T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

DAVRANIŞSAL STRATEJİLERİN BELİRLENMESİNDE NÖROLİDERLİK

GÜNEŞ HAN SALİHOĞLU

DOKTORA TEZİ

PROF. DR. AYSUN KANBUR

TEMMUZ - 2023
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Güneş Han SALİHOĞLU

ÖZET

DOKTORA TEZİ

DAVRANIŞSAL STRATEJİLERİN BELİRLENMESİNDE NÖROLİDERLİK

GÜNEŞ HAN SALİHOĞLU
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DANIŞMAN: PROF. DR. AYSUN KANBUR

Bireylerin iş yaşamında örgüt içerisinde sergilediği davranışlar örgütün işleyişine yansımaktadır. Özellikle üst kademe yönetimde yer alan liderlerin davranışları, kararları ve yetenekleri yönlendirici olmakla birlikte örgütün stratejisini şekillendirmektedir. Örgüt stratejileri üst kademede yer alan lider davranışlarının bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt stratejilerinin oluşumunda liderler önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle liderlerin davranışsal strateji eğilimlerinin araştırılması önem arz etmektedir. Ayrıca liderlerin beyin odaklı yaklaşımları da dikkat çekici olmaktadır. Davranışsal strateji oluşum sürecinde ortaya çıkacak olan durumlar karşısında liderlerin nöroliderlik yönelimleri etkili olabilir. Bu çalışma davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin etkisini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda ilk olarak kavramsal açıdan araştırma değişkenleri incelenmiştir. Kavramsal bilgiler ışığında nöroliderliğin incelenmesinde David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) ve Hermann Beyin Baskınlık Modeli temel alınarak ve davranışsal stratejilerin incelenmesinde keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejiler temel alınarak araştırma modeli oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri korelayson, regresyon ve varyans analizleri yardımıyla test edilmiştir. Gerçekleştirilen analizlere göre nöroliderliğin davranışsal stratejileri belirleyici rolüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER: Davranışsal strateji, nörobilim, nöroliderlik.

Temmuz 2023, 149 Sayfa

ABSTRACT

PhD THESIS

NEUROLEADERSHIP IN DETERMINING BEHAVIORAL STRATEGIES

GÜNEŞ HAN SALİHOĞLU

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR: PROF. DR. AYSUN KANBUR

The behaviors exhibited by individuals within the organization in business life are reflected in the functioning of the organization. The behaviors, decisions and abilities of the leaders, especially in the top level management, shape the strategy of the organization as well as being a guide. Organizational strategies appear as a reflection of the top-level leader behaviors. Therefore, leaders play an important role in the formation of organizational strategies. For this reason, it is important to investigate the behavioral strategy tendencies of the leaders. In addition, the brain-focused approaches of leaders are also remarkable. Leaders' neuroleadership orientations can be effective in the face of situations that will arise during the behavioral strategy formation process. This study was prepared to examine the effect of neuroleadership in determining behavioral strategies. In this context, first of all, variables of the research were examined from a conceptual point of view. In the light of conceptual information, research model was created based on David Rock Neuroleadership Approach (SCARF Model) and Hermann Brain Dominance Model for examining neuroleadership and exploration-exploitation behavioral strategies for examining behavioral strategies, and hypotheses of the research were tested in terms of correlation, regression and variance analysis. According to the analyses performed, findings related to the determining role of neuroleadership in behavioral strategies were obtained.

KEYWORDS: Behavioral strategy, neuroscience, neuroleadership.

July 2023, 149 Page

TEŞEKKÜR

Hayatım boyunca yanımda olup destekleyen herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GÜNEŞ HAN SALİHOĞLU

Kastamonu, 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI ..... **ii**
TAAHHÜTNAME ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ ..... **ix**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Araştırmanın Problemi 3
1.2 Araştırmanın Amacı 3
1.3 Araştırmanın Önemi 4
1.4 Araştırmanın Varsayımları 5
1.5 Araştırmanın Hipotezleri 5
1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları 6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE **7**
2.1 Davranışsal Strateji 7
2.1.1 Davranış 7
2.1.2 Davranış Bilimleri 9
2.1.3 Örgütsel Davranış 11
2.1.4 Davranışsal Strateji Kavramı 13
2.1.5 Davranışsal Strateji Açısından Keşfedici/Yararlanıcı Yetenekler 21
2.1.6 Davranışsal Stratejinin Ölçümü 24
2.1.7 Davranışsal Strateji Araştırmaları 25
2.2 Liderlik 33
2.2.1 Lider ve Liderlik Kavramı 33
2.2.2 Liderlik Teorileri 37
2.2.2.1 Büyük adam teorisi 37
2.2.2.2 Özellikler teorisi 38
2.2.2.3 Davranışsal liderlik teorileri 39
2.2.2.4 Durumsal liderlik teorileri 43
2.2.3 Liderlikte Güncel Yaklaşımlar 48
2.2.4 Liderlik ile Öz-Yeterlik ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi 52
2.3 Nöroliderlik 55
2.3.1 Nörobilim 55
2.3.2 Nöroliderlik Kavramı 58
2.3.3 Nöroliderlik Teorileri 60
2.3.3.1 Herrmann beyin baskınlık modeli 60
2.3.3.2 Hüther beyin dostu liderlik teorisi 62
2.3.3.3 Elger nöroliderlik yaklaşımı 62
2.3.3.4 Ghandiri/Habermacher/Peters ACTIVE modeli 62
2.3.3.5 Reinhardt nöroliderlik yaklaşımı 63
2.3.3.6 David Rock nöroliderlik yaklaşımı (SCARF modeli) 64
2.3.3.6.1 SCARF modeli boyutları 65

2.3.4 Nöroliderlik Ölçümü 67
2.3.5 Nöroliderlik Araştırmaları 68
2.4 Davranışsal Strateji ve Nöroliderlik Arasındaki İlişkinin Kuramsal Temeli . 69
3. YÖNTEM 73
3.1 Araşırmanın Modeli 73
3.2 Araştırmanın Örneklemi 75
3.3 Verilerin Toplanması ve Ölçekler 76
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu 77
3.3.2 SCARF Nöroliderlik Ölçeği 77
3.3.3 Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği 78
3.3.4 Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği 78
3.3.5 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği 78
3.3.6 Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği 79
3.4 Verilerin Analizi 79
4. BULGULAR 81
4.1 Birinci Araştırma ve SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe Uyarlaması 81
4.1.1 Ölçekler (SCARF, Öz-Yeterlik Algısı, Psikolojik Dayanıklılık) 81
4.1.2 Çeviri Çalışması 82
4.1.3 Örneklem 83
4.1.4 Birinci Örneklem Grubuna İlişkin Bulgular 83
4.1.5 İkinci Örneklem Grubuna İlişkin Bulgular 88
4.2 İkinci Araştırma ve Davranışsal Stratejilerde Nöroliderliğin Rolü 92
4.2.1 Ölçekler 92
4.2.1.1 Yöneticilerin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejileri ölçeği 92
4.2.1.2 SCARF nöroliderlik ölçeği 96
4.2.1.3 Hermann dört çeyrekli beyin baskınlık ölçeği 99
4.2.2 Örneklem 101
4.2.3 Araştırma Değişkenleri ile İlgili Korelasyon Analizi Bulguları 103
4.2.4 Regresyon Analizi Bulguları 104
4.2.4.1 Hipotez 1 ile ilgili bulgular 104
4.2.4.2 Hipotez 2 ile ilgili bulgular 106
4.2.4.3 Hipotez 3 ile ilgili bulgular 107
4.2.5 Varyans Analizi Bulguları 109
4.2.5.1 Hipotez 4 ile ilgili bulgular 109
4.2.5.2 Hipotez 5 ile ilgili bulgular 110
4.2.5.3 Hipotez 6 ile ilgili bulgular 111
5. TARTIŞMA 112
6. SONUÇ ve ÖNERİLER 118
6.1 Sonuç 118
6.2 Öneriler 120
KAYNAKÇA 123
EK 1 Araştırma Soruları 145

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1 Araştırma Tasarımı 2
Şekil 2.1 Davranış Bilimleri ve Disiplinler Arası Yaklaşım..... 10
Şekil 2.2 Davranışsal Strateji: Bütünleştirici Bir Bakış..... 15
Şekil 2.3 Davranışsal Strateji Kavramının Entelektüel Yapısı 26
Şekil 2.4 Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Modeli..... 41
Şekil 2.5 Liderlik Doğrusu..... 45
Şekil 2.6 Reddin Temel Liderlik Tarzları 46
Şekil 2.7 Hersey ve Blachard Yaklaşımı ve Takipçilerin Olgunluk Düzeyi İlişkisi.. 47
Şekil 2.8 Ned Herrmann Bütünsel Beyin Modeli Yapılanması..... 61
Şekil 2.9 Reinhardt Nöroliderlik Döngüsü..... 63
Şekil 2.10 SCARF Modeli İşleyişi..... 64
Şekil 3.1 Birinci Araştırma Modeli (David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı)..... 73
Şekil 3.2 İkinci Araştırma Modeli (Hermann Beyin Baskınlık Modeli)..... 74

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Davranışsal Stratejiye İlişkin Öncü Yaklaşımlar 18
Tablo 2.2 Keşfedici-Yararlanıcı Yeteneklerin Karşılaştırılması 23
Tablo 2.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Bazı Farklar 35
Tablo 2.4 Liderlik Özelliklerine İlişkin Çalışmalar 39
Tablo 2.5 X Teorisi ve Y Teorisinin Karşılaştırılması 42
Tablo 2.6 Fred Fiedler Durumsallık Modeli 44
Tablo 2.7 Yönetici-Lider-Nörolider Karşılaştırması 58
Tablo 4.1 Birinci Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler (Uyarlama) 84
Tablo 4.2 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Madde Analizi Bulguları (Uyarlama) 85
Tablo 4.3 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları (Uyarlama) 86
Tablo 4.4 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (Uyarlama).... 87
Tablo 4.5 İkinci Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler (Uyarlama) 88
Tablo 4.6 Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları (Uyarlama)..... 89
Tablo 4.7 Güvenirlik Analizi Bulguları (Uyarlama)..... 90
Tablo 4.8 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları (Uyarlama)..... 91
Tablo 4.9 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)..... 93
Tablo 4.10 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)..... 94
Tablo 4.11 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları (İkinci Araştırma) 95
Tablo 4.12 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)..... 96
Tablo 4.13 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)..... 97
Tablo 4.14 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları (İkinci Araştırma).. 98
Tablo 4.15 Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)..... 99
Tablo 4.16 Katılımcıların Beyin Çeyreklerinin Baskınlık Alanı Dağılımı (İkinci Araştırma)..... 100
Tablo 4.17 Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları (İkinci Araştırma)..... 100
Tablo 4.18 Katılımcıların Demografik Özellikleri (İkinci Araştırma)..... 102
Tablo 4.19 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları (SCARF Modeli-Davranışsal Strateji) 103
Tablo 4.20 Hipotez 1 için Bulgular..... 105
Tablo 4.21 Hipotez 2 için Bulgular..... 106
Tablo 4.22 Hipotez 3 için Bulgular..... 108
Tablo 4.23 Hipotez 4 için Bulgular..... 109
Tablo 4.24 Hipotez 5 için Bulgular..... 110
Tablo 4.25 Hipotez 6 için Bulgular..... 111

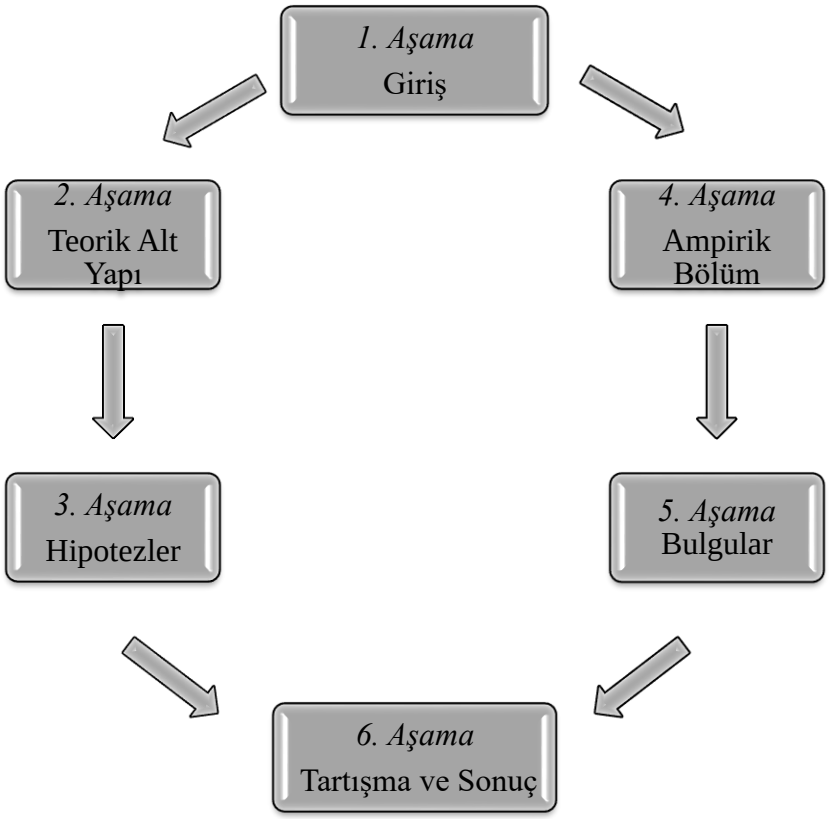
1. GİRİŞ

Bireyler çalışma yaşamında aynı sorunlara farklı davranış, farklı strateji, farklı yeteneklerle çözüm aramaktadır. Çalışma yaşamındaki tüm bu davranışlar, yönelimler ve stratejiler örgütlerin stratejilerini etkilemektedir. Kişilerin duygu ve düşüncelerinin, kararlarının yansıması örgütsel stratejileri de oluşturmaktadır. Bu noktada strateji oluşturma, yönlendirme ve benimseme gibi faaliyetler üzerindeki bilişsel etkiler davranışsal strateji alanıyla incelenmektedir. Davranışsal strateji çalışanların duygu ve düşüncelerinin stratejik yönetim sürecindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktadır. Davranışsal strateji stratejik yönetimdeki zihinsel süreçlerin etkilerini sosyal, bilişsel ve psikoloji alanlarıyla birlikte açıklamaya çalışmaktadır (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1371-1374). Diğer bir ifadeyle davranışsal strateji, stratejik yönetimi davranışsal açıdan ele alıp değerlendirmektedir.

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Sosyal bir varlık olan insanı örgüt içerisinde yönlendirecek, harekete geçirecek biri ya da birileri mutlaka olmalıdır. Bu durumda liderler karşımıza çıkmaktadır. Değişen iş yaşamıyla birlikte liderlik yönelimlerinde de değişimler olmuştur. Özellikle beyin odaklı yaklaşımların daha fazla dikkat çektiği günümüz işletmelerinde nöroliderlik uygulamaları önem kazanmıştır. Nöroliderlik liderlerin bazı yeteneklerini geliştirmektedir. Bu yetenekler karar alma, problem çözme becerisi, iş birliği yeteneği ve duyguları kontrol altına alma olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda nörolider duyarlı, beyin odaklı, fikir üreten, yaratıcı ve çift yönlü geri bildirim davranışları sergilemektedir (Bidshahri, 2017). Nöroliderlik liderin bu davranışlarını yöneten düşünsel mekanizmaları araştırmada yardımcı olmaktadır. Nöroliderlik, belirsiz rekabet ortamında farkındalığı artırarak beyin için önemli olan durumları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Nöroliderlik kavramı liderlik yazınında nörobilim çalışmaları ile dikkat çekmeye başlamıştır. Davranışsal strateji ise stratejik yönetim alanındaki makro dinamikleri mikro perspektifte inceleme çabası ile anlam kazanmış ve örgütlerin davranışlarının yöneticilerin davranışları ile değerlendirilebileceği düşüncesi stratejik yönetim sürecine yön verici olarak nitelendirilebilen liderlik olgusunu davranışsal strateji ile

ilişkilendirme arayışını güçlendirmiştir. Bu süreçte nöroliderlik uygulamalarının davranışsal stratejinin dinamikleri olarak keşfedici-yararlanıcı stratejileri yönlendirici niteliği düşündürücü olmaktadır. Bu araştırma bu sorunsala cevap aramak üzere yapılandırılmıştır. Araştırmanın taslağı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1.1 Araştırma Tasarımı

Araştırmanın ilk aşaması olan giriş bölümünde araştırma problemi, amacı, önemi, varsayımları, hipotezleri, sınırlılıkları değerlendirilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında teorik alt yapı oluşturulmuştur. Araştırma değişkenleri hakkında literatür çerçevesinde açıklamalara yer verilmiştir. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak literatür çerçevesinde ampirik aşama yapılandırılmıştır. İlk olarak SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Bu aşamayı takiben araştırmanın yöntemi, modeli, örneklemi, ölçüm araçları ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Ampirik araştırma sürecinden elde edilen veriler ile istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve analizlerden elde edilen bulguların açıklamalarına yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise tartışma ile sonuç ve öneriler üzerinde durulmuştur.

1.1 Araştırmanın Problemi

Davranışsal strateji stratejik yönetim teori ve uygulamalarını bilişsel, sosyal psikoloji yöntemleriyle inceleyerek gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Davranışsal strateji alanı ile birlikte stratejik yönetimin makro dinamikleri mikro dinamiklerle incelenmeye başlamıştır. Nöroliderlik ise nörobilim ile liderlik davranışlarını birlikte ele almakta ve beyin süreçlerinin lider başarısı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Stratejik yönetimin davranışsal stratejilerle değerlendirilmesi ve nöroliderliğin düşünsel mekanizmalarla gerçekleştirilmesi bu iki kavram arasında bir ilişki olup olmayacağı sorunsalını akla getirmektedir. Bu bağlamda araştırmanın problemi, davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin rolünü anlamaya yönelik olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışma araştırma sürecinden elde edilen verilerle davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin rolünü incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada iki araştırma tasarlanmıştır. İlk araştırmada SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlamasının yapılması hedeflenmekte iken diğer araştırmada ise hipotezlerin test edilmesi hedeflenmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin etkisi olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmanın temel değişkenleri davranışsal strateji ve nöroliderlik olarak belirlenmiştir. İlk olarak davranış, davranışsal strateji, liderlik, nörobilim, nöroliderlik kavramları ile davranışsal strateji ve nöroliderlik arasındaki ilişki kuramsal olarak açıklanmıştır. Elde edilen teorik bilgiler aracılığıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen verilerin analiziyle aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- Davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin etkisi var mıdır?
- Keşfedici davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin etkisi var mıdır?
- Yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin etkisi var mıdır?
- Davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?

- Keşfedici davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
- Yararlanıcı davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Dinamik iş yaşamında örgütler varlığını sürdürebilmek için farklı stratejiler uygulamaktadır. Fakat bazı stratejilerin yeterli olmadığı görülmektedir. Bu durumda üst kademe yöneticiler farklı stratejik yönelimlere başvurmaktadır. Bu noktada liderlere, yöneticilere davranışsal strateji alanı yardımcı olmaktadır. Davranışsal strateji stratejik yönetimi sosyal ve bilişsel psikolojiyle ele alıp değerlendirmektedir. Stratejik yönetimin davranışsal odaklı çalışma alanında dinamik, karmaşık ve belirsiz iş yaşamında uygulanan örgüt davranışları bireysel açıdan ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin davranışlarının yönetim kademesinde bulunan kişilerinin davranışları ile incelenebileceği görüşü de kabul görmektedir. Bu bağlamda örgütlerin stratejileri ve uygulamaları davranışsal açıdan değerlendirilmedir.

