52.

- Rock, D.**,2014. Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long. HarperCollins.
- Sadedil, S. N.**, 2016. Pazarlama mesajlarının etkinliği açısından geleneksel pazarlama araştırmaları ile nöropazarlama araştırmalarının karşılaştırılması; sigara paketleri üzerindeki caydırıcı mesajların, sigara kullanma alışkanlıkları üzerindeki etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Salihoğlu, G. H.**,2018.Davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderlik. *Doktora Tezi*, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Samim, C.**, 2020. Uluslararası medikal firmalarda liderlik algısının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sapolsky, R. M.**, 2004. Why Zebras Don't Get Ulcers. Henry Holt and Company.
- Saraçlı, Ö., Atasoy, N., Karaahmet, E.**, 2012. Yakın ilişkilerin nörobiyolojisi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4):414-427.
- Sarıçam, H.**, 2014. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün mutluluğā etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi* , 4(8):1-12.
- Sarıoğlu, S. U.**, 2014. Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1):122-136.
- Saruhan, N.**, 2023. The impact of organizational neuroscience and self-determination theory on neuro-leadership theory. *Istanbul Management Journal*, (94): 65-72.
- Saygılı, S.**,2008. Beyin ve ruh. İstanbul: Elit Yayınları.
- Schultz, W.**,2015. Neuronalrewardanddecisionsignals: Fromtheoriestodata. *PhysiologicalReviews*, 95(3):853-951.
- Schweizer, T. A.**,2014. The role of cognitivecontrol in humandecision-making. *Journal of CognitiveNeuroscience*, 26(4):724-731.
- Sekman, M.**, 2011. Her şey beyinde başlar. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Selkoe, D. J.**,2001. PreventingAlzheimer'sdisease. *Science*, 1488-1492.
- Sezgin, O. B., Uçar, Z.**, 2015. Nörobilimin örgütsel davranışa yansıması: örgütsel nörobilim. *Ege Akademik Bakış* , 15(3):353-365.
- Skinner, B. F.**,1953. Scienceandhumanbehavior. Macmillan.
- Smith, E. E.**,2016. Neuroplasticityanditsimplicationsforbrainfunction. *AnnualReview of Psychology*, 67(1):167-186.

- Suire, M.,**2004. Cognitivedevelopment in socialcontext.*Cambridge UniversityPress*.
- Şimşek, A.,** 2006. Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanrıdağ, O.,** 2013. Temel beyin bilgisine ve nöro-davranışsal sendromlara giriş. İstanbul: Nobel Tıp Yayınları.
- Tanrıdağ, O.,** 2015. Sosyal nörobilim. İstanbul: Nobel Tıp Yayınları.
- Tarhan, N.,** 2015. Neural network based response prediction of rTMS in major depressive disorder using QEEG cordance, 12(1):61.
- Taşer, A., Semiz, T., Kanbay, T.,** 2022. Sağlık Yönetiminde Uygulanan Liderlik Modelleri Üzerine Bir İnceleme, 11(1):33-45.
- TDK Sözlüğü.,** 1988. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Tekin, Y., R. Ehtiyar.,** 2011. *Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler, Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 24(6):4007-4023.
- Temel, E.,** 2016. Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama. Aydın: *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Tengilimoğlu, D.,** 2005. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, (14):1-16.
- Teyfur, M., Beytekin, O.F. ve Yalçınkaya, M.,** 2013. İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (21):84-106.
- Thach, W. T.,**1998. Cerebellar motor learningandtheadaptivecontrol of movement. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 835(1):125-137.
- Thorndike, E. L.,**1911. Animalintelligence: Experimentalstudies. Macmillan.
- Titrek, O.,** 2009. Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2):551-573.
- Tokcan, H.,** 2007. Sosyal bilgiler öğretiminde bütünsel beyin yaklaşımının akademik başarı üzerine etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (3):51-64.
- Tuna, M.,**2013. Örgütsel adalet: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma. *International Journal of Social Science*, 6(8):997-1023.