Lider örgütlerin uyguladığı stratejileri, ortak kararları takipçilerine benimseten, harekete geçiren bu süreci kontrol eden kişidir. Lider tehdit ya da fırsat altında bilinçli ve/veya bilinçsiz davranışlarda bulunarak takipçilerini etkilemektedir. Sadece örgüt, karar yapısı ve takipçilerini dikkate alarak lideri değerlendirmek eksik olur. Bu noktada nöroliderlik kavramı lideri kendine özgü bakışıyla değerlendirerek eksikliği gidermeye yardımcı olabilir. Nöroliderlik liderin karar verme, problem çözme yaklaşımlarını ve duygularını nasıl yönlendirdiğine dikkat çekmektedir. Lideri öznel bir bakışla değerlendirmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular mevcut literatüre eksikliği dikkat çeken çalışmanın değişkenleri ile ilgili olarak değerli ve özgün bulgular sağlayacaktır. Davranışsal strateji ve nöroliderlik alanında yapılacak farklı çalışmalara katkı sağlanacaktır. Ayrıca nörobilim ve liderliği bütünleştiren nöroliderliğin davranışsal stratejileri belirleme sürecindeki etkilerinin değerlendirilmesinin örgütlere, yöneticilere özgün ve değerli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırma davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin etkisi olacağı varsayımına dayandırılarak yapılandırılmıştır. Bu kapsamda araştırma verilerinin elde edilmesinde kullanılan ölçeklerin yönetim kademesindeki liderlerin davranışsal strateji sürecinde nöroliderlik yönelimlerini, beyin çeyreklerinin baskınlık düzeylerini, öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirleyeceği varsayılmıştır. Bununla birlikte araştırmada yararlanılan ölçekler ile araştırma anketinin oluşturulması, verilerin bu anket yardımıyla toplanması, elde edilen verilerin istatistik paket programıyla değerlendirilmesi, verilerin analizinde kullanılan istatiksel analizlerin araştırmanın yapılandırılması açısından uygun ve yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5 Araştırmanın Hipotezleri

Davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin etkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan bu araştırmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

- H_1: *Davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*

- H_2: *Keşfedici davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*

- H_3: *Yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*

- H_4: *Davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*

- H_5: *Keşfedici davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*

- H_6: *Yararlanıcı davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel sınırı davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin etkisi olduğu varsayımına dayandırılarak yapılandırılmasıdır. Bu bağlamda araştırma değişkenlerine ilişkin mevcut literatürde kaynakların azlığı önemli düzeydedir. Ayrıca davranışsal strateji kavramına ilişkin araştırmalarda davranışsal stratejilerin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejiler olarak değerlendirildiği gözlemlenerek bu araştırmada da davranışsal stratejilerin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejiler olarak ele alınması tercih edilmiştir. Araştırmada nöroliderlik ise David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) ve Hermann Beyin Baskınlık Modeli temel alınarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın katılımcıları üniversitelerin senatolarında yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Araştırma, katılımcılardan çevrimiçi anket yardımıyla elde edilen veriler ve araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizlerle sınırlıdır. Araştırma sonucu katılımcıların araştırma anketinde yer alan ifadelere verdikleri cevaplardan elde edilen bulgularla sınırlıdır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak davranış, davranış bilimleri, örgütsel davranış, davranışsal strateji, davranışsal strateji açısından keşfedici-yararlanıcı yetenekler, davranışsal stratejinin ölçümü ve davranışsal strateji araştırmalarına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Bu açıklamaları takiben liderlik, liderlik teorileri, liderlikte güncel yaklaşımlar, nörobilim, nöroliderlik kavramı, nöroliderli teorileri, nöroliderliğin ölçümü ve nöroliderlik araştırmalarına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Son olarak davranışsal strateji ve nöroliderlik arasındaki ilişkinin kuramsal temeli açıklanmaktadır.

2.1 Davranışsal Strateji

2.1.1 Davranış

Davranış kavramı organizmaların varlığına kadar dayanmaktadır. Bir organizmanın var oluşundan ölümüne kadar geçen süreçte yapmış olduğu her eylemin toplamı davranışı oluşturmaktadır. Davranış bir organizmanın uyaranlara karşı olarak gösterdiği tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle sosyal bir varlık olan insanın uyaranlara karşı tek veya toplu olarak gösterdiği hareketlere davranış denir (Nişancı, Özmutaf ve Akyol, 2016: 293).

Elli yıl öncesine kadar davranış sadece görülebilen, işitilebilen hareketleri ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar davranışın bu tanımla sınırlı kalmadığını organizmanın fiziksel ve bilişsel süreçlerini içeren karmaşık bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır (Morgan, 2017: 6).

Bilimsel yöntem aracılığıyla incelenen insan davranışlarının temelinde iki paradigma bulunmaktadır. İlk paradigma “her insan davranışının mutlaka bir veya birden fazla nedeni olduğu”, ikinci paradigma ise “davranışın mutlaka bir veya birden fazla sonucunun olduğu” görüşünü ifade etmektedir. Bu paradigmalar insan davranışının neden ve sonuç bağlamında ortaya çıktığını göstermektedir (Eroğlu, 2017: 6). Davranış belli amacı gerçekleştirmek üzere bilinçli yapılan tepkidir (Güney, 2011: 13).

Diğer bir ifadeyle davranış uyarıcı-organizma-tepki arasındaki karşılıklı etkileşim sonucunda oluşmaktadır (Tuncay, 2002: 157-158). Bu süreci başlatan uyarıcıların bazıları zihinsel bazıları ise psikolojik süreçlerle algılanmaktadır. Bu bağlamda davranışın oluşmasına neden olan faktörler bilişsel, psikolojik, organik, çevresel, tecrübeler ve geçmiş yaşantılar, tutum ve beklentiler ile devinimsel etkinlikler olarak sıralanabilir (Tutar, 2018: 74).

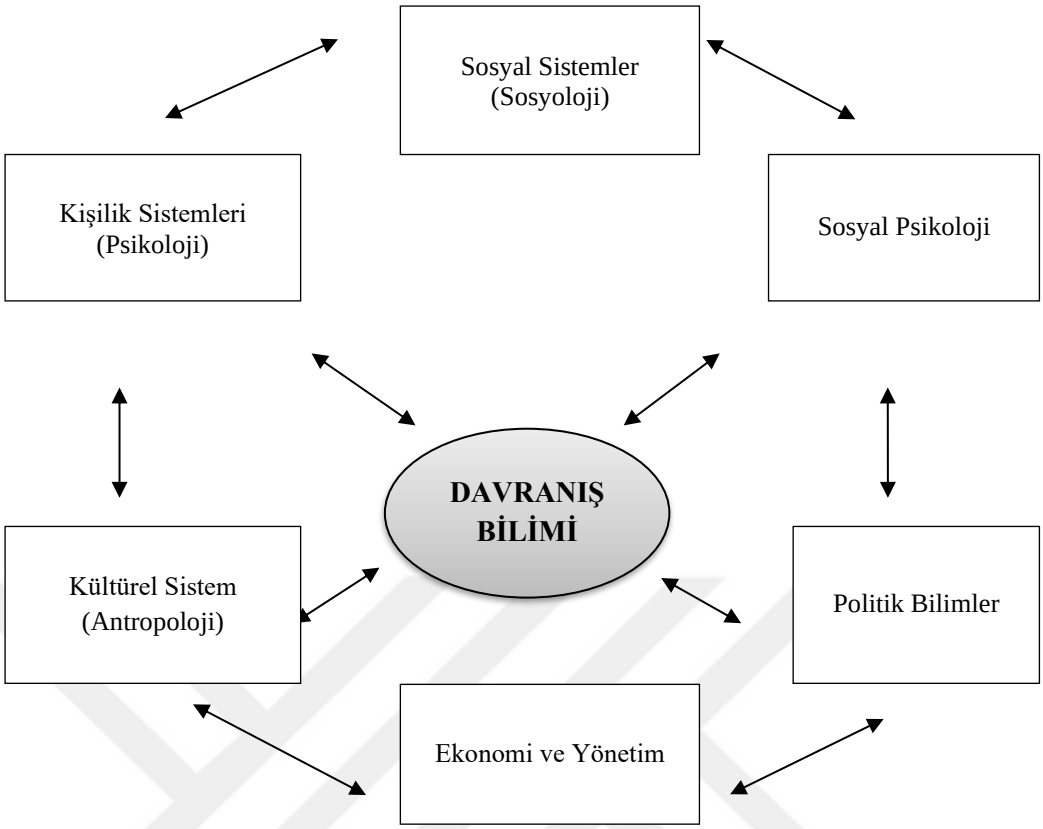
Psikoloji bilimi davranış kavramını farklı açılardan ele almaktadır. Yapısal psikolojiye göre davranış, insanın bilinçli olarak gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerden oluşmaktadır. Davranım psikolojisine göre davranış, uyaranlara karşı verilen tepki olarak tanımlanmaktadır. Bütünlük psikolojisine göre davranış, insanın çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan hareketlerini ifade etmektedir. İşlevsel psikolojiye göre davranış, insanı harekete geçiren güçlere karşı gösterilen tepki olarak tanımlanmaktadır. Diyalektif kurama göre davranış, insanın kendini ve çevresini değiştirme amacıyla yapmış olduğu hareketler olarak tanımlanmaktadır. Dinamik psikolojiye göre davranış, insanın kendi iç dünyasındaki ve diğer bireylerle yaşadığı çatışmaların çözümünde izlediği süreci ifade etmektedir (Başaran, 2008: 16).

Fizyolojik açıdan davranış, insanın sinir sistemi tarafından harekete yönlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Sosyoloji ise davranışı grupsal ve sosyal düzeyde değerlendirmektedir. Sosyolojik açıdan davranış grup dinamiğinin etkisi ve bu dinamizme kişinin katkıları dikkate alınarak açıklanmaktadır (Tutar, 2016: 171-172). Pekdemir ve Turan'ın (2018: 133) BSN Modeli'ne göre (Bireysel, Sosyal ve Normatif, Davranış Modeli) davranış bireysel, sosyal ve normatif düzeyde oluşmaktadır. Bireysel boyut açısından davranış, bireyin maddi ve manevi çıkar elde etmesi, kendini mutlu hissetmesi, duygusal tatmin sağlaması amacıyla oluşmakta ya da alışkanlık haline getirdiği eylemleri kapsamaktadır. Sosyal boyut açısından davranış, bireyin topluma uyum sağlama, kendini kabul ettirme, benimsenme, onaylanma, başkaları tarafından değer görme amacıyla sosyal düzeyde fayda maliyet analizi sonucunda ortaya çıkan eylemlerinden oluşmaktadır. Normatif boyutta bireyin tüm insanlığı düşünerek yaptığı eylemler davranışı oluşturmaktadır. Tüm bilgiler doğrultusunda davranışın içsel ve dışsal faktörlere göre şekillenen, kişinin bilinçli olarak gerçekleştirdiği eylemleri toplamından oluştuğu ifade edilebilir.

2.1.2 Davranış Bilimleri

Tarih boyunca insan davranışları hem kuramsal hem de uygulamalı bilimler tarafından ele alınmaktadır. Kuramsal bilimler kapsamında tarih, felsefe, ahlak ve ilahiyat; uygulamalı bilimler kapsamında fizik, biyoloji ve davranış bilimi insan davranışını incelemektedir. Fakat davranış bilimlerinin elde ettiği sonuçlar fizik ve biyoloji alanına göre daha görecelidir. Fizik ve biyoloji bilimi davranış bilimleri arasında değerlendirilmez. Çünkü davranış bilimleri davranışsal bir olaya ait verileri bilimsel yollarla değerlendirip elde edilen sonuçların gerekçe ve gerçekleri arasındaki ilişkiyi anlama mekanizmasına verilen isimdir (Şencan, 1990: 22-23). Ayrıca davranış bilimlerinin inceleme alanı insanın istekleri, ihtiyaçları, kişisel değerleri, insan davranışları ve nedenleri, insan davranışı ile ilgili örgütler, örgütlerin yapısal güçleri, güçlerin niteliği ve kullanış biçimlerinden oluşmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015: 4).

Davranış bilimlerinin başlangıcı hakkında kesin bilgi bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılara göre M.Ö. 4. yüzyılda yaşayan Aristo ilk davranış bilimci olarak kabul edilirken bazı araştırmacılar Hipokrat'ı ilk davranış bilimci olarak kabul etmektedir. Literatürde genel kabule göre davranış bilimlerinin temeli 1830'lu yıllarda Comte'nin sosyoloji kavramını tanımlamasıyla atılmıştır. Davranış alanında ilk bilimsel çalışmalar 19. yy. ortalarında geçekleşmiştir. Yirminci yüzyılın başlarında ise insanları inceleyen laboratuvarların kurulmasıyla insan davranışları sistematik olarak incelenmeye başlanmıştır (Yaylacı, 2013: 7). Davranış bilimleri, insanı davranışa yönlendiren faktörler, sonuçlar arasındaki ilişkiyi bilimsel yöntemlerle inceleyen bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Özkalp, 1981: 1). Davranış bilimleri farklı bilim dalları ve disiplinlerle ilişki içerisindedir. Davranış bilimleri sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji alanlarıyla doğrudan, biyoloji, ekonomi, siyasal bilimler, tarih, felsefe ve hukuk disiplinleriyle dolaylı olarak ilişki içerisindedir (Tutar, 2013: 178-179). Davranış bilimleri ve diğer disiplinler arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015: 11).



Şekil 1.2 Davranış Bilimleri ve Disiplinler Arası Yaklaşım

Psikoloji; biyo-psiko-sosyal varlık olan insanın davranışlarını, zihinsel işlevlerini bilimsel yöntemlerle inceleyen bilim dalıdır. Bu bilim dalının amacı insanın gözlenebilen, ölçülebilen davranışlarını anlamak ve açıklamaktır (Karakaş ve Çakmak, 2000: 41). Psikoloji uygulamalarının temel amacı betimleme, açıklama, yordama ve kontrol olarak sınıflandırılmaktadır. Betimleme, davranışların ortak özelliklerini belirleme ve davranışları sınıflandırmayı kapsamaktadır. Açıklama, davranışları belli bir kurama dayandırarak betimlemeyi ifade etmektedir. Yordama, davranışların belli kuramlara dayandırarak önceden tahmin edilmesini ifade etmektedir. Kontrol, davranışın belli bir sistem içinde ortaya çıktığını, davranışın bu sistem içerisinde kontrol edilmesini ifade etmektedir (Silah, 2005: 40-41).

Sosyoloji; toplumu oluşturan insan davranışlarını, insan gruplarını ve toplumun yaşantısını bilimsel olarak incelemektedir (Giddens, 2013: 38). Sosyoloji bilimi bilimsel çerçevede toplumların değişimleri ve insan davranışları arasındaki etkileşimi incelerken belirleyici, yönlendirici varsayımlar ileri sürmez. Sosyoloji toplumda yaşanan değişimi gözlemler. Değişime neden olan faktörler, olaylar arasındaki ilişkiyi

analiz eder (Tutar, 2013: 300). Antropoloji; insan, toplum ve kültürü inceleyen bilim dalıdır. Antropoloji biliminin amacı, insan ve toplumların benzerliklerini, zaman içerisinde yaşamış oldukları değişimleri bilimsel yönetimlerle açıklamaktır. Antropoloji, fiziksel (biyolojik) antropoloji ve sosyal (kültürel) antropoloji olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel (biyolojik) antropoloji insanın biyolojik açıdan fiziksel gelişimini incelemektedir. Sosyal (kültürel) antropoloji toplumsal yaşam, kültür değişimlerini inceler (Bostan, 2016: 1-2). Sosyal psikoloji ise, psikoloji bilimin bir alt dalıdır. Bireyin kendi ve başkalarının davranışlarını değerlendirme sürecini ve bireysel, grup ilişkilerinin davranışa olan etkilerini inceleyen bir bilim dalıdır (Güler, 2010: 357).

2.1.3 Örgütsel Davranış

İnsan davranışlarını inceleyen farklı bilim dalları ve disiplinler bulunmaktadır. Bu bilim dalları ve disiplinler içinde bazıları insan davranışlarını ele alırken bazıları ise bireysel olarak insan davranışlarını incelemektedir. Örgütteki insan davranışlarını örgütsel davranış alanı incelemektedir. Örgütsel davranış, örgüt içinde insan davranışlarını belirleme, gelecekte ortaya çıkacak davranışları anlama ve davranışları kontrol etmeyi amaçlayan disiplin olarak tanımlanmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 4). Örgütsel davranış insan davranışları, örgütün resmi yapısı, işleyişi ve örgütün çevresini bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır. Ayrıca birey, grup, örgüt ve çevre faktörleri örgütsel davranışa yön vermektedir (Özkalp ve Kırel, 2016: 2-3).

Örgütsel davranış tarihi 1950'li yıllara kadar dayanmaktadır. Bu döneme Yunanlı filozof Platon'un liderlik, Çinli filozof Konfüçyüs'ün liderlik ve etik konusundaki eserleri örnek olarak verilebilir. 19. yüzyıl ve 20. yüzyılların başında gerçekleşen sosyal ve teknolojik değişimler örgütsel davranışın gelişimine kaktı sağlamıştır. Bu bağlamda örgütsel davranışın tarihi üç dönemde açıklanabilir. Birinci dönem sanayi devriminden başlayıp 1920'lerin sonuna kadar klasik yönetim anlayışının hâkîm olduğu dönemdir. İkinci dönem 1920'lerin sonlarından 1940'lı yılların sonuna kadar olan süreci kapsamaktadır. Bu dönem insanın davranışsal ve sosyal boyutunu dikkate alırken, yönetimde ise davranışsal yaklaşımlar hâkim olmaktadır. Üçüncü dönem ise

1950'li yıllardan günümüze kadar gelen süreci kapsamaktadır. Bu dönem ise yönetimde modern sonrası yaklaşımları içermektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2017: 4-5).

Örgütsel davranış psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji ve antropoloji bilimleriyle etkileşim halindedir. Psikoloji; öğrenme, motivasyon, kişilik, duygular, algı, eğitim, liderlik, etkinlik, bireysel karar verme, performans değerlendirme, tutum ölçümü, çalışanın seçimi, iş tasarımı ve iş stresi gibi alanlardaki çalışmalara yardımcı olmaktadır. Sosyal psikoloji; davranış ve tutum değişikliği, iletişim, grup süreçleri ve grup olarak karar verme gibi alanlardaki çalışmalara katkı sağlamaktadır. Sosyoloji; grup davranışları, örgüt teorileri, örgütsel değişim ve örgüt kültürü çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Antropoloji; kültürler arası analiz, değerler, tutumlar, örgüt kültürü, örgüt içerisindeki çevre ve güç gibi alanlardaki çalışmalara katkıda bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 12-14).

Örgütsel davranış araştırmacılarına yol gösteren beş temel bağlaç bulunmaktır. Bu beş temel bağlaç; disiplinler arası yaklaşım bağlacı, bilimsel yöntem bağlacı, durumsallık bağlacı, çok yönlü analiz bağlacı ve açık sistem bağlacı olarak sıralanmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 10). Disiplinler arası bağlaç, örgütsel davranış alanının diğer disiplinlerle arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bilimsel yöntem bağlacı, hipotezlerin bilimsel yöntemlerle test edilmesini ifade etmektedir. Durumsallık bağlacı, çözümlerin tek olmadığı, duruma göre değerlendirilmesi gereğini ifade etmektedir. Çok yönlü analiz bağlacı, örgütsel olayların bireysel, grup ve örgütsel olarak tüm yönleriyle değerlendirilmesini ifade etmektedir. Açık sistem bağlacı, örgütün açık bir sistem olarak tüm çevresiyle etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Ertem, 2002: 804).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar mikro, mezo ve makro düzeyde gerçekleşmektedir. Örgütün çevresi, çalışanların performanslarını inceleyen araştırmalar mikro düzey; çevre değişkenlerinin örgüt yapısı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar makro düzey olarak değerlendirilmektedir. Mikro ve makro araştırmalar arasında köprü görevini gören araştırmalar ise mezo düzey araştırmalar sınıfına girmektedir (Coşkun ve Tabak, 2017: 102).

2.1.4 Davranışsal Strateji Kavramı

Davranışsal strateji, stratejik yönetim alanındaki teori ve uygulamaları sosyal, bilişsel ve psikoloji ile değerlendiren bir alan olarak ifade edilmektedir. Davranışsal strateji örgüt içinde stratejik yönetim bağlamında insanların duygu ve sosyal davranışlarını, kavrama gücüyle ilgili varsayımları incelemektedir. Aynı zamanda davranışsal strateji, gerçek dünya ve deneysel araştırma uygulamalarının zenginleştirilmesinde etkili olmaktadır (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1369). Yeni bir kavram olan davranışsal stratejiyle ilgili bazı tanımlar şu şekildedir.

Smith ve Round'a (1998: 26-27) göre stratejik davranış, işletmelerin rekabet avantajı sağlama, uzun dönem boyunca piyasada devamlılıklarını sürdürme sürecinde sergiledikleri tutumlar olarak ifade edilmektedir.

Lovallo ve Sibony'e (2010: 3) göre davranışsal strateji; karar alma süreçlerini kolaylaştıran, yönetimde bilişsel, duyusal ve zihinsel psikolojinin birleştirildiği alan olarak tanımlanmaktadır.