- Tuna, Y.**,2018. Teknoloji çağında öğrenme: Sosyal öğrenme teorisi üzerine bir çalışma. *İstanbul Eğitim Dergisi*, 12(2):56-73.
- Ulusoy, T.**, 2014. Okullarda sergilenen dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A. ve Peterson, S. J.**,2011. “Social Cognitive Neuroscience And Leadership” *The Leadership Quarterly*, 22(6):1092-1106.
- Watson, J. B.**,1913.Psychology as thebehavioristviews it. *PsychologicalReview*, 20(2):158-177.
- Webster, J.**,2001. *Neuroscienceandpsychology: Bridgingthegap*. MIT Press.
- Werner, İ.**, 1993. Liderlik ve yönetim. (V. Üner , Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.
- Winston, B. E., Patterson, K.**, 2006. An integrative defination of leadership. *International Journal of Leadership Studies*,(1):6-66.
- 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.
- Yıldız, T. ve Aykanat, Z.**, 2016. Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 11(2):198-228.
- Yılmaz, C., A. Ceylan.**, 2016. Hizmetkâr liderlik ile örgütsel baağımlılık arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2):75-89.
- Yukl, G.**, 2010. *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yücel, A., Şimşek, H.**,2018. Bilişsel gelişim ve bellek üzerine araştırmalar. *Psikoloji Araştırmaları Dergisi*, 5(3):201-219.
- Yücel, A., Çubuk, F.**, 2014. Bir nöropazarlama araştırmasının deneysel yolculuğu ve araştırmanın ilk ipuçları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 24 (2):133-149. DOI: 10.18069/fusbed.02852
- Zaccaro, S. J.**,2001. The role of leader emotional intelligence in leader-follower interactions. *The Leadership Quarterly*, 12(1):31-63.
- Zak, P. J.**, 2012. *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. Dutton Adult.
- Zohar, D., Marshall, I.**, 2004. Ruhsal zekamızla bağlantı kurmak- SQ. (B. Erdemli, ve K. Budak, Çev.) İstanbul: Meta Yayınları.

Zuckerman, M.,2017. Behavioralexpressionandbiosocialbases of sensationseeking(2nd ed.). Cambridge UniversityPress.



EKLER

Ek 1: Etik Kurulu Kararı



T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Sayı : E-30603717-050.01.04-2300042786
Konu : Erik Kural Kararı (Sordur KELEŞ)

DOI: 10.1002/for

Sayın Prof. Dr. Arzu KARACA

Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'nın 03.11.2023 tarih ve 12 sayılı oturumunda alınan 03 nolu karar kararı ekte sunulmuştur.

Bilgi teknolojisi için eğitim

Prof. Dr. Fulya HENZER
Kurul Başkanı

Ek: 7.11.2023 tarihli E-30603717-050.01.04-2300042280 sayılı yazı

[Home](#)
[About Us](#)
[Services](#)
[Testimonials](#)
[Contact Us](#)

Abstract: *Staphylococcus aureus* colonization of human skin is a complex process involving several steps. The initial colonization of the skin is followed by a period of colonization, during which the bacteria multiply and establish a stable population. This process is influenced by various factors, including the host's immune response, the presence of other microorganisms, and the specific strain of *S. aureus*.

[Report Abuse](#) [Privacy Policy](#) [Terms of Service](#)

[Home](#) [About Us](#) [Contact Us](#) [Privacy Policy](#) [Terms of Service](#)