Powell, Lovallo ve Fox'a (2011: 1371) göre davranışsal strateji; bilişsel ve sosyal psikolojiyi stratejik yönetim teorisi ve pratiği ile birleştirmektedir. Davranışsal strateji, kuruluşların stratejik yönetimine insan bilişi, duygular ve sosyal davranış hakkında gerçekçi varsayımlar getirmeyi ve böylece strateji teorisini, ampirik araştırmaları ve gerçek dünyadaki uygulamaları zenginleştirmeyi amaçlamaktadır.

Puranam'a (2018: 79) göre davranışsal strateji; davranışsal olarak akla yatkın teoriler inşa etmeyi amaçlayan bir alan olarak ifade edilmektedir.

Fang ve Chengwei (2018: 209) tarafından davranışsal strateji *"ekonomik olmayan, davranışsal engellerin nasıl alternatif bir stratejik fırsat kaynağı oluşturduğunu vurgulayarak üstün karlılık analizlerini tamamlayan*" olarak ifade edilmektedir.

Davranışsal strateji örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı, uzun dönemde karı artırmak için mevcut ve muhtemel rakiplere karşı izlediği politikaları içermektedir. Davranış biçimlerinin sonuçlarına göre şekillenen davranışsal strateji yöneticilerin

karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca davranışsal strateji kapsamında örgütlerin sürekliliğini devam ettirme, daha fazla müşteri elde etmek amacıyla çalışanlarına nazik, hoşgörülü olma, saldırgan davranışlardan kaçınma konularıyla ilgili eğitimler verilmektedir (Smith ve Round, 1998: 26-27).

Lehman, Brother, Bear Stearns, BP gibi işletmelerde görülen performans olayları, işletme iflasları, AOL/Time -Warner ve HP/Company gibi başarısız şirket birleşmeleri stratejik yönetimin bazı konuları açıklamada yetersiz kaldığı sonucunu desteklemektedir. Bu bağlamda stratejik yönetimin teori ve uygulamaları davranışsal yaklaşımlarla incelenmeye başlanmıştır. İlk olarak stratejik yönetim alanını psikolojik açıdan değerlendiren çalışmaların kökeni 1950'li yıllara kadar dayanmaktadır. Augier, Fong ve Rindova'ya göre stratejik yönetim alanında yapılan psikolojik çalışmalar üç döneme ayrılmaktadır (Serin, Durgun ve Durgun, 2020: 1003-1004). Birinci dönem Hambrick ve Mason tarafından geliştirilen "Üst Kademe (Upper Echelon) Yaklaşımı"nı içermektedir. Bu yaklaşıma göre, üst kademe yöneticilerin kararları bazı faktörlerden etkilenir. Bu faktörler, üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri (yaş, tecrübe, eğitim, sosyoekonomik geçmişi), vizyonları, çevre ve kurumsal çevre algıları olarak sıralanmaktadır (Gözüm ve Acar, 2018: 96-97). İkinci dönem Gavetti, Levinthal ve Ocasin'a göre "Neo-Carnegie" olarak ifade edilmektedir. Bu dönemde Cyert ve March'ın Davranışsal Firma Teorisi, Nelson ve Winter'in Evrimsel Ekoloji Teorisi, Levinthal'in NK yaklaşımı ve March'ın stratejik yönetim çalışmaları yer almaktadır. Son dönem ise işletme çevrelerinin bilişsel olarak ele alındığı çalışmaları kapsamaktadır (Serin, Durgun ve Durgun, 2020: 1004).

Davranışsal strateji alanına ilişkin üç yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar indirgemeci yaklaşım, çoğulcu yaklaşım, kavramsalcı (bağlamsalcı) yaklaşım olarak sıralanmaktadır. Bu yaklaşımlara ilişkin bütünleştirici bakış aşağıdaki şekilde sunulmaktadır (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1380-1381).



Şekil 1.3 Davranışsal Strateji: Bütünleştirici Bir Bakış

İndirgemeci yaklaşım karmaşık bir durumun ortak kurallar bütünüyle çözülebileceğini savunmaktadır (Nagel, 1998: 3). İndirgemeci yaklaşım pozitivist, nesneldir. Gelecek ile ilgili meydana gelebilecek olayların belirsiz olması karar alma süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Bu noktada indirgeyici yaklaşım karar alma süreçlerinde, özellikle tasfiye ve satın almaya yönelik kararlara destek vermektedir. Ayrıca indirgeyici yaklaşım nöroekonomi, davranışsal oyun teorileri konusundaki gelişmeleri açıklamak için kullanılmaktadır (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1372-1373).

Çoğulcu yaklaşım, gruplar arası kararlara, vaka çalışmalarına önem veren pozitivist, nesnelci ve pragmatist bir anlayışa sahiptir (Giselbrecht, 2009: 12). Çoğulcu yaklaşım; topluma ait değerler, kültürel yapılar karşısında anlayış ve hoşgörü davranışlarını desteklemektedir (Ackermann ve Eden, 2011: 179). Çoğulcu yaklaşımda simülasyon metodu, örnek olay uygulamaları kullanılmaktadır. Bu yaklaşıma stratejik referans grupları, şirket birleşmeleri, grup içi eğilimler örnek olarak gösterilmektedir (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1373).

Kavramsalcı diğer bir ifadeyle bağlamsalcı yaklaşım eleştirel bir anlayışsa sahiptir. Kavramsalcı yaklaşım kapsamında fikir üretme, anlam, dil, yasal çevreler ile ilişkilidir. Paylaşılan ideolojiler, öznel düşünce yapıları ve bilişsel yapılar büyük önem taşımaktadır. Kavramsalcı yaklaşım evrensel boyutu ve varlıkların özünü ortaya koymaktadır. Kavramsalcı yaklaşım etnografi, söylem analizi, metin analizi gibi nitel yöntemleri kullanmaktadır. Davranışsal strateji alanında bu üç yaklaşımın birlikte

kullanılması önemlidir. Bu bağlamda az sayıda temel sorunla ilgilenmenin, çoğulculuk ve çok yöntemli bir araştırma politikası benimsemek davranış strateji alanının kurumsal, sosyal dokusunu güçlendirmesine, alandaki disiplin birliğinin sağlanmasına büyük katkılar sağlayacağına inanılmaktadır (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1379-1381). Davranışsal stratejiler örgütlerin mevcut ve muhtemel rakiplerine karşı mali avantajı elde etmek, uzun dönemli karı artırmak için yapmış olduğu eylemleri kapsamaktadır (Smith ve Round, 1998: 26-27). Davranışsal stratejiye ilişkin öncü yaklaşımlar Tablo 2.1'de sunulmaktadır (Powell, Lovallo ve Fox, 2011:1372-1373).

Davranışsal stratejilerin dört adımdan oluştuğu değerlendirilebilir. Bunlar *"(1) hangi kararların çabayı gerektirdiğine karar vermek, (2) kritik kararları etkileme olasılığı en yüksek önyargıları belirlemek, (3) en alakalı önyargılara karşı koymak için uygulamaları ve araçları seçmek, (4) uygulamaları resmi süreçlere yerleştirmek/gömmek"* olarak sıralanabilir. Ayrıca davranışsal strateji adımlarının doğru bir şekilde uygulanması üretim oranını ve personel performansını artıracaktır (Lovallo ve Sibony, 2010: 12-14). Davranışsal strateji başka bir bakış açısına göre yedi noktada özetlenmektedir (Powell, Lovallo ve Fox, 2011: 1379-1381).

1. Davranışsal strateji bilişsel ve sosyal psikolojiyi stratejik yönetim teorisi ve pratiğiyle birleştirmektedir. Davranışsal strateji insan bilişi ve duyguları, örgütlerin stratejik yönetim alanındaki sosyal davranışlarına gerçekçi varsayımlar getirmeyi amaçlamaktadır. Davranışsal strateji; strateji teorisini, ampirik teorileri ve gerçek hayata yönelik uygulamaları zenginleştirmeyi amaçlar.

2. Bilişsel ve sosyal psikoloji genel olarak incelenir. Davranış stratejinin alanı indirgemeci, çoğulcu ve kavramsalcı yaklaşımlardan oluşmaktadır. Davranışsal strateji bu üç alanı benimsemelidir.

3. Davranışsal strateji indirgemeci, çoğulcu ve kavramsalcı yaklaşımı birlikte değerlendirmelidir. Bütüncül davranışsal strateji disiplini oluşturmak için üç yol bulunmaktadır. Bunlar "probleme nüfuz etme, yönteme nüfuz etme ve topluluğa nüfuz etme" olarak sıralanmaktadır.

4. Problem entegrasyonu: Davranışsal strateji, temel araştırma problemini üç paradigmaya dayandırmalıdır. Bunun için dört temel sorunsal vardır. Bunlar *"(1) bireysel bilişin kolektif davranışla ölçeklendirilmesi, (2) strateji teorisinin psikolojik temellerini tanımlamak, (3) örgütlerde karmaşık kararların anlaşılması (4) firmanın psikolojik mimarisini geliştirmek"* olarak sıralanmaktadır.

5. Yönteme nüfuz etme: Davranış stratejisi çoğulculuk ve entelektüel paylaşımı metodolojik bir ilke olarak çok yöntemli çalışmalar tasarlamalıdır. Dergi editörleri ve hakemlerin beklentileri buna göre belirlenmelidir. Araştırmacılar bilgi birikimini bir bütün halinde tutmaya öncelik vermelidir.

6. Topluluk entegrasyonu: Araştırmacılar davranış stratejisinin sosyal, kurumsal yapısını güçlendirmeye odaklanmalıdır. Araştırmacılar, stratejik yönetimdeki kişiler, gruplar için konferanslar düzenlemelidir.

7. İndirgemeci, çoğulculuk ve kavramsalcı paradigmalar köklü bir tarihe ve sabit bir yapıya sahiptir. Davranışsal strateji yeni araştırma problemlerini ve yöntemlerini tanımlamada büyüme, dinamizm ve yaratıcı liderlik için çaba göstermelidir. Bu bağlamda yapılan bazı değişiklikler bulunmaktadır. Bunlara kararlardan karmaşık kararlara geçiş, bireysel önyargılardan seçim mimarisine geçiş, iç gözlemden bilişsel sinirbilime geçiş örnek olarak verilebilir. Davranış stratejisinin bu eğilimlerden haberdar olması, strateji ile psikolojinin kesiştiği noktada yeni araştırma sınırlarını keşfetmede liderlik etmesi gerekmektedir.

Tablo 2.1 Davranışsal Stratejiye İlişkin Öncü Yaklaşımlar

	İndirgemeci Yaklaşım	**Çoğulcu Yaklaşım**	**Kavramsalcı (Bağlamsalcı) Yaklaşım**
Felsefik Esaslar	Pozitivizm, nesnelcilik, materyalizm, doğrulamacılık, bilimsel gerçekçilik	Faydacılık, evrimcilik, nominalizm	Olguculuk, varoluşçuluk kavramsalcılık, eleştirel yaklaşım postmodern yaklaşım, sembolik, etkileşimler, gerçeklerin sosyal temelleri
Temel Süreç	Bireysel karar alma, grup içi karar alma	Politika, problem çözme, kaynak paylaşımı, örgütsel öğrenme, gruplar arası görüşme, çatışmalara çözüm getirme	Sezgileri kullanma, algı, irade, eylem oluşturma
Anahtar Psikolojik Kavramlar	Olasılık teorisi, sezgisel yanlılık, sınırlı gerçekçilik, dinamik uyumsuzluk	Sosyal öğrenme, sosyal kimlik teorisi, referans grupları, kendini kategorize etme	Bilişsel şema, dil, anlam, işaretler, ideoloji, anlam, gerçekçilik, eylem, kültür
Yöntem	Simülasyon, sinirsel yöntemler, hipotezlerin test edilmesi kararlara ilişkin tecrübeler, matematiksel ve hesaba dayalı modelleme	Alan çalışmaları, olay çalışmaları, çok değişkenli istatistikler, olaylar, yöntemlerin birden fazlasının kullanımı	Yorumlama, metin çözümleme, söylemlerin analizi, gösterge bilimsel analiz, tarihe yorumsal yaklaşım, etnografı, temellendirilmiş teori
İşletmeler Hakkındaki Varsayımlar	Şirkete ilişkin kararlar genel müdür, girişimciler, genel yönetim kurulu tarafından alınır. Kararlar bilişsel önyargılara bağlıdır.	İşletmeler amaçları çatışan alt gruplardan oluşmaktadır. İşletmeler strateji problemlerini, çatışmalara çözüm getirerek ve gruplar arası görüşme yöntemiyle çözerler.	İşletmeler ideolojik bir yapıya sahiptir. Karar ve eylem birbirinden ayrılmıştır. Eylemler belirgindir ve dış etkilere maruz kalabilmektedir.
Stratejik Yönetime Katkıları	Stratejik kararlara ilişkin bilişsel önyargılar, rekabete ilişkin karanlıkta kalan noktalar, rekabetin ihmal edilmesi, kibir, sorumlulukların artması, tutarsızlık	İstekler, grup tanımlama, örgütsel problemler, öğrenmedeki uyumsuzluk, işletmelerin davranış teorileri	Davranışlarda gerçekçilik, bilişsel şema, bilişsel haritalar, bilişsel rekabet, mantıksal hâkimiyet, sezgi yeteneği, yanılgı, eleştirel teori, irade, farkındalık
Geçmiş ve Şimdiki Bazı Katılımcılar	Selten, Edwards, Simon, Von Neumann- Morgenstern, Luce-Raiffa, Tversky-Kahneman, Schelling, Akerlof, Smith, Thaler-Shefrin, Elster, Bazerman, Loewenstein, Camerer, Hogarth, Nisbett-Ross, Moore, Fox, Lovallo	March, Cyert, Simon, Lawrence-Lorsch, Tajfel, Turner, Fiske-Taylor, Bower, Miller, Kets De Vries, Hambrick, Levinthal, Denrell, Bromiley, Rumelt, Winter, Feigenbaum-Hart-Schendel	Weick, Starbuck, Pettigrew, Brunsson, March, Staw, Smircich, Hardy, Mintzberg, Thomas, Van Maanan, Abrahamson, Reger, Huff, Fiol, Porac, Dutton, Mezias, Lant, Milliken, Hodgkinson, Thomas, Bettis, Mitroff
Geleneksel Psikoloji Okullarına Bağlantılar	Yapısalcılık, davranışçılık, bilişsel psikoloji, deneysel sosyal psikoloji, sinirbilim	İşlevselcilik, işlevselci sosyal psikoloji, gestaltizm, evrimsel psikoloji	Varoluşçuluk, hümanizm, eleştirel okullar, feminist psikoloji, postmodern psikoloji
Psikoloji ve Sosyal Bilimlerde Tarihsel Etkiler	Wundt, Titchener, Pavlov, Ebbinghaus, Watson, Thorndike, Tolman, Skinner, F. Allport, Neisser	James, Stumpf, Dewey, Darwin, Mead, Wertheimer, Koffka, Kohler, Merton, Lewin, Asch, Heider, Festinger	Merleau-Ponty, Blumer, Glazer-Strauss, Giddens, Berger-Luckmann, Fromm
Ontoloji ve Epistemoloji de Tarihsel Etkiler	Aristotales, Bacon, Comte, Carnap, Nagel, Vienna Circle, Popper, Ayer, Early Wittgenstein	Platon, Berkeley, Hume, Kant, Mach, James, Dewey	Hegel, Kierkegaard, Brentano, Husserl, Schutz, Peirce, Sartre, Horkheimer, Adorno, Later Wittgenstein, Rorty, Foucault

Davranışsal stratejiler dört farklı şekilde momentum stratejisi, geri bildirim stratejisi, çıkarımsal strateji, beklentisel strateji olarak açıklanabilir. Momentum stratejileri literatürde basit ve düşük rasyonellik gerektiren durumları ifade etmektedir. Örgütlerin karmaşık eylemleri, maliyetleri yüksek olması durumunda başvurdukları bir yöntemdir. Momentum stratejisine göre, yapılan faaliyetlerin sonuçları dikkate alınmaz. Bu durum genel olarak tüm sonuçların ortaya çıkma süresi uzun olduğunda ya da sonuçların tekrarlanma hızları yüksek olduğu durumlarda gerçekleşmektedir. Momentum stratejileri yöneticilerin stratejilerini devam ettirecek düzeye ulaşmalarını sağlar. Endüstri alanındaki örgütlerde momentum stratejileri sıklıkla görülmektedir. Bunun temel nedeni kısa bir tecrübeleri olması ve gelecekle ilgili planların belirsiz olmasıdır (Greve, 2013: 104-106).

Momentum stratejileri durağan, üretimin olmadığı ortamlarda üst düzey stratejileri tetiklemektedir. Örgüt içerisinde mevcut performansın değerlendirilmesi, ortamda kısa bir tecrübeye sahip olunması, yeterli düzeyde bilginin olmaması durumunda momentum stratejisine eğilimin oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Momentum stratejileri örgüt içerisinde meydana gelen olayları gözetmeksizin tekrar tekrar başvurmuş olduğu davranışları kapsamaktadır. Strateji tekrarlarının hızlı olması ya da davranışlar ile ilgili sonuçların farkına varılması durumunda ortaya çıkmaktadır (Aken ve Opdenakker, 2005: 4-5).

Geri bildirim stratejisi devamlılığı olan olayların davranışsal sonuçları üzerinde durmaktadır. Böylelikle örgütlerde iç ve dış etkenler davranışların şekillendirilmesini sağlamaktadır. Bu davranışların meydana gelmesindeki itici kuvvet ileride oluşacak davranışlara yönelik düzeltmelerin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır. Davranış ile ilgili geribildirim stratejileri sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenmektedir. Geri bildirim stratejisinde başarılı sonuçlar elde edilmesi durumunda uygulama alanı genişletilerek devamlılığının sağlanması mümkün olacaktır. Başarısız sonuçlar elde edildiğinde ise mevcut probleme yönelik yeni alternatif yöntemleri bulunmaktadır. Geri bildirim stratejisinin, problem çözme odaklı stratejilerden birisi olduğu bilinmektedir. Geri bildirim stratejisi davranışlara farklı bir bakış açısı getirmektedir. (Kaymaz, 2007: 174-175).

Örgütsel açıdan geribildirim stratejisinin hedefleri; çalışan kişilerin performansları ile ilgili bilgi sahibi olabilmek, çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflerine ulaşmasını sağlamak, çalışanların yönetim içerisinde istenilen şekilde davranmalarını sağlamak, olumlu davranışları pekiştirmek, yüksek performansın oluşabilmesi için çalışanları güdülemek, örgüt içerisinde sürekliliğin devamını sağlayacak hedefler belirleyerek performans düşüklüklerinin önüne geçmek olarak ifade edilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme, kişinin kendisinden beklenen potansiyeli ve mevcut durumu karşılaştırabilmesini sağlamaktadır (Helvacı, 2002: 159).

Çıkarımsal strateji gözlemlenen herhangi bir olay karşısında olayın tüm özelliklerini inceleyerek geçmişe yönelik çıkarımlar doğrultusunda hareket etme olarak ifade edilmektedir. Çıkarımsal stratejiler örgütlerle ilgili olayların yorumlanmasını sağlamaktadır. Çıkarımsal stratejide elde edilen sonuçlar bilinçli olarak gerçekleşmez. Çıkarımsal stratejilerde yöneticilerin serbest bir yapıya sahip oldukları, çevreye karşı duyarlı davranış gösterdikleri gözlemlenmektedir. Çıkarımsal stratejilerin büyük teknoloji değişikliklerinin olduğu endüstrilerde sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde bir yöneticinin diğer yöneticiyi gözlemleyerek de çıkarımsal stratejiyi kullandığı bilinmektedir. Çıkarımsal stratejiler gerçekleştirilirken örgütsel tepkiler, çeşitli öngörüler, olaylar dikkate alınmaktadır. Çıkarımsal stratejiler yalnızca diğer kişilerin eylemlerini dikkate aldığı için diğer stratejik yöntemlere göre dezavantajlı olmaktadır (Greve, 2013: 108).

Beklentisel stratejiler, örgütlerin iç ve dış çevresine ilişkin eylemleri tahmin etmeyi ifade etmektedir. Beklentisel stratejiler örgütün geleceğine ilişkin girdilerle ilgili bilgi sağlamaktadır. Beklentisel stratejiler üst düzey yöneticilerin düşüncelerini, davranışlarını yönlendirmektedir. Ayrıca örgütlerin pazar değerini artırmaya katkı sağlar. Beklentisel strateji örgütün geçmiş davranışlarını açıklama amacı taşır (Theriou ve Tsirigotis, 2001: 128-129). Beklentisel stratejiler başkalarının eylemlerini tahmin etmeyi ve bu tahmine en uygun şekilde yanıt veren eylemleri seçmeyi içermektedir. Beklentisel stratejiler yüksek rasyonellik seviyesine sahip, rakip örgütlerin davranışlarının tahmin edilmesi, tahminlere yönelik kararların oluşturulması olarak ifade edilmektedir (Greve, 2013: 109-110).