Abstract



Keywords: *depression, mood, anxiety, self-esteem, self-efficacy, self-compassion, self-kindness, self-compassion meditation, self-compassion training, self-compassion practice, self-compassion exercises, self-compassion techniques, self-compassion interventions, self-compassion programs, self-compassion apps, self-compassion books, self-compassion courses, self-compassion workshops, self-compassion retreats, self-compassion groups, self-compassion community, self-compassion support, self-compassion resources, self-compassion tools, self-compassion guides, self-compassion manuals, self-compassion worksheets, self-compassion handouts, self-compassion audio, self-compassion video, self-compassion podcast, self-compassion blog, self-compassion newsletter, self-compassion social media, self-compassion website, self-compassion app, self-compassion book, self-compassion course, self-compassion workshop, self-compassion retreat, self-compassion group, self-compassion community, self-compassion support, self-compassion resources, self-compassion tools, self-compassion guides, self-compassion manuals, self-compassion worksheets, self-compassion handouts, self-compassion audio, self-compassion video, self-compassion podcast, self-compassion blog, self-compassion newsletter, self-compassion social media, self-compassion website*

[View all posts by Dr. David M. Williams](#)





T.C.
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu

TOPLANTI SAYISI
2023/12

KARAR SAYISI
03

TOPLANTI TARİHİ
3.11.2023

Kurulumuz 03.11.2023 tarihinde saat 15.00'da Kurul Başkanı Prof. Dr. Fulya BENZER Başkanlığında, aşağıda imzaları bulunan kurul üyelerinin katılımlarıyla toplanarak gündemdeki konuları görüşmüş ve aşağıdaki kararları almıştır:

KARAR NO : 2023/12-03 Yüksek Lisans Öğrencisi Sendar KELEŞ'in 09/10/2023 tarihli ve 38043 sayılı başvurusuna istinaden

Munzur Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde Yüksek Lisans yapan Sendar KELEŞ ve danışmanlığını yapan Prof. Dr. Arzu KARACA'ya ait "SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN NÖROLİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ TAŞIYIP TAŞIMADIĞININ İNCELENMESİ " konulu çalışmada etik kurulumuzda görüşülmüş olup; çalışmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Kararı gereği için Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı'na sunulmasına karar verilmiştir.

Kurul Başkanı

Prof. Dr. Fulya BENZER

Kurul Üyeleri

Prof. Dr. Fahrettin YÜKSEL
Prof. Dr. Ali KARADOĞAN
Prof. Dr. Mehmet KARATAŞ
Prof. Dr. Altuğ KAZAR
Doç. Dr. Seda GÜNDÜZALP
Doç. Dr. Oktay KIZAR
Doç. Dr. Tuncay YILDIRIM
Av. Serkan ERDOĞAN

Bilgi Değişikliği Kodu: T1437706

Bu belge güvenli elektronik imza ile onaylanmıştır.

Bilgi Tüketim Adresi:
<https://ulga.munzur.edu.tr/ETK/Research/ConferencelPage/index>

Adres: Akademi Mah. Üniversite Yerleşkesi Bölgesi /Tunceli
Telefon No: 0426/2131794
e-Posta:
E-posta Adresi: ulga@munzur.edu.tr

Faks No:
İnternet Adresi:

Bilgi için:

Telefon No:

Yayın Kodu:
Bilgiye erişim:
(0 426) 2131794 - 2297



Av. Serkan ERDOĞAN Kurul Üyesi V.	Prof. Dr. Fahrettin YÜKSEL Kurul Üyesi V.	Prof. Dr. Ali KARADOĞAN Kurul Üyesi V.
Prof. Dr. Mehmet KARATAŞ Kurul Üyesi V.	Prof. Dr. Altuğ KAZAR Kurul Üyesi V.	Dr. Öğr. Üyesi Seda GÜNDÜZALP Kurul Üyesi V.
Doç. Dr. Oktay KIZAR Kurul Üyesi V.	Doç. Dr. Tuncay YILDIRIM Kurul Üyesi V.	Prof. Dr. Fulya BENZER Kurul Başkanı

Ek: Başvuru Formu (Serdar KELEŞ)

Bölge Değerlendirme Kodu: TR40794

Bu belge, güncel e-tiliminde işlemi ile invalidlanmıştır.

Bölge Teşkilatı Adresi:

<https://ulysa.marmara.edu.tr/IRAKI/Research/ConfirmationPage/index>

Adres: Akademi Mah. Üniversite Yerleşkesi Merkez / Tuzluca

Bölge için :

Yayın Kodu

Telefon No: (0 428) 2111794

Faks No:

Bölgeye göre İşletim

e-Posta:

İnternet Adresi:

Telefon No:

(0 428) 2111794 - 1297

E-posta Adresi: ulysa@ulysa.marmara.edu.tr

Ek 2:Anket Formu

Değerli Hocam, bu anket “Sağlık Yönetiminde Nöroliderlik (Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği)” amacıyla yürütülen yüksek lisans tezine veri toplamak için yapılmaktadır. Çalışmadan çıkan bulgular sadece özet istatistiksel tablolar halinde verilecek olup başka bir maksatla kullanılmayacaktır. Cevaplanması ortalama 3-4 dakikanızı alacaktır. Çalışmamızla ilgili herhangi bir sorunuz olursa bizimle aşağıdaki iletişim bilgilerimiz üzerinden temasa geçebilirsiniz, araştırma sonuçlarını öğrenebilirsiniz. Zaman ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Arzu KARACA

Serdar KELEŞ

Aşağıdaki sorularda kendiniz ve şu an çalıştığınız yönetici için ilgili bölümü (X) işaretleyiniz.

1. Yaşınız:	20-29 ☐	30-39 ☐	40-49 ☐	50ve üzeri ☐	
2. Yöneticinizin yaşı:	20-29 ☐	30-39 ☐	40-49 ☐	50ve üzeri ☐	
3. Cinsiyetiniz:	Kadın ☐	Erkek ☐			
4. Yöneticinizin cinsiyeti:	Kadın ☐	Erkek ☐			
5. Eğitim durumunuz:	Lise ☐	Lisans ☐	Lisansüstü ☐		
6. Kurumdaki hizmet süreniz	0-5 yıl ☐	6-10 yıl ☐	11-15 yıl ☐	16 ve üzeri ☐	
7. Aynı yöneticiyle kaç yıldır çalışıyorsunuz?	0-5 yıl ☐	6-10 yıl ☐	11-15 yıl ☐	16 ve üzeri ☐	
8. Medeni durumunuz:	Evli ☐	Bekar ☐			
9. Şimdiye kadar kaç okulda çalıştınız?	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	
10. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili seminer veya eğitime katıldınız mı?	Evet ☐	Hayır ☐			
11. Liderlik ile ilgili seminer veya eğitime katıldınız mı?	Evet ☐	Hayır ☐			
Lütfen aşağıda yer alan her bir maddeye katılım düzeyinizi yandaki ifadelerden birini işaretleyerek belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Performansım yöneticim tarafından değerlendirilir.	1	2	3	4	5
2. Yöneticimin övgü ve takdirini kazanırım.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, yapılan görüşmelerde performansımı bağımsız olarak değerlendirme fırsatı verir.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim beni profesyonel gelişimim açısından destekler.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim bana saygılı ve kibar davranır.	1	2	3	4	5
6. Örgütüm insanlara iyi performans göstermeleri için ortam yaratır.	1	2	3	4	5
7. Örgütümde çalışanlar yeteneklerine göre istihdam edilmektedir.	1	2	3	4	5
8. Kişisel gelişimim işimle desteklenir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim benim görev alanımla ilgili beklentilerini somut bir biçimde formüle edebilir.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim örgütün değer ve normlarını benim için inandırıcı kılar.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim, değişim süreçlerinde beni daima destekler.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim bana örgüt içersinde iş durumumun güvencede olduğunu hissetmemi sağlar.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim beni gerektiği şekilde bilgilendirir.	1	2	3	4	5
14. Örgütüm değişim planlarken çalışanlarıyla açık	1	2	3	4	5