2.1.5 Davranışsal Strateji Açısından Keşfedici/Yararlanıcı Yetenekler

Davranışsal strateji alanında keşfedici-yararlanıcı yeteneklerin kullanımı March'ın (1991) "exploration and exploitation in organizational learning" başlıklı çalışmasında ele alınmıştır. Buna göre örgütlerin kapasitesi mevcut yetkinliklerden yararlanma ve yeni yetkinlikler keşfetme olarak sınıflandırılmaktadır. Keşif kavramının araştırma, çeşitlilik, deney, buluş kelimeleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yararlanıcı kavramının ise ayrıntılandırma, yetkinlik, uygulama, yerleştirme kavramlarıyla ilişkili olduğunu belirtmektedir (March, 1991: 71). Ayrıca keşfedici (exploration) yetenekler risk alma, deneme, yenilik, esneklik ve çeşitlilik; yararlanıcı (exploitation) yetenekler ise iyileştirme, üretim, verimlilik, uygulama ve seçim gibi faaliyetleri içermektedir (Burgelman, 2002: 324-326).

Levinthal ve March (1993) örgütsel öğrenmenin firma başarısı ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi üzerindeki etkisinde keşfedici-yararlanıcı yeteneklere dikkat çekmişlerdir. Araştırmaları, örgütlerin dinamik eğilimler karşısında yeni bilgi geliştirme, mevcut yeterlilikleri kullanma, hedefleri dengede tutmaya önem göstermeleri gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca firma başarısını etkileyen öğrenme miyopisine dikkat çekmişlerdir. Öğrenme miyopisi uzun dönemli bakışın göz ardı edilmesi, büyük resmin görülememesi, yetenek kazanılmasında başarısızlık şeklinde örgütlerde ortaya çıkar. Bu durum örgütlerde başarısızlığa yol açmaktadır (Levitt ve March, 1998: 95).

Dinamik yetenekler arasında kabul edilen keşfedici ve yararlanıcı (exploration-exploitation) yeteneklerin uyum içerisinde yönetilmesi "örgütsel ustalık" olarak adlandırılmaktadır (Bakan ve Sezer, 2017: 326). Tushman ve O'Reilly (1996) tarafından örgütlerin rutin faaliyetleri ile mevcut hedeflerine ulaşması, keşifsel faaliyetler ile öğrenme süreçlerini geliştirme yeteneği "çift yönlü örgütler" (ambidextrous organization) olarak adlandırılmıştır. Çift yönlü örgütler keşfedici ve yararlanıcı yetenekleri aynı anda kullanmaktadırlar (He ve Wong, 2004: 483). Mom, Van Den Bosch ve Volberda (2007: 813), *"bir yöneticinin belirli bir zaman diliminde yararlanıcı ve keşfedici faaliyetleri bir araya getirmeye yönelik davranışsal becerisini*" çift yönlülük olarak tanımlamışlardır. Örgütlerde yeni kaynakların

keşfedilmesi (exploration) ve mevcut kaynakların kullanılması (exploitation) arasındaki ayrım firma davranışında/stratejisinde farklılıklara ve firma performansı üzerinde önemli sonuçlara neden olmaktadır (He ve Wong, 2004: 482-483). Örgütlerin mevcut faaliyetlerinde yararlanıcı yetenekleri dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda keşfedici yeteneğin gelecekteki uygulanabilirliği konusunda yeterli enerji sağlanmalıdır (Burgelman, 2002: 324-326).

Keşfedici (exploration) yetenekler örgütlerde yeni fikirler, süreçlerin belirlemesinde yöneticilerin kullandığı yetenekleri ifade etmektedir. Yöneticiler belirsiz durumlarda sürdürülebilirliğin devamı için keşfetme stratejilerini geliştirmelidir. Çalışanlar risk alma, esnek olma, örgüt içerisinde yaratıcı, yenilikçi fikirler geliştirme konusunda desteklenmelidir (Fındıklı ve Pınar, 2014: 159). Keşfedici (exploration) yetenekler örtük bilgileri ortaya çıkararak kullanma, farklı yeni teknolojilerden faydalanma, farklılıkları kabul etme ve sürekli araştırma faaliyetlerini içeren organik bir yapıdır (He ve Wong, 2004: 481). Keşfedici (exploration) yetenekler keşif, risk alma, yeni rutinler ve farklı düşünme ile ilişkilidir. Keşfedici yeteneklerden elde edilecek olan geri dönüşümler uzun vadede oluşmaktadır. Bu nedenle kazanımlar değişkendir. Değişken olan kazanımlar sonucunda keşif faaliyetlerinde önemli başarılar veya başarısızlıklar ortaya çıkabilir. Özellikle son zamanlarda yapılan çalışmalar, keşif süreci ara adımlarında problemlerle ilgili sinyalleri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Bu durumda keşiften elde edilen getirilerin çok aşamalı problemlerde bile avantajlı olduğu görülmüştür. Keşfedici stratejiler farklı araştırmalara konu olmuştur. Örneğin yetkinlik oluşturma, yeni ortaya çıkan pazarlar ve teknoloji, özerklik, kaos ve doğaçlama kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir (Kathuria, 2012: 34).

Yararlanıcı (exploitation) yetenekler mevcut bilgilerden yararlanmayı ifade etmektedir. Mevcut kaynaklar ve bilgilerde sürekli iyileştirmeyi standartlaştırma üzerinde durmaktadır (Werder ve Heckmann, 2019: 30-32). Diğer bir ifadeyle yararlanıcı (exploitation) yetenekler; mevcut bilgi, teknoloji ve pazarlama yöntemlerinden yararlanmayı ifade etmektedir. Yararlanma yetenekleri işletmenin elindeki kaynakları, teknolojileri, programları mevcut müşteriler için kullanmasını amaçlamaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2014: 62). Yararlanıcı (exploitation) yetenekler birbirine sıkıca bağlanmış, rutinleşmiş, bürokrasi içerisindeki mekanik yapıları ifade

eder (He ve Wong, 2004: 481). Yararlanıcı yetenekler üst yönetim kademesinde önem arz etmektedir. Üst yönetim işletmenin mevcut yeteneklerini iyileştirme amacıyla gerekli olan rutin davranışları alt kademelere yayılan bir anlayışla uygulamak için çaba göstermelidir (Atçı, Kale ve Şeker, 2017: 49). Yararlanıcı (exploitation) yetenekler keşfedici (exploration) stratejilere göre daha sıkı kontrol gerektiren, kısa zaman içerisinde gerçekleşen faaliyetleri içermektedir (Ancona vd., 2001: 658).

Değişim karşısında işletmelerin hayatta kalabilmesi için kaynakları yeniden yapılandırma, farklı yetenekler, yeni alanlar keşfetmesi gerekmektedir. Bu bağlamda üst düzey yönetim kademesinde yer alan liderin yaptığı eylemler için aynı anda keşfedici ve yararlanıcı yeteneklerin kullanılması önemli olmaktadır. Bu durumda stratejik liderliğin değişen çevreye örgütsel beceri ve kaynakları uyarlama, bütünleştirme, yeniden yapılandırmada kilit rolü olduğu vurgulanabilir (O'Reilly ve Tushman, 2011: 19-20).

Keşfedici yetenekler yeni bilgiler ve fırsatların belirlenmesi için gerekli olan faaliyetlerin organik olarak kolaylaştırılması sürecidir. Yararlanıcı yetenekler işletmelerde var olan mevcut bilgi ve yeteneklerin iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde süreçlerin kullanılmasını ifade eder (Kanten ve Kanten, 2019: 88). Keşfedici-yararlanıcı yeteneklerin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda belirtilmektedir (Jansen, 2005: 19).

Tablo 2.2 Keşfedici-Yararlanıcı Yeteneklerin Karşılaştırılması

	Keşfedici Yetenekler	**Yararlanıcı Yetenekler**
Çıktıları	Yeni tasarımlar, yeni pazarlar ve yeni dağıtım kanalları	Var olan tasarımlar, mevcut pazarlar ve var olan dağıtım kanalları
Bilgi Tabanı	Yeni bilgi talep etmek ve mevcut bilgiden ayrılmak	Var olan bilgi ve becerileri geliştirmek ve genişletmek
Kaynağı	Araştırma, çeşitlilik, esneklik, deneme ve risk alma	Geliştirme, üretim, etkinlik ve yürütme
Performans Çıktısı	Uzun dönemli fayda	Kısa dönemli fayda

Yararlanıcı (exploitation) yetenekler; artan teknolojik değişim çağına bağlı kısa vadeli öğrenme, yenilikçilik faaliyetlerini içerir. Keşfedici (exploration) yetenekler ise örgütleri yeniden tasarlama, ortaklık, satın almaları ifade etmektedir. Bu durumda üst düzey yöneticilerin süreci geliştirecek faaliyetler için kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle üst kademelerde yer alan yöneticilerin, liderlerin, mevcut durumu ve gelecekteki durumları dikkate alacak yetenekte olması gerekmektedir (Ancona vd., 2001: 658). İşletmelerin keşfedici-yararlanıcı yeteneklerinin aynı anda kullanılması sonucunda daha yüksek performans ortaya çıkmaktadır. Fakat bu durum birbiriyle çatışan hedeflerin ortaya çıkmasına neden olabilir ve usta örgütlerde üst kademe yöneticilerine sorun teşkil edebilir (Başkan ve Met, 2021: 47).

Değişken, belirsiz, karmaşık ve dinamik çevre koşulları, rakipler, iç ve dış paydaşların beklentileri işletmelerde süreklilik gerektiren yeni stratejilerin geliştirilmesi, mevcut kaynaklardan yararlanma gereğini çıkarmaktadır. Bu nedenle liderlerin yeni fırsatları keşfetme ve mevcut kaynaklardan yararlanma yetenekleri davranışsal strateji için önemlidir. Keşfedici-yararlanıcı yetenekler stratejik davranış dinamikleri olarak kabul edilmektedir (Anand, Mesquita ve Vassolo, 2009: 817). Bu bağlamda tez çalışmasında davranışsal stratejiler keşfedici-yararlanıcı yetenekler açısından değerlendirilmiştir.

2.1.6 Davranışsal Stratejinin Ölçümü

Davranışsal strateji kapsamında yapılan araştırmalar incelendiğinde üst yönetim modelleri, dinamik yetenekler, büyüme ve karlılık arasındaki ilişkiler, örgütsel öğrenme, keşfedici-yararlanıcı yetenekler, entelektüel yönetim, karar rasyonalitesi, stratejik düşünce haritalarıyla ele alınıp ölçümlendiği görülmektedir. Üst kademe ve dinamik yetenekler açısından yapılan araştırmalar genel olarak üst yönetim modelleri ve dinamik yeteneklerin stratejileri nasıl ve neden etkilediği sorunsallarına odaklanmıştır (Anwar, Bibi ve Ahmad, 2021: 158-159). Bir örgütün üst yönetim ekibinin bilişsel ve davranışsal eğilimleri örgütün davranışsal strateji bağlamında keşfetme ya da yararlanma eğilimini etkileyebilir (Lavie, Stettner ve Tushman, 2010: 124). Yöneticilerin keşfetme ve yararlanma davranışlarının nasıl şekillendiğini anlamak örgütsel düzeyde keşfetme ve yararlanma stratejilerinin nasıl inşa edileceğini

anlamaya da fayda sağlayacaktır (Mom, 2006: 31). Ancak birey düzeyinde keşfetme ve yararlanmayı ele alan çalışmaların azlığı bu konuya ilgiyi arttırmaktadır.

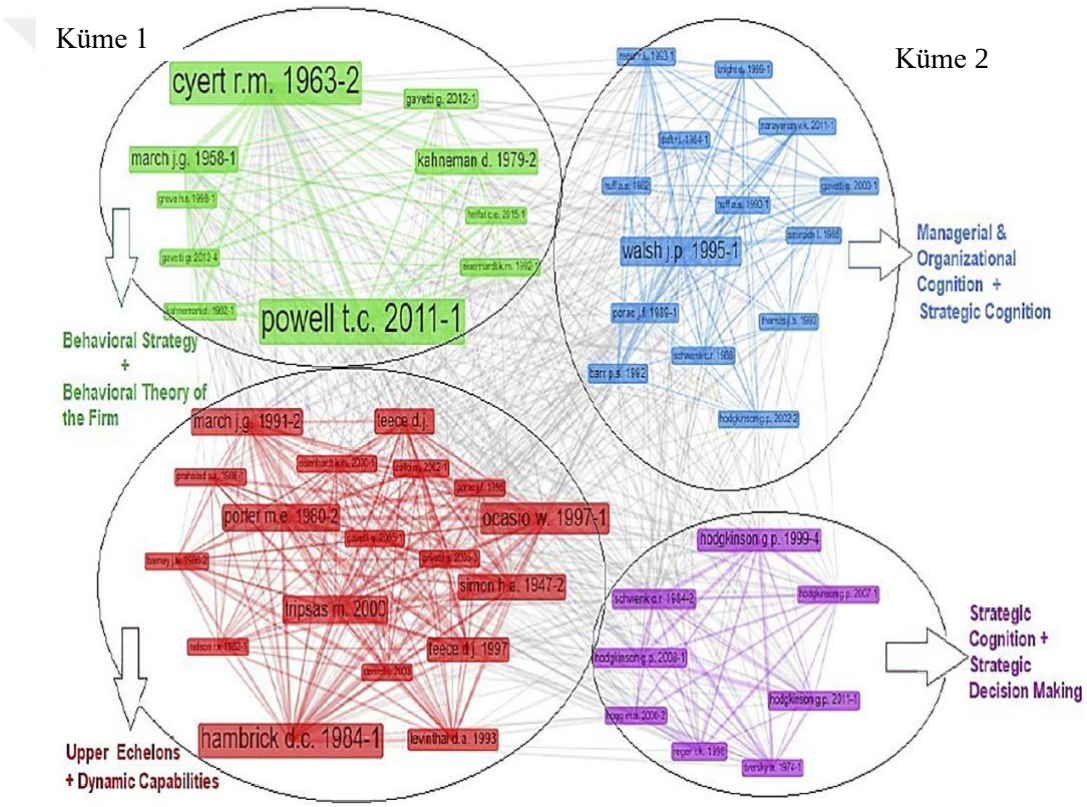
Aslantürk (2014) "Otel işletmelerinde davranışsal strateji: Kriz dönemlerine yönelik bir araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında davranışsal stratejileri kendi belirlemiş olduğu 10 adet açık uçlu soru ile ölçümlemiştir. Serin, Durgun ve Durgun (2020) orman ürünleri sanayisinde davranışsal strateji ile ilgili çalışmaları indirgemeci, çoğulcu ve bağlamsalcı bakışla incelemişlerdir. Bolel (2021) "Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde davranışsal stratejilerin düzenleyici rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma" başlıklı doktora çalışmasında senaryo tekniği ile davranışsal stratejileri ölçümlemiştir.

Yönetim araştırmalarında birçok analiz düzeyi bulunsa da herhangi bir sosyal sistemdeki en temel analiz birimi, bireysel davranış eylemidir ve bir örgütün veya birimin yapısı ve eylemleri üyelerinin davranışsal eylemleri ve onlar arasındaki etkileşimler olarak görülebilir (Mom, 2006: 31). Davranışsal strateji stratejik yönetimdeki teori ve uygulamaları sosyal ve bilişsel psikoloji ile ele almaktadır. Davranışsal strateji, stratejik yönetim sürecindeki davranışsal yapıları belli bir çerçeveden değerlendirmektedir. Örgütün makro dinamiklerini mikro bakış açısıyla incelemektedir. Bu bağlamda davranışsal stratejilerin belirlenmesinde keşfedici-yararlanıcı yetenekler (exploration-exploitation) önem arz etmektedir. Bu tez çalışmasında davranışsal stratejiler yöneticilerin keşfedici-yararlanıcı davranışları çerçevesinde temellendirilmiştir.

2.1.7 Davranışsal Strateji Araştırmaları

Davranışsal strateji literatürde oldukça yeni, güncel bir konu olarak özgünlüğünü korumaktadır. McKisney Quaerterly Strategic Management Journal ve California Management Review dergilerinde sırasıyla 2010, 2011 ve 2017 yıllarında davranışsal strateji konusuyla ilgili özel sayılar yayınlanmıştır. Advances in Strategic Management dergisinde ise 2015 yılında "Cognition and Strategy" ile "Behavioral Strategy Perspectives" başlıklı ciltler yayınlanmıştır (Anwar, Bibi ve Ahmad, 2021: 142).

Anwar, Bibi ve Ahmad (2021) “Behavioral strategy: Mapping the trends, sources and intellectual evolution” başlıklı çalışmalarında davranışsal strateji kavramını bibliyometrik analiz ve ağ analizi aracılığıyla incelemişlerdir. Araştırmada davranışsal stratejinin, işletme ve yönetim alanında yaygın bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca davranışsal strateji alanındaki araştırmalar “davranışsal strateji ve firmaların stratejileri, yönetsel, organizasyonel ve stratejik biliş, üst kademeler ve dinamik yetenekler, stratejik biliş ve karar verme” olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Anwar, Bibi ve Ahmad, 2021: 157-159).



Şekil 2.3 Davranışsal Strateji Kavramının Entelektüel Yapısı

Küme 1 bölgesi; firma davranış teorisi ve karar rasyonalitesi gibi konuları temel alan çalışmaları içermektedir. Küme 2 bölgesi; yönetsel, örgütsel ve stratejik bilişi temel alan çalışmaları içermektedir. Küme 3 bölgesi; üst düzey ekip üyelerinin psikolojik özelliklerini, büyüme ve karlılık stratejileri arasındaki ilişkileri, organizasyon öğrenimini, keşif veya sömürüleri ve entelektüel yönetimi temel alan çalışmaları

içermektedir. Küme 4 bölgesi; stratejik biliş ve stratejik karar vermeye odaklanan araştırmaları içermektedir. Küme 2 ve küme 4 benzer kavramları temsil ettiğinden, her ikisi de bir araya getirilebilir (Anwar, Bibi ve Ahmad, 2021: 157-158). Bu bağlamda davranışsal strateji araştırmaları "firmaların stratejileri", "üst kademeler ve dinamik yetenekler" ile "yönetsel, organizasyonel, stratejik biliş ve karar verme" açısından sınıflandırabilir.

Davranışsal strateji alanında 1970 yıllarından günümüze kadar yapılan araştırmalar incelendiğinde ilk olarak 1974 yılında Tversky ve Kahneman'ın araştırmasına rastlanmaktadır. Tversky ve Kahneman'a (1974: 1124) göre bireyler olasılıkları değerlendirme, karar verme gibi karmaşık davranışları basit yargısal işlemlere indirgeyen sınırlı sayıda ilkeye güvenerek gerçekleştirmektedir. Riskli beklentiler arasındaki seçimler, fayda teorisinin temel ilkeleriyle tutarsız olan çeşitli etkileri ortaya çıkarmaktadır, bireylerin kesinlik etkisi (mutlak kazanç içeren seçimlerde riskten kaçınmaya ve mutlak kayıp içeren seçimlerde risk aramaya katkıda bulunma) ve izolasyon etkisi (aynı seçimlerin farklı şekillerde sunulduğunda tutarsız tercihlere yol açması) altında karar verdikleri ileri sürülmektedir (Kahneman ve Tversky, 1979: 263). Örgütlerin rekabet gücü "yeni girenlerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, mevcut rakipler arasındaki rekabet, ikame ürün tehdidi ve tedarikçilerin pazarlık gücü" tarafından belirlenir ve bir örgüt için rekabet stratejisinin amacı, kendi endüstrisinde rekabetçi güçlerin en faydalı olacağı ya da en az zararlı olacağı konumu bulmaktır (Porter, 1980: 30).

Hambrick ve Mason (1984: 193) çeşitli alanlardaki üst düzey yöneticilerin özelliklerini "Üst Kademeler Perspektifi" etrafında açıklamak için araştırma yapılmışlardır ve buna göre yöneticiler tarafından örgütsel sonuçlar, stratejik seçimler ve performans seviyeleri kısmi olarak öngörülmektedir. Prahalad ve Bettis'in (1986: 485) çeşitlilik ve performans arasındaki kritik bağlantıyı açıklamak içim kavramsal bir ek olan "bağlantı" terimini önerdikleri araştırmaları mevcut araştırmalara bir "tamamlayıcı" olarak tasarlanmıştır. Schwenk'e (1984) göre stratejik karar verme, belirsizlik durumunda karar vermenin özel bir türü olarak görülebilir. Bu türde bir karar verme, hedef belirleme, problem belirleme, alternatifler üretme ve değerlendirme, seçme etkinliklerini içermektedir; bilişsel sadeleştirme süreçlerinin

stratejik karar verme üzerinde etkili olduğu belirtiebilir (Schwenk, 1984: 111). Daft ve Weick (1984) örgütler için yorumlama sistemini önermiştir. Yorumlama canlandırma, keşfetme, yönlendirilmemiş izleme ve koşullu izleme süreçlerinden oluşmaktadır. Araştırmaları sonucunda yorumlamanın çevresel tarama, muğlaklık azaltma, strateji ve karar vermedeki organizasyonel farklılıklarla ilişkili olduğu varsayılmaktadır.

Smircich ve Stubbart (1985) stratejik yönetim teorisi ve pratiği için çevre kavramını incelemişlerdir. Araştırmaları sonucuna göre örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları gereken zorunluluklardan vazgeçmesi gerektiğini; kısıtlamaları, tehditleri, fırsatları yeniden düşünmenin stratejik yöneticilerin birincil görevi olduğunu ifade etmişlerdir. Schwenk (1988) araştırmasında stratejik bilişin önemini tartışmakta ve bilişsel perspektif içindeki bir dizi konu hakkındaki araştırmaları özetleyerek stratejik karar vermede bütünleştirici biliş modeline dikkat çekmektedir. Bu model gelecekteki araştırmalara dair sorulara bir temel oluşturmaktadır.

Huff (1990) yönetsel biliş ve örgütsel strateji çalışmalarına bütünleşik bir yaklaşımla benzer örgütlerin benzer durumlara neden farklı olarak tepki verdiğini araştırmıştır. Bu bağlamda haritalama yöntemini kullanmıştır. Araştırma sonucunda karar vericilerin zihinsel simgelerini haritalamak için kullanılabilecek prosedürler belirlenmiştir. Eisenhardt ve Zbaracki (1992) araştırmalarında rasyonalite ve sınırlı rasyonalite, politika ve güç kavramlarına odaklanarak stratejik karar verme literatürünü incelemişlerdir. Araştırma sonucuna göre stratejik karar vericiler son derece rasyonel görülmekte ve kâr amacını ön plana alan örgütler arasında normatif çıkarımlara daha fazla önem verilmektedir. Wiersema ve Bantel (1992) üst yönetim çalışanlarının demografik özelliklerinin kurumsal çeşitlendirme stratejileri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Kurumsal çeşitlendirme stratejileri değişime duyarlılık, risk alma istekliliği, bilgi kaynakları ve perspektiflerinin çeşitliliği, yaratıcı-yenilikçi karar verme eğilimleri olarak sınıflandırılmıştır.

Thomas, Clark ve Gio (1993) tarama, yorumlama ve eyleme ilişkin stratejik anlam oluşturma süreçlerinin örgütsel performansla bağlantısını araştırmak üzere 156 hastaneden elde ettikleri verileri kullanmıştır. Araştırma sonuçlarında anlam oluşturma ve performans sonuçları arasında doğrudan ve dolaylı etkilerin olduğu görülmektedir.

Reger ve Huff (1993) çalışmalarında sektör içinde katılımcıların stratejik ortaklık hakkındaki fikirlilerini paylaştığını, rakipler ve stratejik gruplara odaklandığını vurgulamaktadır. Porac, Thomas, Wilson, Paton ve Kanfer (1995) pazarın belirsiz olduğu ve örgütler arası çeşitliliğin yüksek olduğu durumlarda örgütlerin rakip grubu nasıl tanımladığı sorusunu incelemişlerdir. Ulaştıkları veriler, altı kategorili bir örgütsel modelin sektördeki ortak rekabet duygusunu en iyi şekilde tanımladığını göstermektedir. Walsh (1995) bilgi yapılarının içeriği, gelişimi, bilgi kullanımı ve karar sonuçları hakkındaki araştırmaları incelemiştir. Ocasio (1997) karar vericilerin davranışları ve seçimleri sonucunda firma davranışlarının şekillendiğini ileri sürmektedir. Yapmış olduğu çalışma sonucunda teorik ilkeleri firma davranışı modeli haline getirmiştir. Firma davranışı, adaptasyonu açıklayarak teorik ilkelerin etkilerine dikkat çekmektedir.

Hodgkinson, Bown, Maule, Glaister ve Pearman (1999) stratejik kararlarda çerçeveleme önyargısının üstesinden gelmenin bir yolu olarak nedensel bilişsel haritalama prosedürünün verimliliğine ilişkin iki deneysel araştırmanın bulgularına dikkat çekmektedirler. İlk araştırmada işletme son sınıf lisans öğrencilerine, dört deneysel koşuldan (ön seçim ve seçim sonrası haritalama görev emirleri ile olumlu ve olumsuz çerçeveli karar senaryoları) bir stratejik karar senaryosu sunulmuştur. Diğer bir ifadeyle katılımcıların karar vermeden önce veya sonra bilişsel haritalamaya katılmaları istenmiştir. Araştırma sonucunda seçim sonrası haritalama koşullarındaki katılımcılar çerçeveleme yanlılığına yenik düşerken, ön seçim haritalama koşullarındaki katılımcılarda bu durum yaşanmamıştır. İkinci araştırma ise üst düzey yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde, örgütlerin karşı karşıya olduğu stratejik ikilemi yansıtan karar senaryosu kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmaların bulguları, çerçeveleme önyargısının stratejik karar vermede önemli bir faktör olabileceğini, bilişsel haritalamanın önyargıdan kaynaklanan sorunları sınırlandırmak için etkili bir yol sağladığını göstermektedir.

Teece, Pisano ve Shuen (1997), dinamik yeteneklerin sermayeyi artırdığını ve strateji oluşturmada dikkat edilmesi gereken faktörler olduğunu ileri sürmektedirler. Knight vd., (1999) stratejik fikir birliği ve üst yönetim ekibinin demografik çeşitliliğinin grup süreçlerini, stratejik fikir birliğini nasıl etkilediğini araştırmak için üst kademelerden,

grup sürecinden ve sosyal biliş teorilerinden gelen kavramları incelemişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri ve İrlanda'daki 76 yüksek teknoloji firmasından alınan veriler kullanılmıştır. Verilerden elde edilen bulgular sonucunda tek başına demografik çeşitliliğin stratejik fikir birliği üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Kişilerarası çatışma ve anlaşma arayışı stratejik fikir birliğini büyük ölçüde geliştirmiştir. Çeşitliliğin stratejik fikir birliği üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri vurgulanmaktadır.

Eisenhardt ve Martin (2000) örgütlerin dinamik yeteneklerini ve daha genel olarak kaynak tabanlı görüşlerini araştırmışlardır. Araştırmada öğrenme mekanizmalarının, dinamik yeteneklerin gelişimine katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tripsas ve Gavetti (2000) Polaroid Corporation'ın vaka çalışması aracılığıyla yöneticilerin dünyayı algılayışları ile örgütsel yetenek birikimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma Polaroid hikâyesinin, yeni bir öğrenme ortamında arama süreçlerini, örgütsel yeteneklerin evrimsel yörüngesini ve nihayetinde örgütsel uyum süreçlerini yönlendirmede yönetsel bilişsel temsillerin önemini açıkça gösterdiğini vurgulamaktadır. Gavetti ve Levinthal (2000) eylem-sonuç bağlantılarının bilişsel haritasına dayanan ileriye dönük arama süreçleri ile geriye dönük süreçler arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemek için bilgisayar simülasyonlarını kullanmışlardır. Biliş kavramı basit, düşük boyutlu temsili olarak modellenmiştir. Bilişsel temsilin önemli bir adaptasyon faktörü olarak işlev görebileceği, bilişsel temsili değiştirmenin önceki bilişle ilişkili örtük bilginin kaybıyla dengelenebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Zollo ve Winter (2002) dinamik yeteneklerin geliştirdiği mekanizmalar konusuna dikkat çekmektedirler. Araştırmalarının temel problemi, dinamik yeteneklerin öğrenme mekanizmaları ile şekillendiği görüşünü yansıtmaktadır.

Yöneticiler kurumsal kaynakları ve yetenekleri oluşturma, bütünleştirme, yeniden yapılandırma ve rekabetçi bir şekilde yeniden konumlandırma için dinamik yönetimsel yeteneklere sahip olabilir (Adner ve Helfat, 2003; Helfat ve Peteraf , 2015: 831). Yönetsel özelliklerle ilgili olarak, yöneticiler benzer sektörleri farklı sektörlerden ayıran özelliklere dikkat ettiklerinde "akıl yürütme" güçlü olmaktadır (Gavetti, Levin ve Rivkin, 2005: 691). Gavetti (2005) araştırmasında örgütlerdeki yeteneklere dikkat çekmektedir ve yetenek gelişiminde rutin ve bilişsel eylemlerin kurumsal hiyerarşi

içerisinde nasıl var olduğunu araştırmıştır. Hodgkinson ve Clarke (2007) bilişsel psikoloji ve sosyal bilişten gelen ikili süreç teorilerinden yararlanarak, çalışanların gözlemlenen davranışları üzerinde bilişsel tarzdaki bireysel farklılıkların (bilginin işlenmesine yönelik analitik ve sezgisel yaklaşımlar) teori, araştırma ve uygulamanın üzerindeki etkilerine dikkat çekmişlerdir. Teece (2007) dinamik yeteneklerin uzun vadeli iş performansını destekleyen maddi olmayan varlıklar oluşturmalarına, korumalarına olanak tanıdığına dikkat çekmektedir. Güçlü dinamik yeteneklere sahip işletmelerin girişimci ruha sahip olduğunu savunmaktadır. Hodgkinson ve Healey (2008), örgütlerdeki bilişin psikolojik analizindeki önemli gelişmeleri 2000-2007 yılları arasını temel alarak araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre çağdaş örgütsel biçimleri destekleyen teknolojik ve insani sistemler etkileşim içerisinde gelişmektedir.

Michael ve Ray (2008) davranışsal strateji alanında bilişsel yanlılıklara dikkat çekmektedir. Yönetsel kararların örgütlerin davranışlarında doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda yöneticilere laboratuvar ortamında müzakere, karar verme, araba kullanma, problem çözme gibi yetenekleri ve zekâ, dürüstlük, fiziksel çekicilik gibi durumları sorulmuştur. Yöneticilerden kendilerini değerlendirerek en iyi olma durumunda 100, en kötü olma durumunda ise 0 cevaplarını işaretlemesi istenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda en düşük ortalamanın 58.3; en yüksek ortalamanın ise 84.4 olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar yöneticilerde aşırı güven yanlılığı olduğunu göstermektedir.

Lovallo ve Sibony'e (2010) göre davranışsal strateji psikolojik ilkelere dayanan stratejik karar verme tarzı olarak görülmektedir. 1048 kararı incelemeye aldıkları araştırma bulgularına göre kararlarda bilişsel yanlılığın fazlalığına dikkat çekmektedirler. Bilişsel yanlılıkları psikoloji ve davranışsal ekonomi perspektifiyle değerlendirerek "hareketle eyleme dönük olma, çıkar, örüntü tanıma, durağanlık, sosyal yanlılıklar" olarak beş grup altında sınıflandırmışlardır. Stratejik kararlarda ortaya çıkan bu yanlılıkları önlemek için bazı önerilerde bulunmaktadırlar. Örneğin eyleme dönük olarak değerlendirilen aşırı iyimserlik, aşırı güven ve rakip ihmali gibi durumlarda stratejik karar verme sürecinde belirsizliğin farkına varılması için teşviklere dikkat çekilmektedir. Ayrıca yöneticilerin davranışsal bir stratejiyi oluşturmaları için dört adım önermektedirler. Bu adımlar "hangi kararların bu yönde

bir çabayı gerektirdiğine karar vermek, kritik kararları etkilemesi daha muhtemel olan yanlılıkları belirlemek, en yüksek alaka düzeyine sahip yanlılıkları ortadan kaldırmak için uygulama ve araçları seçmek, bu uygulamaları şirket süreçlerinin içerisine yerleştirmek" olarak sıralanmaktadır.

Hodgkinson ve Healey (2011) dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için sosyal bilişsel nörobilim ve nöroekonomi alanındaki çağdaş gelişmelerden yararlanmışlar ve bu bağlamda Teece'nin (2007) vurguladığı dinamik yetenekler aracılığıyla bireylerin, grupların bilişsel ve duygusal kapasitelerini nasıl kullanmaları gerektiğini araştırmışlardır. Gavetti (2012) stratejik liderlerin bilişsel olarak uzak olan fırsatları takip etmesinin, stratejiye yönelik davranışsal yaklaşımları kabul etmeden daha kapsamlı bir stratejik temsilcilik taşıdığını ifade etmektedir. Fakat bu anlayış mevcut davranışsal strateji araştırmalarında yaygınlaşan sınırlı rasyonellik anlayışının ötesine geçen insan biliş modeli gerektirmektedir. Bu bağlamda savunulan stratejik temsilciliğin davranışsal anlayışını destekleyebilecek bir insan zihni modelinin özelliklerini değerlendirmekte, çağrışımsal süreçlere odaklanan bir insan zihni modeli önermektedir.

Greve (2013) davranışsal stratejileri rasyonellik düzeyine göre değerlendirmiştir. Örgütlerin davranışlarının kararlardan ortaya çıktığını, firmaların davranışlarını açıklamak için davranışları ortaya çıkaran karar verme süreçlerinin gözlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini momentum, geribesleme, çıkarımsal ve beklentisel kavramlarıyla açıklamıştır. Helfat ve Peteraf (2015) yeteneklerin yalnızca fiziksel değil aynı zamanda zihinsel faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanıldığını vurgulamaktadır. Bireysel yönetici seviyesindeki dinamik yeteneklerin mikro temellerine odaklanmışlardır. Bu bağlamda bilişsel yeteneklerin heterojenliğinin üst düzey yöneticilerin dinamik yönetsel yeteneklerinin heterojenliğini nasıl üretebileceği, örgütlerin performanslarına nasıl katkıda bulunabileceği araştırılmıştır. Böylece bireysel yöneticilerin rolü, kurumsal uyum ve değişim için dinamik yeteneklerin mikro temelleri üzerindeki araştırmalar büyük önem kazanmaya başlamıştır.

Aslantürk (2014) “Otel işletmelerinde davranışsal strateji: Kriz dönemlerine yönelik bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde işletmelerin beklenmedik zaman aralıklarında meydana gelen tehditler ve krizlerin çözümünde davranışsal stratejinin etkisini incelemiştir. Araştırmacı davranışsal stratejinin ölçümünü kendi hazırlamış olduğu 10 tane açık uçlu soruyla gerçekleştirmiştir. Araştırmada otel işletme yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin krizlerle ilgili kararlarında davranışsal stratejilerin bir veya birkaçını kullandığı, davranışsal stratejilerin yöneticilerin diğer karar verme süreçlerinde de etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Serin, Durgun ve Durgun (2020) tarafından yürütülen “Orman ürünleri sanayindeki davranışsal strateji çalışmaları üzerine bir derleme” başlıklı çalışmada bağlamsal, çoğulcu ve indirgemeci yaklaşım temelinde orman ürünleri sanayisindeki çalışmalar incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda davranışsal strateji yöntemlerinin orman ürünleri sanayisinde de oldukça etkili olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda; orman ürünleri sanayisinde değerlendirme ve karar verme süreçlerinde davranışsal stratejilerin olumlu yönde etkileri olduğu vurgulanmıştır. Bolel (2021) “Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerine etkisinde davranışsal stratejilerin düzenleyici rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma” başlıklı doktora tezinde davranışsal stratejileri belirlemek amacıyla senaryo tekniğinden yararlanmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar incelendiğinde anlık karar verme yöntemlerinin inovasyon üzerinde negatif yönlü etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Davranışsal stratejilerden beklentisel stratejilerin ise moderatör etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.2 Liderlik

2.2.1 Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik yaşamın her alanında etkisini göstermektedir. Bireylerin gündelik ve iş hayatında ortak bir amacı gerçekleştirmek, belli fikirler etrafında bütünleşme, birlikte hareket etme, iş yapma sürecinde kişileri yönlendiren ya da ilham aldıkları mutlaka biri ya da birileri vardır. Bu kişi lider olarak tanımlanmaktadır. Lider kavramı; ortak bir amaç için insanları birleştiren, kişilerin beceri, yeteneklerini ortak amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçiren ve fikirleri,

düşünceleri takipçilerine benimseten kişileri tanımlamaktadır. Liderlik bu faaliyetleri şekillendirme, yönlendirme süreci olarak açıklanabilir (Tutar, 2013: 239).

Liderlik kavramı ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü'nde liderin durumu, koşulları olarak ifade edilmektedir. 1976 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü'nde liderlik; bir grup insana liderlik etmek, diğerlerini etkilemek olarak ifade edilmektedir. Türkçede liderlik önder kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Akcan, Ünsar ve Küçükkancabaş, 2014: 53).

Liderlik kavramı her dönem araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Araştırmacılar kendi çalışma alanına göre liderlik kavramını tanımlamıştır. Bu nedenle liderlik tanımları öznellik çerçevesinde şekillenmiştir. Liderlik literatürü üzerine geniş bir inceleme yapan Stogdill (1974) "neredeyse bu kavramı tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar çok liderlik tanımının olduğuna" vurgu yapmaktadır (Yukl, 2018: 2). Liderlik kavramıyla ilgili bazı tanımlar şu şekildedir.

Liderlik; "*bireyin grubu yönlendirirken sergilediği davranışı*" olarak ifade edilmektedir (Hemphill ve Coons, 1957: 7).

Liderlik; "*örgütün rutin kuralları ile mekanik uyumu üzerindeki etkinin artırımı*" olarak açıklanmaktadır (Katz ve Kahn, 1978: 528).

Liderlik; "*diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli*" olarak tanımlanmaktadır (Krausz, 1986: 86).

Liderlik; "*insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme yeteneği*" olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1988: 141).

Liderlik; "*karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci*" olarak ifade edilmektedir (Rost, 1991: 102).

Liderlik; "*insanları ve/veya fikirlerini yönlendirme, harekete geçirme süreci*" olarak ifade edilmektedir (Kotter, 1990: 3).

Liderlik; "*insanların birlikte ne yaptığına anlam verme süreci*" olarak açıklanmaktadır (Drath ve Palus, 1994: 4).

Liderlik; "*yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme yeteneği*" olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2001: 91).

Koçel'e (2018) göre liderlik; "*belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme süreci*" olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2018: 585).

Bir liderin etkin olabilmesi için bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bunlar "yönlendirme, öncü olma isteği, ahlaklılık ve doğruluk, özgüven, zekâ, işle ilgili bilgi, dışadönüklük" olarak sıralanmaktadır. Yönlendirme, yüksek başarı ihtiyacı ile hırs ve liderin girişken olma özelliklerini ifade etmektedir. Öncü olma isteği, liderin diğerlerini etkileme ve sorumluluk alma isteğini ifade etmektedir. Ahlaklılık ve doğruluk liderin sözleri ile eylemleri arasındaki tutarlılığın takipçiler üzerindeki güven ilişkisini olumlu etkilediğini ifade etmektedir. Özgüven, liderin eylemlerini gerçekleştirmede sahip olacağı özgüveni ifade etmektedir. Zekâ, liderin olayları karşılaştırma, yorumlama, problem çözme, sonuç çıkarma yeteneklerini ifade etmektedir. İşle ilgili bilgi, liderin şirket, endüstri ve teknik konulardaki bilgi deneyimini ifade etmektedir. Dışadönüklük ise liderin enerjisinin yüksek olması, hareketli olmasını ifade etmektedir. Bazen liderler içe dönük özelliklere sahip olabilmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2016: 301). Lider ve yönetici kavramları birbiri yerine kullanılmaktadır. Fakat "yönetici" elindeki yetkiyi kullanan kişiyi tanımlamaktadır. "Lider" doğru iş yapan, "yönetici" ise işi doğru yapan kişiyi ifade etmektedir. Yönetici ve lider arasındaki farklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2011: 8-9).