ve net iletişimde bulunur.					
15. Örgütüm temel iş süreçlerini benim için anlaşılır kılar.	1	2	3	4	5
16. Tanımlanan hedefler, bana işimde güvence ve rehberlik sağlar.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim çalışma yolumu belirlemeyi bana bırakır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim görevlerimin önceliklerini benim belirlememe izin verir.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim yetkisi dahilinde iş saatlerimde esneklik sağlar.(Ders saatlerinin düzenlenmesi, kurs saatleri vb.)	1	2	3	4	5
20. Bağlı bulunduğum örgütte, görevimi örgütün değişen ihtiyaçlarına uygun hale getirmem takdir edilir.	1	2	3	4	5
21. Kendi iş ortamımda, neyi nasıl yapacağıma, baskı altında kalmadan kendim karar verebilirim.	1	2	3	4	5
22. Benim örgütüm geri bildirim kültürüne sahip olduğundan, önerilere her zaman açıktır.	1	2	3	4	5
23. Görevim çerçevesinde yapacağım her şeyi serbestçe yapabileceğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
24. İşimin gerçekleştirilmesi, büyük bir sorumluluk bilinci gerektirir.	1	2	3	4	5
25. Yöneticime güvenirim.	1	2	3	4	5
26. Bir kişi üstlerim hakkında olumsuz bir şey söylediğinde, onu savunurum.	1	2	3	4	5
27. Yöneticimle mümkün olduğu kadar uzun çalışmak isterim.	1	2	3	4	5
28. Yöneticim takım ruhunu destekler.	1	2	3	4	5
29. Yöneticim 'biz' olarak düşünmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
30. Kendimi takıma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
31. Herhangi biri yöneticimi övdüğünde bunu kişisel bir iltifat olarak kabul ediyorum.	1	2	3	4	5
32. Örgütümle aramda duygusal bağ olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
33. Yöneticim iletişimini benim kişisel ihtiyaçlarıma uygun ayarlar.	1	2	3	4	5
34. Yöneticim çalışanları arasında ayrımcılık yapmaz, (yaş, cinsiyet, özürlülük vs...)	1	2	3	4	5
35. Yöneticim örgütünde dürüstlük ve şeffaflıktan yanadır.	1	2	3	4	5
36. Çalıştığım örgütte, karar alma süreçlerinde kendi bakış açımı ve görüşlerimi ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
37. Çalıştığım örgütte, alınan kararlara (örneğin, terfi, sözleşmenin feshi) itiraz edebilirim.	1	2	3	4	5
38. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret, işi yapmak için gösterdiğim çabanın karşılığını verir.	1	2	3	4	5
39. Görev dağılımı tüm ekip üyeleri için anlaşılabilir.	1	2	3	4	5
1. Çalışanların toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	1	2	3	4	5
2. Çalışanların ekonomik yaşantısını çözümlerler.	1	2	3	4	5
3. Çalışanların gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	1	2	3	4	5
4. Boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	1	2	3	4	5
5. Boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	1	2	3	4	5
6. Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	1	2	3	4	5
7. Norm kadro çalışmaları yaparlar.	1	2	3	4	5
8. Kurum içindeki çatışmaların çözülmesi için girişimde bulunurlar.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemserler.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarının memnuniyetine önem verirler.	1	2	3	4	5
11. Yeni çalışanları için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.	1	2	3	4	5
12. Çalışanların verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	1	2	3	4	5
13. Bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür	1	2	3	4	5

oluşturmaya çalışırlar.					
14. Çalışanların bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
15. Çalışanların yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	1	2	3	4	5
16. Yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	1	2	3	4	5
17. Çalışanların hizmetiçi ve dışı eğitimlerden faydalanmasını desteklerler.	1	2	3	4	5
18. Çalışanların yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	1	2	3	4	5
19. Değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.	1	2	3	4	5
20. Çalışanları güzel sözlerle takdir ederler.	1	2	3	4	5
21. Çalışanları yeterliliklerine uygun işlerde görevlendirirler.	1	2	3	4	5
22. Çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.	1	2	3	4	5
23. Çalışanları ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	1	2	3	4	5