Tablo 2.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Bazı Farklar

Yönetici	**Lider**
İdarecidir	Yenilikçidir
Var olanı sürdürür	Olanı geliştirir
Denetleyicidir	İlham vericidir
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Neden ve niçin sorularını sorar
Durumu kabul eder	Durumu değiştirmeye çalışır

Bob House ve dünya çapında 170 ortak proje çalışanları GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) kapsamındaki araştırma sonuçlarına göre liderlerin bazı özelliklerinin tüm kültürlerde ortak olduğunu vurgulamışlardır. Bu ortak özellikler "pozitif olma, yüreklendirme, motive etme, güven yaratma, dinamiklik, harekete geçirme, öngörü sahibi olma, planlayıcı, bilgi birikimi, iletişim içinde olan, takım kuran, koordinatör, güvene layık, adil, dürüst, yönetsel beceri sahibi, kazan kazan anlayışı ile problem çözme, pazarlık gücüne sahip, zeki, kararlı, mükemmeliyetçi, güvenilir" olarak sıralanmaktadır (Akiş, 2003: 2).

Sosyal bir varlık olan insan belli amaçlara ulaşmak için gruba, topluluğa ihtiyaç duymaktadır. Bu süreçte biri ve/veya birileri topluluğu harekete geçirme, hedeflere ulaşmada yardımcı olma, ikna etme yeteneğiyle ön plana çıkmaktadır. Bu kişiler lider olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2012: 441). Liderler takipçilerini güç ile yönlendirmektedir. Güç kaynaklarıyla ilgili literatürde French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflandırmanın kabul gördüğü bilinmektedir. Bu sınıflandırmaya göre liderin kullandığı güçler *yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, benzetim veya karizmatik güç* olarak sıralanmaktadır (Aslan, 2019: 99).

Yasal güç; liderin konumundan kaynaklı, yasal yetkiye dayanan güçtür. Bu güç otoriteyi ifade etmektedir. Liderin yönlendirmeleri takipçileri tarafından mecburi görev olarak algılanmaktadır (Tekin ve Şenol, 2007: 132).

Zorlayıcı güç; kaynağı cezalandırmaya dayanmaktadır. Lider takipçilerine karşı cezalandırma yetkisini kullanır (Mcshane ve Glinow, 2016: 177). Liderin cezalandırma yetkisi ücret kesintisi, işten çıkarma gibi eylemler olabilmektedir. Zorlayıcı güç takipçilerin bu algıları sonucunda oluşmaktadır (Aslan, 2019: 101).

Ödüllendirme gücü; liderin takipçilerini ödüllendirmesi ve ödüllendirme kaynaklarını kullanabilmesidir. Ödüllendirme gücü ücret artışı, takdir etme, terfi ettirme gibi uygulamalarla çalışanların hem maddi hem de manevi yönlerini etkileyebilmektedir (Koçel, 2018: 573).

Uzmanlık gücü; liderin belli bir alanda sahip olduğu tecrübe ve bilgisine dayalı gücü ifade etmektedir. Lider takipçilerini daha kolay yönlendirmektedir (Kızanlıklı, Koç ve Kılıçlar, 2016: 497).

Benzetim veya karizmatik güç; liderin takipçilerine rol model olmasıdır. Takipçiler liderleriyle ortak yön bulmaya çalışır. Bu güç sayesinde lider takipçilerini daha kolay etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

2.2.2 Liderlik Teorileri

20. yüzyılın ilk yarısında topluma, tarihe yön veren kişiler araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır. Araştırmacılar ilk olarak kişilerin doğuştan gelen özellikleri sayesinde toplulukları yönlendirdiği görüşünü savunmaktadır. Bu görüş "Büyük Adam Teorisi"nin temelini oluşturmaktadır. 1900'lü yıllarda liderlerin özellikleri üzerine odaklanılmıştır. 1930-1940 yıllarında liderliğin kişilik özelliklerinden bağımsız bir şekilde gerçekleşeceği sonucu ortaya çıkmıştır. 1960-1980 yıllarında ise liderlikte durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. 1980 yılından sonra artık liderliğin farklı düzeylerdeki davranışlarla bağlantılı olduğu, diğer kuramlardaki özellikler bilinse bile liderliğin etkin olarak gerçekleşmeyeceğini savunan modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Şahin, 2012: 142).

2.2.2.1 Büyük adam teorisi

Büyük Adam Teorisi 'genetik teori' olarak da adlandırılmaktadır. Teori liderliğin doğuştan, kalıtımla kazanıldığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu alanda yapılan ilk önemli çalışmanın Thomas Carlyle (1841) tarafından kaleme alınan "Kahramanlar Üzerine (On Heroes)" adlı eser olduğu bilinmektedir. 1850 yılında ise Ralph Waldo Emerson'un "Örnek Adam (Representative Man)" eseri ve 1869 Sir Francis Galton'un "Kalıtsal Deha (Hereditary Genius)" adlı eserleri bu konuda yapılan önemli çalışmalar arasında yer almaktadır. Bu üç eser öncü, kurtarıcı, kahraman olma gibi özelliklerle diğer insanlardan ayrılan tarihe yön veren büyük insanlar olarak tanımlanan kahramanları ele almaktadır (Şahin, 2012: 142-144). Ayrıca Büyük Adam Teorisi alanında yapılan araştırmalar Napolyon, Cengizhan, Büyük İskender gibi tarihe adını yazdırmış kişileri de kapsamaktadır. Bu teoriye göre lider olabilmek için tarihe ismini

yazdırmış kişilerin örnek alınması gerektiği savunulmaktadır (Hunt ve Fedynich, 2019: 22). Ayrıca liderlik doğuştan kazanılan bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Lider olacak kişiler genetik miras yoluyla bu özelliklere sahip olmaktadır. Liderlik sonradan öğrenilen, kazanılan bir özellik değildir. Liderler erkeklerden oluşmakta, kadınların ya da farklı bir statüye sahip olan kişilerin lider olacağı kabul edilmemektedir (Jones, 2007: 4).

2.2.2.2 Özellikler teorisi

Özellikler teorisi ile başarılı liderlerin diğer kişilerden farklılıkları belirlenmeye çalışılmıştır. İlk araştırma Columbia Üniversitesi'nden Ordway Tead (1935) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre liderlerde, fiziksel ve motivasyonel enerji, yön ve amaç duygusu, vizyon, tutku, arkadaşlık, şefkat, dürüstlük, teknik beceri, kararlılık, zekâ, öğretme yeteneği, inanç, özellik ve becerilerin bulunması gerekmektedir (Şahin, 2012: 145).

Stogdill (1948) araştırmasında liderlerde zekâ, uyanıklık, öngörü, sorumluluk, inisiyatif, ısrar, kendine güven ve sosyallik özelliklerinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. 1974 yılında yapmış olduğu araştırmasında da ilk çalışmasını destekleyen sonuçlar elde etmiştir. İlk çalışmasına ek olarak görevi başarma ve sorumluluk güdüsü, hedeflere ulaşmada ısrar, problem çözmede özgünlük, cesaret, sosyal durumlarda inisiyatif kullanma dürtüsü, özgüven, eylemler ve kararların sonuçlarını kabul etmede isteklilik, stresle baş edebilme, engeller ve gecikmeler karşısında tahammül etme isteği, başkalarının davranışlarını etkileyebilme, topluluğu amaca göre yönlendirme özelliklerinin liderliği olumlu olarak etkilediği sonuçlarına ulaşmıştır (Stogdill, 1974; Baker, 2022: 30-31).

Lider ve lider olmayan kişiler bazı özellikler açısından farklılaşmaktadır. Liderlik çalışmalarında üzerinde durulan liderlik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmektedir (Northouse, 2018: 64-67).

Tablo 2.4 Liderlik Özelliklerine İlişkin Çalışmalar

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
Zekâ	Zekâ	Başarı	Zekâ	Sevk etme
Uyanıklık	Erillik	Israr	Erillik	Motivasyon
Öngörü	Uyum sağlama	Öngörü	Hâkim olma	Dürüstlük
Sorumluluk	Hâkim olma	İnisiyatif		Güven
İnisiyatif	Dışadönüklük	İşbirliği		Bilişsel kapasite
Israr	Muhafazakârlık	Hoşgörü		İş bilgisi
Kendine güven		Etki		
Sosyallik		Sosyallik		

Özellikler yaklaşımı liderin entelektüel, duygusal, sosyal, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından diğer kişilerden farklı olduğuna dikkat çekmektedir. Fiziksel özellikler kapsamında boy, kilo, güçlülük, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu; kişilik özellikleri arasında zekâ, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme, güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma, cesaret ve kendine güven faktörleri yer almaktadır (Eren, 2012: 441).

2.2.2.3 Davranışsal liderlik teorileri

Davranışsal liderlik teorileri; liderin ne yaptığını, nasıl davrandığını ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlik görev davranışı ve ilişki davranışı toplamından oluşmaktadır. Görev davranışları grup üyelerinin hedefe ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. İlişki davranışları ise takipçilerin kendilerini iyi hissettiği durumların belirlenmesinde rol oynamaktadır. Davranışsal liderlik teorileri liderin takipçilerini yönlendirirken görev ve ilişki davranışlarını nasıl birleştirip kullandığını açıklamaya çalışan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2018: 136).

Davranışsal liderlik teorileri, liderin izleyicilerine karşı olan tavır, tutum ve koşulları dikkate alan bir yaklaşımdır. Ayrıca liderlik sürecinde takipçilere gösterilen tavır liderliğin başarısını belirlemektedir. Bu bağlamda davranışsal liderlik teorileri, özellikler yaklaşımından ayrılmaktadır. Davranışsal liderlik teorilerinin özellikler yaklaşımına göre yararlı yönleri şu şekilde açıklanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5).

- Liderlerin davranışlarının gözlenmesi özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.
- Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilebilir.

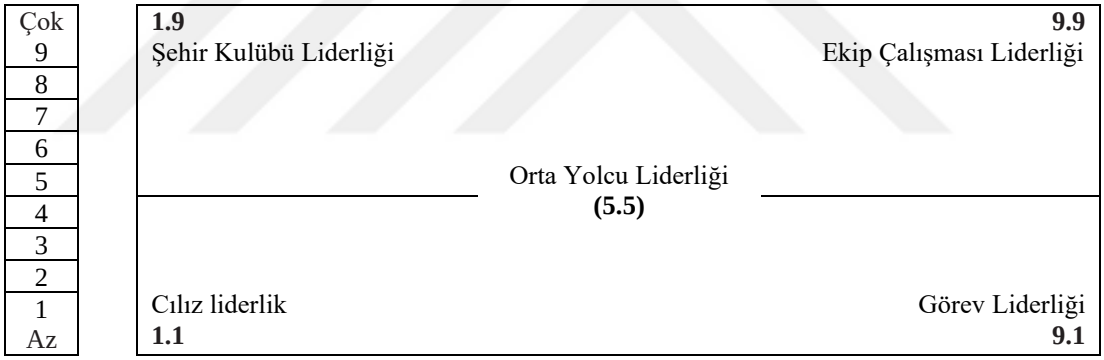
Davranışsal liderlik teorileri kapsamında "Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Modeli, McGregor X ve Y Teorisi, Rensis Likert Sistem IV Modeli" yaklaşımları açıklanabilir.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları; kapsamında Ohio State Üniversitesi'nde 1945'li yıllarda farklı işletmelerde liderlikle ilgili araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Araştırmalardan elde edilen bulgulara göre liderlik, amaçları gerçekleştirmek üzere takipçileri yönlendirme, yöneltme olarak ifade edilmektedir. Liderlik davranışları yapıyı harekete geçirme ve anlayış olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Yapıyı harekete geçirme; liderin izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirme ve yönlendirmesini ifade etmektedir. Anlayış ise lider ve izleyiciler arasındaki iletişimin temelinde karşılıklı güven, saygıyı ifade etmektedir. Bu davranış boyutunda lider izleyicilerin duygu ve düşüncelerine önem vermektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 83). Ohio State araştırmaları sonucunda iki önemli sonuç vurgulanmaktadır. İlk sonuç kişileri dikkate alan lider davranışlarının personel devir hızı ve devamsızlığı azalttığı tespitidir. İkinci önemli nokta ise liderin inisiyatifli davranmasının gruptaki kişilerin performansını olumlu yönde etkilediği sonucudur (Koçel, 2018: 597).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları; kapsamında Michigan Üniversitesi'nde Tannenbaum ve Schmidt tarafından liderin davranışlarını incelemek üzere araştırmalar yapılmıştır. Liderin davranışları kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Araştırma sonucunda liderin davranışları kişiye yönelik ise gruplarda yüksek verimlilik olduğu görülmektedir. Liderin davranışları işe yönelik ise gruplarda düşük verimlilik olduğu görülmektedir (Küçüközkan, 2015: 91). Michigan Üniversitesi çalışmaları liderin davranışlarını iki aşırı uç olarak değerlendirmektedir.

İş odaklı lider, takipçilerini zorlama, ödül ya da yasal güçlerini kullanarak yönlendirir. Kişiye yönelik lider, takipçilerin duygu, düşüncelerine önem veren bir eğilimle yönlendirme yapmaktadır. Sonuç olarak Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları benzerlik göstermektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 302-303).

Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Modeli; kapsamında Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarını temel alarak Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) olarak adlandırdıkları yönetsel bir diyagram geliştirmişlerdir. Bu modelde lider davranışı, insan ilişkilerine duyulan ilgi ve üretime duyulan ilgi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Dikey boyut, liderin insan ilişkilerine duyulan ilgi derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilgi derecesini göstermektedir (Şimşek ve Çelik, 2014: 85). Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Modeli aşağıdaki şekilde sunulmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 285).



Şekil 2.4 Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Modeli

Cılız liderlikte (1.1) liderin takipçileri ve işletme faaliyetlerine olan ilgisi en alt düzeyde gerçekleşmektedir. *Görev liderliğinde* (9.1) liderin insan ilişkilerine verdiği önem en alt düzeydedir. Lider amaçlara ulaşmak için fiziksel şartların sağlanmasına önem vermektedir. *Şehir kulübü liderliğinde* (1.9) liderin davranışları insana yönelik olarak gerçekleşmektedir. Bireyler arasındaki uyumun verimliliği olumlu etkileyeceği varsayılmaktadır. *Orta yolcu liderliğinde* (5.5) insan ilişkilerine ve üretime verdiği değeri makul seviyede tutmaya çalışan liderlik bulunmaktadır. *Ekip çalışması liderliği* (9.9) insan ilişkilerine ve üretime olan ilgisi en üst düzeyde gerçekleşen liderlik davranışlarını içermektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 155-156).

McGregor X ve Y Teorisi; kapsamında Douglas McGregor, liderlerin takipçilerine karşı davranışları ve bu davranışların takipçilerde bıraktığı izlenimler üzerine yaptığı araştırmaları X teorisi ve Y teorisi adı altında açıklamaktadır. X teorisi ve Y teorisinin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda sunulmaktadır (Can, Büyükbalcı ve Ertemsir, 2016: 85).

Tablo 2.5 X Teorisi ve Y Teorisinin Karşılaştırılması

X Teorisi	Y Teorisi
Çalışan tembeldir, çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca az çaba sarf eder.	Çalışanlar tembel değildir. Şans tanınırsa örgütün çıkarı için çalışacaktır.
Yöneticiler çalışanlarını sıkı bir şekilde denetlemelidir	Yöneticiler çalışanların inisiyatif almalarını sağlamalı ve kendi, kendilerini yönetmelerine imkân tanıyan bir çalışma ortamı yaratmalıdır.
Yöneticiler katı iş kuralları koymalı ve iyi tanımlanmış ödül-ceza sistemleri ile çalışanları kontrol etmelidirler.	Yöneticiler çalışanlara yetki vermeli ve çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmalarını sağlayacak imkânı temin etmelidir.

X teorisine göre normal bir insan çalışmayı sevmez, çalışma isteği yoktur. Çalışanların yeterli derecede faaliyet göstermeleri için sıkı kontrol ve ceza yöntemi kullanılmalıdır. Ayrıca insan doğası gereği değişime açık değildir. Y teorisine göre normal bir insanın doğasında çalışma isteği bulunmaktadır. İnsan çalışmayı oyun, eğlence gibi doğal bir eylem olarak görmektedir. Eğer ki insanlara gerekli şartlar sağlanırsa sorumluluk alma istekleri artar, amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterirler. Y teorisi kapsamında çalışanlar ödül yöntemiyle motive olmaktadır (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016: 83-84).

Rensis Likert Sistem IV Modeli; apsamında Rensis Likert lider davranışlarını Sistem 1 İstismarcı-Otokratik, Sistem 2 Yardımsever-Otokratik, Sistem 3 Danışmacı ve Sistem 4 Katılımcı-Demokratik olarak sınıflandırmaktadır (Gonos ve Gallo, 2013: 163). *Sistem 1 (İstismarcı-Otokratik)* yaklaşımında lider astlarına güvenmez. Görevleri yerine getirme, yönlendirme faaliyetlerinde ceza ve korkuya başvurulmaktadır. Lider ve takipçileri arasında yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişim bulunmaktadır. *Sistem 2 (Yardımsever-Otokratik)* yaklaşımında liderin astlara olan güveni azdır.

Çalışanlar sadece yürütmeyle ilgili kararlara katılmaktadır. Kararların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği sıkı bir denetimle kontrol edilmekte ve iletişim yazılı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Lider-takipçi arasında yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim vardır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim ise takipçilerin bazı şeyleri sorması, olumsuz durumları bildirmek amacıyla çok az kullanılmaktadır. *Sistem 3 (Danışmacı)* yaklaşımında liderin takipçilerine karşı tam olmayan güveni söz konusudur. Takipçiler liderlerine karşı sorumludur. Ayrıca onların adına bazı görevleri yerine getirmektedirler. Bu yaklaşımda gayri resmi grupların varlığı görülmektedir. *Sistem 4 (Katılımcı-Demokratik)* yaklaşımında liderin takipçilere olan güveni tamdır. Kararlar lider ve tüm grup üyelerinin katılımıyla gerçekleşmektedir. Bu yaklaşımda gayri resmi grup oluşumu görülmektedir. İletişim yatay ve dikey yönlü olarak gerçekleşmektedir (Dinçer ve Fidan, 2016: 197-198).

2.2.2.4 Durumsal liderlik teorileri

Durumsal liderlik teorileri liderliğin koşullara göre şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Etkin bir liderliğin gerçekleşmesinde liderin kişiliği, tecrübeleri, amacın niteliği, liderlik sürecindeki grup ve örgütlerin yapısı, takipçilerin geçmiş tecrübeleri rol oynamaktadır. Durumsal liderlik teorileri kapsamında Fred Fiedler Durumsallık Modeli, House ve Evans Yol-Amaç Yaklaşımı, Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu, Vroom-Yetton–Jago Liderlik Yaklaşımı, Reddin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Hersey ve Blachard Durumsal Liderlik Modeli açıklanabilir (Aydıntan, 2021: 83).

Fred Fiedler Durumsallık Modeli; kapsamında Fred Fiedler liderliği LPC (Least preferred co-worker: En az tercih edilen iş arkadaşı) olarak isimlendirdiği ölçekle belirlemeye çalışmıştır. Lider, sekiz farklı durumla karşılaşmaktadır. Liderlik tarzı ise lider-takipçi ilişkileri, görevin yapısı, pozisyonun gücü tarafından belirlenmektedir (Aksel, 2012: 44). Fred Fiedler Durumsallık Modeli aşağıdaki tabloda sunulmaktadır (Çoğaltay, 2015: 8).

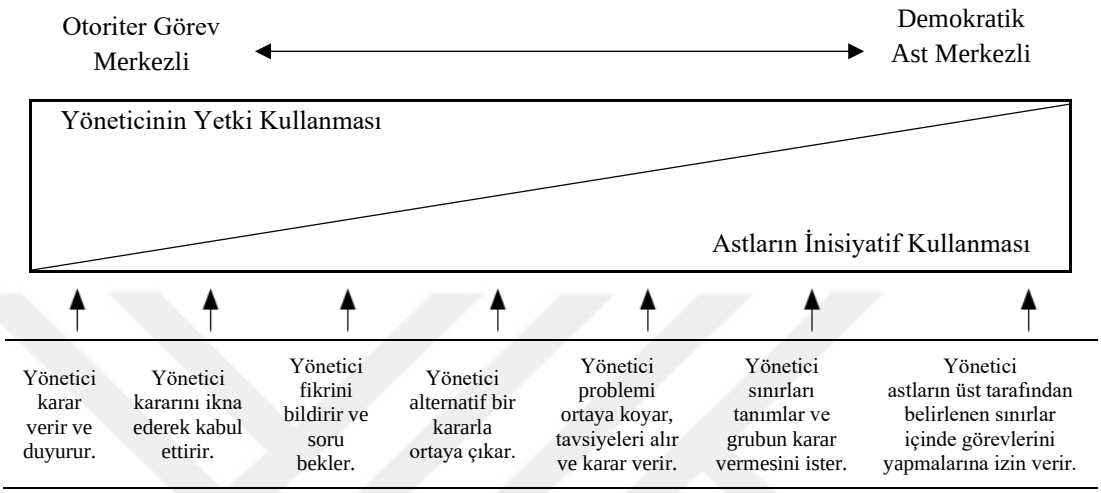
Tablo 2.6 Fred Fiedler Durumsallık Modeli

Lider-Takipçi İlişkileri	İyi				Zayıf			
Görevin Yapısı	Yüksek		Düşük		Yüksek		Düşük	
Pozisyonun Gücü	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz	Güçlü	Güçsüz
Tercih Edilen Liderlik Tarzı	Düşük ve orta LPC			Yüksek LPC			Düşük LPC	

Lider takipçi ilişkileri güven esasına dayanmaktadır. Takipçilerin lidere güven duyduğu ortamlarda lider takipçi arasındaki ilişkiler iyi yönde gelişir. Takipçilerin lidere güven duymadığı ortamlarda ise lider takipçi ilişkisi zayıf olmaktadır. Görevin yapısı, takipçilerin ulaşmak istedikleri amaçlar, amaçlara ulaştıracak araçların takipçiler tarafından açıkça bilinmesi durumunu ifade etmektedir. Pozisyonun gücü, liderlerin takipçileri üzerindeki ödüllendirme ve ceza yetkilerini kullanma şekline göre belirlenmektedir. Lider ödüllendirme, ceza, terfi yetkilerini direkt olarak kullanıyorsa liderin pozisyon gücü yüksek olmaktadır. Fakat lider takipçilerine karşı ödüllendirme ve ceza yetkisi kullanamıyorsa pozisyon gücü az olmaktadır (Aksel, 2012: 45-48).

House ve Evans Yol-Amaç Yaklaşımı; Vroom'un beklenti teorisine dayanmaktadır. Teorideki yol kelimesi, liderin beklentileri etkileme derecesini ifade eder. Amaç kelimesi, sonuçlara ulaşmadaki inanç düzeyini ifade eder. Bu kurama göre lider, takipçilerin bekleyişleri, sonuçlara verdiği değeri etkilemektedir. Bu süreçte emir verici lider, destekleyici lider, katılımcı lider, başarıya yönelik lider olmak üzere dört tip liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır. *Emir verici lider* liderlik sürecinde yönetici ne zaman neyin yapılacağına karar vermektedir. Karar verme süreçlerine astlar katılamaz. *Destekleyici lider* astlarına karşı dostane ilişkiler geliştirmektedir. Amaçlara ulaşmada astlarına güven duymaktadır (Aydıntan, 2021: 86). *Katılımcı liderlik* sürecinde karar verilecek konu hakkında grup üyelerinin görüşü alınmaktadır. Grup üyeleri karar verme sürecine katılmaktadır. *Başarı yönelimli lider* faaliyetleri başarıyla sonuçlandırmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2009: 2385).

Tannenbaum ve Schmidt Liderlik Doğrusu; liderin, kendisi ve takipçilerinin özelliklerini dikkate alarak hareket ettiği üzerinde durmaktadır. Buna göre modelde doğrunun bir ucu otoriter görev merkezli liderliği gösterirken diğer ucu ise demokratik ast merkezli liderliği göstermektedir (Aydıntan, 2021: 87).



Şekil 2.5 Liderlik Doğrusu

Modelde lider; kararları alır ve astlara bildirir, astları ikna eder, fikirlerini astlara iletir ve tepkilerini ölçer, alınacak karar hakkında astların görüşlerine önem verir, sorunu ve kararı tartışmaya açar, sorun ve konuyu tanımlar ve grup kararını bekler, konuyu belirtir ve kararı astlara bırakır olmak üzere yedi görev üstlenebilir (Uysal, 2017: 2-3).

Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı; varsayımına göre liderin en önemli görevi karar vermedir. Vrom ve Yetton'a göre lider bireysel ve grup düzeyindeki sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu durum karşısında beş tip liderlik tarzı sergilenmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 298). *Otokratik lidere* (O1) göre astların görüşleri önem arz etmez, lider kararları tek başına vermektedir. *Otokratik lider* (O2) için astların kararlara katılması sınırlıdır, lider kendisi karar vermektedir. *Danışmacı lider* (D1) astların fikirlerini dinler fakat kararı kendisi vermektedir. Bu durumda kararlar astların fikirlerini yansıtmayabilir. *Danışmacı lider* (D2) astlarıyla görüşüp astların fikirlerini almaktadır. Fakat verdiği kararda astların fikirleri olup olmadığı net değildir. *Grup lider* (G2) için kararlar astlarla birlikte alınmaktadır. Lider bu süreçte yol göstericidir kararlar hep birlikte alınır (Atılgan, 2017: 100).

Vroom-Yetton-Jago'nun liderlik yaklaşımında karar sürecinde "karar nitelik gerektiriyor mu?, yüksek nitelikli karar vermek için yeterli bilgilere sahip miyim?, istenen çözümün sağlanmasında, astlar arasında bir çatışmanın olması mümkün mü?, sorun yapısal mı?, kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?, kendi kendinize bir karar almış olsaydınız, kararın astlar tarafından benimsenmesi mantıklı kabul edilebilir miydi?, sorun çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlar tarafından paylaşılıyor mu?" sorularına sıralı bir şekilde cevap aranmaktadır. Soruların cevabı evet ya da hayır olmak üzere yapılandırılmıştır. Verilen cevaplar karar ağacı üzerinde belirtilmektedir. Soruları çözüme ulaştıracak en uygun liderlik tarzı seçilmektedir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 181).

Reddin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı; Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Modeli'ne dayanmaktadır. Bu modelde bulunan görev ve ilişki davranışına etkinlik boyutunun eklenmesiyle üç boyutlu liderlik modeli elde edilmiştir. Görev boyutu liderin görevleri tanımlaması, görevlerin kimler tarafından ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına ilişkin süreçleri içermektedir. İlişki davranışı ilişkilerde güven, saygı, sürdürülebilirlik gibi kavramları ifade etmektedir. Etkinlik boyutu ise liderin davranışlarının duruma göre uygun olup olmadığını ifade etmektedir. Reddin ayrıca liderlerin dört tür davranış sergileyeceğini ifade etmektedir (Eren, 2012: 453-455). Reddin'in Temel Liderlik Tarzları aşağıdaki şekilde sunulmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

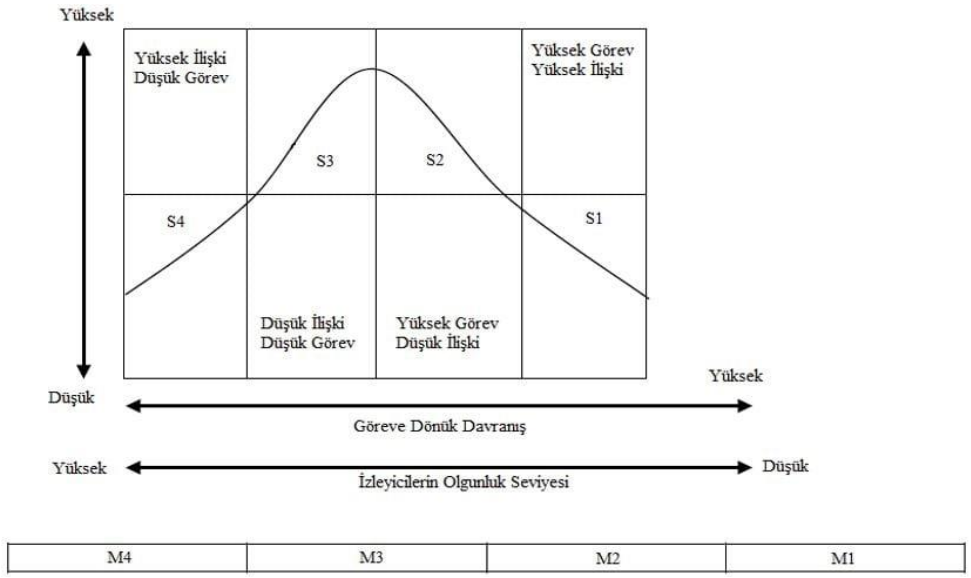


Şekil 2.6 Reddin Temel Liderlik Tarzları

Kopuk liderlik kurallar ve prosedürlere uygun davranışlar sergileyen, genellikle yazılı iletişimi tercih eden sosyal bağları zayıf olan liderleri ifade etmektedir. Lider örgütü ve çalışanları birbirinden ayrı düşünmektedir. Ayrıca anlaşmazlıklardan kaçınma

davranışı sergiler. *İlgili liderlik* takipçileriyle iyi ilişkiler içerisinde olan liderleri ifade etmektedir. Lider örgütü ve çalışanı bir bütün olarak görmektedir. Lider çatışmalarda yol gösterici, uzlaştırıcı tarzda takipçilerini yönlendirmektedir. *Adanmış liderlik* takipçileriyle olan ilişkilerini ikinci plana atarak görev boyutu yüksek, takipçiler üzerinde otoritesi yüksek, ekip çalışmasında etkili olarak görev alan liderleri ifade etmektedir. Adanmış liderlik sürecinde iletişim sözlü olarak gerçekleşmektedir. Lider çatışma çözümünde bastırma eğilimi sergilemektedir. *Bütünleşmiş liderlik* ekip ve grup çalışması içerisinde, katılımcı yönetim tarzıyla gerçekleşmektedir. Lider takipçileriyle iletişim halindedir. Lider yapılan hatalardan ders çıkartıp, sorunların kaynağını belirlemeye çalışmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

Hersey ve Blachard Durumsal Liderlik Modeli; kapsamında liderden beklenilen davranışlar takipçilerin kabiliyet ve yeteneklerine göre şekillenir. Örneğin yetenek, kendine güven seviyesi düşük olan takipçiler ile yetenek, kendine güven seviyesi yüksek olan takipçilerin liderinden beklentileri farklılaşmaktadır. Bu model görev boyutu, ilişki boyutu olmak üzere iki temel davranıştan oluşmaktadır. Görev boyutu takipçilerin rolleri, rollerin nasıl yerine getirileceğinin açıklandığı liderlik tarzını ifade etmektedir. İlişki boyutu ise lider ve takipçiler arasındaki kişisel ilişkileri içermektedir (Öztürk, 2016: 3091-3092). Hersey ve Blachard Durumsal Liderlik Modeli ve takipçilerin olgunluk düzeyi ilişkisi aşağıdaki şekilde sunulmaktadır (Eren, 2012: 458).



Şekil 2.7 Hersey ve Blachard Yaklaşımı ve Takipçilerin Olgunluk Düzeyi İlişkisi

S1, S2, S3 ve S4 liderin davranışlarını göstermektedir. M1, M2, M3 ve M4 ise takipçilerin olgunluk düzeylerini göstermektedir. M1 düzeyindeki olgun olmayan takipçiler liderinden göreve yönelik davranışlar (S1) sergilemesini bekler. Lider (S1) takipçilerini emir yoluyla yönlendirmektedir. M2 olgunluk düzeyindeki takipçiler yüksek görev ve yüksek ilişki seviyesinde davranmaktadır. Lider (S2) görev odaklı davranırken takipçilerin de fikirlerine önem vermektedir. M3 olgunluk düzeyindeki takipçilerin bulunduğu ortamda, lider düşük görev yüksek ilişki (S3) davranışları sergilemektedir. Amaçlara ulaşmak için takipçilerin fikirlerine önem verir, sürece katılmalarını sağlar. M4 olgunluk düzeyindeki takipçilerin bulunduğu ortamda, lider (S4) planlama, görevleri gerçekleştirme faaliyetlerini takipçilerin üstlenmesini sağlamaktadır (Eren, 2012: 457-458).

2.2.3 Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Teknoloji, ekonomi ve toplumsal alanlardaki gelişmeler örgütlerin maddi ve manevi unsurlarını etkileyerek çalışma yaşamında değişimlere yol açmıştır. Bu durum liderlik yaklaşımlarını da etkilemiştir. Çalışmanın bu bölümünde güncel liderlik yaklaşımları kapsamında açık liderlik, aşkın liderlik, babacan liderlik, dijital liderlik, dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, etik liderlik, hizmetkâr liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, toksik liderlik ve vizyoner liderlik tarzları açıklanmaktadır.

Açık liderlik, Charlene Li'ye (2010) göre özgüven temeline dayanmaktadır. Kontrol ikinci plana atılmıştır. Açık liderler mütevazı, iyimser, kişilik ve fikirlerde bağımsız, ortak çalışmaya yatkın olma özelliklerini taşırlar. Açık liderlik sürecinde "hizmet verilenlerin/işgörenlerin gücünü kabul etme, güven geliştirmek adına sürekli paylaşım, merak ve alçak gönüllülüğü destekleme, açıklığın hesap verebilirliğe dayandırılması, başarısızlıkları bağışlama" olarak beş özellik vardır. Hizmet verilenlerin/işgörenlerin gücünü kabul etme; liderlerin görevleri yapacak kişilerin süreci etkileme ve yönlendirme gücü olduğunu kabul etmesini ifade etmektedir. Güven geliştirmek adına sürekli paylaşım; sosyal ağların ilişkileri geliştirmede güven yaratma faaliyetlerinde kullanılmasını ifade etmektedir. Merak ve alçak gönüllülüğü destekleme; takipçilerin ne yaptığına, niye yaptığına önem vermekle ilgilidir. Ayrıca diğer kişilerden her zaman öğrenilecek bilgilerin olduğunu kabul etmektir. Açıklığın hesap verebilirliğe

dayandırılması; yapılan faaliyetlerle ilgili takipçilerine her türlü yorum yapma imkânı sunmayı ifade etmektedir. Başarısızlıkları bağışlama; yapılan hataların kabul edilip, anlayışla karşılanmasını ifade etmektedir (Polat ve Arabacı, 2014: 261-262).

Aşkın liderlik, ilk kez Cardona (2000) tarafından literatüre kazandırılmıştır. 2007 yılında Davos Ekonomik Forumu'nda küresel sürdürülebilirlik sürecinde rol oynayacak liderlik olarak gösterilmiştir. Chinchilla (2019) tarafından sosyal kirliliği önlemede, zenginleştirici iş kültüründe etkin rol oynayacak liderlik türleri arasından başarılı olacak tek liderlik olarak aşkın liderliği göstermektedir. Aşkın liderlik çevresel hedeflere odaklanan, iş merkezli, motivasyon esaslı bir liderlik olarak ifade edilmektedir (Ataş ve Efeoğlu, 2020: 81). Aşkın liderlik kişinin yapacağı faaliyetleri sınırlayan, engelleyen dış çevreye karşı duyarsız kalarak, içsel gelişimi hedefleyen, hizmetkâr liderliği temel alan kapsamlı güvenilir demokratik bir yönetişim anlayışını ifade etmektedir. Ayrıca aşkın liderlik fiziksel, zihinsel, kalp (duygular) ve ruhu (ruh) bir bütün olarak değerlendiren bir liderlik tarzıdır (Kaplan, 2020: 3975).

Babacan liderlik, korumacı ve babacan tavırların sergilendiği liderlik türünü ifade eder. Babacan liderler takipçilerine karşı içten samimi davranışlar göstermektedir. Babacan liderler genellikle ödül yöntemini kullanmaktadır. Zorunlu kalmadıkça ceza yöntemini uygulamamaktadır (Bakan vd., 2013: 75). Babacan liderlik otoriterlik, yardımseverlik, ahlak boyutlarından oluşmaktadır. Otoriterlik liderin amaçlara ulaşmada verilecek kararları kendisinin alması, grubu üzerinde hâkimiyet gücüne sahip olmasını ifade eder. Yardımseverlik liderin takipçilerinin iş yaşamı dışındaki kendi hayatları ve sağlıklarını dikkate almasını ifade eder. Ahlak ise liderin ahlaki değerlerle takipçilerine örnek olmasını ifade eder (Gerçek, 2018: 103).

Dijital liderlik, eğitim teknolojisi liderliği, bilgi ve iletişim teknolojisi liderliği, e-liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Dijital lider örgütsel amaçlara ulaşmada teknoloji kullanımı için liderlik görevini üstlenen kişileri ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle dijital dönüşüm sürecinde örgüt çalışanlarına destek veren, bilgi sağlayan kişileri ifade etmektedir. Dijital liderin iletişimde doğru dijital medyayı kullanabilme, hızlı karar verme, köklü değişimleri yönetme, ağları yönetebilme, teknik becerileri harekete

geçirme ve dijital çağ becerilerini geliştirme özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Çetin ve Kayhan, 2021: 213-214).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, lider ve takipçilerin yüksek motivasyon ile etik davranışlara sahip olarak birbirlerine yardımcı olma süreci olarak ifade edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin değişim, uyarlanabilirlik olmak üzere iki ayırt edici özelliği bulunmaktadır (Hunt ve Fedynich, 2019: 24). Dönüşümcü liderler idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma, bireysel destek sağlama özelliklerini taşımaktadır (Karip, 1998: 446). Dönüşümcü liderlik takipçilerin yeteneklerini ortaya çıkaran, mevcut ve muhtemel faaliyetler için motive olmalarını sağlayan liderleri ifade etmektedir. Liderler takipçilerine yetki, sorumluluk vererek özgüven gelişimlerine katkı sağlar (Suna, Erdem ve Bozkurt, 2012: 297-298).

Etik liderlik, liderliğin etik davranışlara göre gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Etik liderler amaçlara ulaşmada, sorun çözümünde, karar vermede objektif davranır, dürüst vicdanlı davranışlar sergiler. Lider takipçileriyle iletişim halinde olup etik değerler hakkında bilgi vermektedir. Etik liderler davranışlarını etik değerler çevresinde gerçekleştirmektedir (Kesimli, 2013: 5).

Hizmetkâr liderlik, Robert K. Greenleaf'in (1977) Hermann Hesse'nin Doğuya Yolculuk kitabını okumasıyla ortaya çıkan bir düşüncedir. Bu hikâyede kendini keşfetmek isteyen bir grubun yolculuğu anlatılmaktadır. Leo'nun ortadan kaybolmasıyla grubun lideri, grubu ayakta tutan kişinin hizmetkâr Leo olduğu anlaşılmaktadır. Hizmetkâr liderlik kişilere hizmet etmeyi ifade etmektedir (Pless, Maak ve Jongh, 2011: 6-7). Hizmetkâr liderler sürekli olarak araştıran, dinleyen, paylaşılan amaçlara daha iyi yollardan ulaşmak için çabalayan kişilerdir. Ayrıca hizmetkâr lider başkaları için değer yaratan, toplum bilincinin önemini vurgulayan, kararları ortak değerlendiren, bütüncül yaklaşımı benimseyen, kararların toplumun üzerindeki etkilerini dikkate alan, gruplara fayda yaratmayı ilke edinen, kendi gibi hizmetkâr liderler yetiştirme amacı taşıyan kişileri ifade etmektedir (Kesimli, 2013: 4).

Karizmatik liderlik, kriz ortamlarımda herhangi bir güce dayanmadan kendiliğinden ortaya çıkan liderlik tarzını ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin özgüvenleri, takipçilerini etkileme güçleri yüksektir. Ayrıca karizmatik liderler mevcut durumu farklı yönlerden değerlendirebilen, takipçilerini istenilen amaç etrafında toplayan, büyük değişiklikler için cesaretlendiren, harekete geçiren, öngörüleri yüksek kişilerdir (Eryeşil ve İraz, 2017: 132).

Otantik liderlik, güvenilirlik ve etik davranışlar etrafında şekillenmektedir. Otantik liderlik hem etik hem de pozitif örgütsel davranışın benzeştiği alanlarda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca otantik liderlik bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlamaktadır (Akyürek, 2020: 102). Otantik liderlik öz farkındalık, bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarından oluşmaktadır. Öz farkındalık liderin kendini tam olarak tanımasını ifade etmektedir. Liderlik sürecinde iyi ilişkilerin kurulması, etik değerlerin var olmasında önemli rol oynamaktadır. Bilginin dengeli ve tarafsız değerlendirilmesi, elde edilen verilerin objektif bir gözle ele alınıp değerlendirilmesini ifade etmektedir. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı liderin ahlaki ve değer yargılarına göre davranmasını ifade etmektedir. İlişiklerde şeffaflık liderin davranışlarının samimi olması ve takipçileri tarafından bu samimiyetin anlaşılmasını ifade etmektedir (Dirik ve İntepeler, 2019: 165-166).

Toksik liderlik, takipçilerine karşı hem psikolojik hem de sosyal yönden baskılayıcı, kötüleyici, yıkıcı davranışlar sergileyen liderleri ifade etmektedir. Toksik liderlik takipçilerini kontrol altında tutarak otorite sağlamaktadır (Türkmenoğlu, 2021). Toksik liderlik iletken bir çevrede varlığını sürdürebilir. Kararsızlık, tehdit, yönetişim yokluğu iletken çevreyi güçlendirecektir. Toksik lideri benimseyen, taklit eden takipçilerin varlığı iletken çevreyi güçlendirerek toksik liderliğin varlığını güçlendirecektir (Zengin, 2019: 2759). Toksik liderlik yıkıcı liderlik türüne benzetilmektedir. Yıkıcı lider istenilen amaca ulaşmada korku, zorlama davranışlarını sergilemeyi içermektedir. Yıkıcı liderlikte takipçilerin davranışlarını engelleme, zorlamada kasıtlı kötü bir niyet yoktur. Toksik liderlikte ise lider bilinçli olarak kötü niyetli davranışlar sergilemektedir. Ayrıca istismarcı liderliğin de toksik liderlikle benzer yönleri vardır. İstismarcı liderlik sözlü ve sözlü olmayan zorba hareketler sergiler. İstismarcı liderlik toksik liderliğin bir boyutu olarak kabul edilebilir. Narsist

kişilik özelliği sergileyen toksik liderler takipçilerini sürekli kontrol altında tutarak denetleyen davranışlar göstermektedirler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 446).

Vizyoner liderlik, ulaşılmak istenen sonucu gösteren fakat bu sonuca ulaştıracak yol, yöntemleri belirtmeyerek yeni deneyimler ve risk alma konusunda takipçilerini cesaretlendiren kişileri ifade etmektedir. Vizyoner liderler ulaşmak istedikleri hedeflerden vazgeçmezler, vizyonlarını tüm ayrıntılarıyla ifade ederek takipçilerini ikna ederler (Yeşil, 2016: 159-160).

2.2.4 Liderlik ile Öz-Yeterlik ve Psikolojik Dayanıklılık İlişkisi

Öz-yeterlik ilk kez Albert Bandura tarafından kullanılan bir kavramdır. Kavramın tarihçesi sosyal-bilişsel kurama ve kuramın temel ilkelerinden biri olan karşılıklı belirleyicilik ilkesine dayanmaktadır (Sakız, 2013: 187). Öz-yeterlik bireylerin olumsuz durumlar karşısında baş etme ve başarılı olma yeteneklerine olan inancıdır (Çetin ve Basım, 2010: 259). En genel tanımıyla öz-yeterlik bir faaliyetin yapılması için gerekli olan yeteneklere karşı kişinin inancını ifade etmektedir (Kurbanoğlu, 2004: 13). Öz-yeterlik algısı göreve özel öz yeterlik, özel öz yeterlik, genel öz yeterlik olmak üzere üç boyutta geçekleşmektedir (Çetin, 2011: 74).

Öz-yeterlik algısı bir kişinin yapacağı eylemler üzerindeki performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Bu süreci kişisel yeterlik beklentisi ve sonuç beklentisi olarak iki faktör etkilemektedir. Yüksek kişisel yeterlik beklentileri eylemdeki süreci olumlu etkilerken düşük kişisel yeterlik beklentisi ise süreci olumsuz etkilemektedir. Aynı durum sonuç beklentisinde de görülmektedir. Yüksek sonuç beklentisi kişinin performansını yükselterek daha fazla çaba göstermesini sağlayacaktır. Dolayısıyla kişisel yeterlik beklentisi ve sonuç beklentisi olumlu sonuçlar getirirken aksi durumda düşük performans oluşacaktır (Kurt, 2012: 198-199).

Öz-yeterlik inancı performans başarıları, dolaylı yaşantılar (başkalarının deneyimleri), sözel ikna ve duygusal durum olmak üzere dört bilgi kaynağına dayanmaktadır. Performans başarıları bireylerin çeşitli ve benzer faaliyetlerden elde ettikleri deneyimlere göre şekillenmektedir. Bu deneyim sonuçları yapılacak faaliyetteki performansı belirlemektedir. Gerçekleştirilecek bir eylemde yeterli bilgi, deneyim

yoksa kişi başkalarının deneyimlerinden daha fazla etkilenmektedir. Aksi durumda ise kişi daha az etkilenmektedir. Kişilerin çevrelerinden sözel olarak duyduklarıyla cesaretlendirilmesi sözel ikna olarak ifade edilmektedir. Bu durumun olumlu olması kişinin öz-yeterlik inancını olumlu etkileyecektir. Bireylerin herhangi bir işi yaparken yaşadıkları duygusal durum öz-yeterlik algısını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Kaygı durumun yüksek olması öz-yeterliği olumlu etkilerken kaygı durumun düşük olması öz-yeterliği olumsuz etkileyecektir (Korkut ve Babaoğlan, 2012: 270).

Öz-yeterlik algısının oluşmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlere aile, akran grupları, okul hayatı, yaşamsal döngü örnek olarak gösterilebilir (Çubukçu ve Girmen, 2007). Diğer taraftan öz-yeterlik algısı motivasyon, iş tatmini, çalışan güçlendirme, eğitim, stres, girişimcilik, verimlilik, performans gibi faktörleri etkilemektedir (Yalçın ve Hırlak, 2022: 2279). Öz-yeterlik algısının bilişsel, duyuşsal, güdülenme ve seçim süreçleri üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Çubukçu ve Girmen, 2007).

Öz-yeterlik kavramıyla ilgili alan yazın incelendiğinde öz-yeterlik ve liderlik kavramlarını ilişkilendiren araştırmalar dikkat çekmektedir. Öz-yeterlik kavramı ve dönüştürücü liderlik kavramını birlikte inceleyen araştırma bulgularına göre dönüştürücü liderliğin takipçilerin performanslarını etkilemesinde öz yeterliğin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Öz-yeterlik ve geliştirici liderlik arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre ise öz-yeterlik ve geliştirici liderlik arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2006). Öz liderlik-öz yeterlik arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre öz liderlik öz-yeterliği etkilemektedir (Prussia, Anderson ve Manz, 1998). Bu bağlamda liderlik öz-yeterlik ilişkisini ele alan çalışmalar dikkate alındığında öz-yeterliğin nöroliderlik ile ilişkili olacağı değerlendirilebilir.

Pozitif psikolojik sermayenin bir bileşeni olarak tanımlanan psikolojik dayanıklılık kavramı olumsuz olaylar karşısında bireyin mücadele etme ve mücadelede başarılı olma gücünü ifade etmektedir (Kanbur, Kanbur ve Özdemir, 2017: 128). Psikolojik

dayanıklılık bireylerin olumsuz durumlar karşısında baş etme ve başarılı olma faaliyetlerini açıklamaktadır (Çetin ve Basım, 2011: 83).

Psikolojik dayanıklılık çok yönlü bir kavramdır. Mevcut literatürdeki farklı tanımlarda "güçlüklere karşı koyma, güçlüklerin üstesinden gelme ve değişimlere karşı olumlu bir uyum sağlama" özelliklerinin ortak olduğu görülmektedir (Buz ve Genç, 2019: 626). Psikolojik dayanıklılık gerçekle yüzleşebilme, anlam arayışı ve yaratıcılık olmak üzere üç boyutta gerçekleşmektedir. Fakat psikolojik dayanıklılığın tam olarak gerçekleşmesi için bilişsel, duygusal ve davranışsal özelliklerin birlikte faaliyet göstermesi gerekmektedir (Doğan ve Basım, 2021: 1539).

Literatürde psikolojik dayanıklılığı etkileyen faktörler üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar risk faktörleri, koruyucu faktörler ve olumlu sonuçlar olarak sıralanmaktadır (Aktan ve Önder, 2018: 25-26). Risk faktörleri olumsuz sonuçları temsil eden yaşam şartlarını; koruyucu faktörler riskin, zorluğun etkisini azaltan ya da kaldıran faktörleri; olumlu sonuçlar ise kişinin risk faktörlerini aşmaya çalışırken kullandığı içsel ve dışsal koruyucu faktörlerle birlikte kazandığı yeterlilikleri ifade etmektedir (Tümlü ve Recepoğlu, 2013: 206). Psikolojik dayanıklılığın kişilik özellikleriyle ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. İlk olarak stresin olumsuz etkilerini azaltan rolü belirlenmiştir. Bu bağlamda psikolojik dayanıklılık doğuştan kazanılan bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Fakat yapılan araştırmalarla birlikte psikolojik dayanaklılığın öğrenilebileceği sonucuna varılmıştır. Psikolojik dayanıklılığı açıklamada kişisel yapısal özellikler, aile desteği ve dışsal destek sistemleri de etkili olmaktadır. Kişisel özellikler bireyin fiziksel özelliklerini, iletişim becerisini, zekâ gibi durumları ifade etmektedir. Aile desteği ebeveyn ya da ebeveyn gibi kabul edilen kişiler ile kurulan güçlü ilişkileri belirtmektedir. Dışsal destek sistemleri ise aile dışındaki bireylerden gelen yardımları ifade etmektedir (Basım ve Çetin, 2011:105).

Psikolojik dayanıklılık kavramıyla ilgili alan yazın incelendiğinde psikolojik sermaye ile alt boyutu olarak psikolojik dayanıklılık ve liderlik kavramlarını ilişkilendiren araştırmalar dikkat çekmektedir. Öz-liderlik becerileri ile psikolojik sermaye arasında anlamlı ilişkiler bulunmakta iken psikolojik sermayenin alt boyutu olan psikolojik dayanıklılık ile öz-liderliğin kendine hatırlatıcılar alt boyutu arasında negatif yönlü

ilişki bulunmaktadır (Kızrak, Bıçakçı ve Basım, 2017: 808). Psikolojik sermayenin otantik liderlik sürecinde etkisi olmadığı vurgulanmaktadır (Keser ve Kocabaş, 2014:7). Dönüşümcü liderlik ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişki belirlenmiştir (Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017: 123). Psikolojik dayanıklılık ve öz-yeterlik arasında da anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Büyükbeşe, Çavuşoğlu ve Olcay, 2019: 208).

Bireyler çalışma yaşamında birçok olumsuz durumla karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle belirsizlik karşısında karar alıcı rolde olan üst kademe yöneticiler için bu durum daha muhtemel olabilir. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık ve liderlik ilişkisini ele alan çalışmalar dikkate alındığında olumsuz olaylar karşısında bireyin mücadele etme gücünü yansıtan psikolojik dayanıklılığın nöroliderlik ile ilişkili olacağı değerlendirilebilir.

2.3 Nöroliderlik

2.3.1 Nörobilim

Nörobilim diğer bir ifadeyle sinir bilimi, sinir sistemini inceleyen bir bilim dalıdır. Nörobilim insan davranışlarını, duygularını nörolojik süreçlerle açıklamaktadır (Ballı ve Aycı, 2021: 184). Nörobilim organizmaların beden ve beyni arasındaki ilişkileri incelemektedir (Balcı, 2015).

Nörobilim tarihi milattan önceki yıllara kadar dayanmaktadır. Beyin, sinir sistemiyle ilgili ilkyazılar MÖ 4000'li yıllara kadar uzanmaktadır. MÖ 460-379 yılları arasında Hipokrat "Kutsal Hastalık Hakkında" adlı çalışmasında beynin duygu, düşünce ve davranışlar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. MS 177'de Galenos beyni ruhun merkezi olarak kabul etmiştir. MS 900'lü yılların başında Ebubekir Razi görme ve göz alanında önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. İbn-i Sina ise ruhbilimiyle ilgili araştırmalar gerçekleştirmiştir (Milestones in Neuroscience Research, 2023).

Orta çağ döneminde beynin bazı bölümleri (hipokampus) tanımlanmıştır.1848 yılında ise Phineas Gage vakası beyin ve kişilik arasındaki ilişkilere ışık tutmuştur. Phineas Gage demir yolu sektöründe ustabaşı olarak çalışmaktadır. İşyerinde bir kaza sonucu

demir çubuğunun yanağından girerek sol gözü ve kafatasının ön kısmından yukarı doğru çıkmasıyla yaralanır. Bu kazadan sonra Gage hayatta kalır. Gage'in kazadan önceki kişiliği, kazadan sonraki kişiliği arasında ciddi farklılıklar görülmüştür. Bu vaka kişilik bozuklukları ve beyin arasındaki ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Ayrıca bu dönemde Broca ve Wernicke tümörlü hastalarla ilgili çalışmaları ile dil üretimi ve dil anlama olmak üzere iki önemli alanın keşfinde bulunmuştur (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 18).

Nörobilim alanında 20. yüzyılda büyük gelişmeler yaşanmıştır. Cajal'ın (1888) "Nöron Öğretisi (Neuron Doctrine)" ve Sherrington'ın (1906) "Sinir Sisteminin Bütünleyici Faaliyetleri (The Integrative Action of the Nervous System)" çalışmaları nörobilim için büyük bir adım olmuştur. Bu çalışmalar nörobilimin temelini oluşturmaktadır (Sezgin ve Uçar, 2015: 354). Ayrıca 21. yy ilk dönemlerinde nöronlar keşfedilmiştir. Böylece nöronlar aracılığıyla beyin açıklanmaya çalışılmıştır. Kim ve Ogawa (2002) ise "Manyetik Rezonans Görüntüleme Tekniği (Functional Magnetic Resonance Imaging-fMRI)" geliştirmiştir. Bu çalışma ile duyularda yaşanan değişimi ya da zihinsel eylemleri anında beyinde gözlemleme ve kaydetme imkânı sağlamıştır (Uzbay, 2016; Demircioğlu ve Ever, 2021: 613).

Nörobilim; nöroloji, nörobiyoloji, nörokimya, nörofizyoloji, nöropsikoloji, nöropsikoterapi ve bilişsel nörobilim disiplinlerini içermektedir. "Nöroloji" sinir sistemi sorunlarının belirlenmesi, tedavi edilmesiyle ilgilenen bilim dalıdır. "Nörobiyoloji" sinir hücreleri, sinir sistemi yapısı, işlevi ve gelişimini inceleyen bilim dalıdır. Nörobiyoloji nörobilim ile aynı anlamda da kullanılmaktadır. Nörobiyoloji beyin ve biyolojik fonksiyonları inceleyen bir alandır. Nörobilim ise tüm sinir sistemini incelemektedir. "Nörokimya" sinir sisteminin kimyasal süreçlerinin incelenmesidir. "Nörofizyoloji" fizyoloji biliminin alt dalıdır. Sinir sisteminin uyaranlara karşı göstermiş olduğu tepkileri incelemekledir. "Nöropsikoloji" insan davranışlarını nörobilim yöntemleriyle incelemektedir. "Nöropsikoterapi" psikolojik rahatsızlıkların tedavisinde nörobilimden faydalanmaktadır. Nöropsikoterapi bilişsel farklılıkları, beynin kimyasal yapısındaki değişiklikeri belirlemeyi amaçlar. "Bilişsel nörobilim" biliş ve zihinsel süreçleri inceleyen bilim dalıdır (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 20; Sulkowski ve Chmielecki, 2017: 51-52).

Birçok farklı disiplin nörobilim tekniklerinden yararlanmaktadır. Bu durum farklı disiplinlerde nöro alanlarını ortaya çıkarmıştır. Bu alanlara nöroiktisat, nöroekonomi, nöropazarlama, nörohukuk, nörogirişimcilik, nöroestetik, nörosinema, nöromuhasebe, örgütsel bilişsel nörobilim örnek olarak gösterilebilir.

Nöroiktisat, iktisadi kararlarda nörolojik tekniklerden yararlanılmasıdır (Sadedil, 2018: 188). Nöroekonomi, yatırım kararı anında eş zamanlı olarak beyin faaliyetlerini inceleyen bir alandır (Altınırmak ve Eyüboğlu, 2016: 69). Nöropazarlama, nörobilim tekniklerinden yararlanarak tüketicinin satın alma kararını inceleyen bir alan olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Çubuk, 2014: 134). Nörohukuk, hukuk alanını nörobilim yöntemleriyle ifade etmeye çalışmaktadır (Eken, 2017: 2). Nörogirişimcilik, girişimci davranışlarını nörobilim yöntemleriyle inceleyen bir alan olarak tanımlanmaktadır (Ballı ve Aycı, 2021: 184). Nöroestetik, sanat eseri karşısında beynin nörobilim yöntemleriyle incelenmesidir (Çiftçi, 2017: 1). Nörosinema, beyin ve sinema arasındaki ilişkinin nörobilim yöntemleriyle incelenmesi olarak ifade edilmektedir (Kılınçarslan, 2020: 1). Nöromuhasabe, muhasebe davranışları ile muhasebe ve karar verme süreci arasındaki ilişkinin nörobilim yöntemleriyle incelenmesidir (Demircioğlu ve Ever, 2021: 613). Örgütsel bilişsel nörobilim, çalışanların davranışlarının nörobilim yöntemleriyle incelenmesidir (Sezgin ve Uçar, 2015: 356).

Sinirbilim alanında pozitron emisyonu tomografisi (PET), fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI), magnetoensefalografi (MEG), elektroensefalografi (EEG) yöntemleri sosyal bilim alanında yaygın olarak kullanılmaktadır (Aksoy, 2020: 155). Pozitron emisyonu tomografisi (PET) işlevsel görüntüleme tekniğinde bireye damar veya solunum vasıtasıyla radyoaktif madde verilmektedir. Bu etken madde glukozla birleştiğinde radyoaktif görüntüler elde edilmektedir. Böylece insan vücudundaki dokuların bir haritası ortaya çıkar. Dokuların sağlık durumu hakkında bilgi verir (Sadedil ve Uraltaş, 2018: 261). Fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme (fMRI) yöntemiyle beynin uyarıcılara karşı göstermiş olduğu tepkilerin derecesi belirlenmektedir (Yücel ve Coşkun, 2018: 159). Magnetoensefalografi (MEG) yöntemiyle beyindeki manyetik alan değişiklikleri belirlenmektedir (Kayıkçıoğlu, Maleki ve Ketenci, 2019: 249). Elektroensefalografi (EEG) yöntemi ile

insan kafasına ya da beyin korteksine bağlanan elektrotlar sayesinde beynin elektrik sinyalleri ölçülmektedir (Köylüoğlu, 2019: 25-27).

2.3.2 Nöroliderlik Kavramı

Liderlik kavramının sadece psikometrik temellere dayalı olarak açıklanması güçtür. Liderliğin geliştirilmesi, tam olarak anlaşılması için nörobilimden yararlanılması gerektiği belirtilebilir. Liderlik kavramının nörobilim kapsamında incelenmesinin çalışan davranışlarını anlamada ve yönetim uygulamaları ile ilgili çıkarımlar yapmada oldukça yararlı olacağı varsayılmaktadır (Ringleb ve Rock, 2008: 6).

Nörolider kavramı "takipçilerini eğitim programlarına dahil ederek sürekli gelişimini sağlayan, en iyi becerilerini belirleyen ve yönlendiren kişileri" ifade etmektedir (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 5). Nöroliderlik liderin davranışlarını bilinçsiz etkileyen faktörleri belirleyerek, liderlik yeteneklerini geliştirmeyi sağlayarak stratejik yönetim ve liderlik uygulamalarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Kuhlmann ve Kadgien, 2018: 103). Lider ise kişileri, grupları belirli bir hedef için harekete geçirme yeteneği olan kişileri ifade etmektedir (Davis, 1988). Yönetici belli bir amacı gerçekleştirmek için örgütün kuralları ve ilkelerini kullanma yetkisine sahip olan kişi olarak ifade edilmektedir (Bulut ve Bakan, 2005: 65). Yönetici, lider ve nörolider karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (McLennan, 2016: 12).

Tablo 2.7 Yönetici-Lider-Nörolider Karşılaştırması

Yönetici (Endüstri Çağı)	**Lider (Bilgi Çağı)**	**Nörolider (Hayal Gücü Çağı)**
Kontrol = Güç	Bilgi = Güç	Fikirler = Güç
Sistematik	Vizyoner	Yaratıcı
Görev odaklı	İnsan odaklı	Beyin odaklı
Ölçülü	Cesur	Duyarlı
Ben bilirim…	Biliyoruz…	Kim bilir?
Geri bildirim yok	Tek yönlü geribildirim	Çift yönlü geribildirim

Endüstri çağı 1800-1960 yılları arasını kapsamaktadır. Bu çağda yöneticilerin güç kaynağı kontroldür. Yöneticiler sistemli, görev odaklı, ben merkezli olarak yönetim faaliyetlerini yürütmektedirler. Bilgi çağında yöneticilik artık değişmeye başlamıştır. Bu çağda güç kaynağı bilgidir. Vizyoner görüşe sahip, cesaretli, diğer kişilerin fikirlerini önemseyen insan odaklı liderlik anlayışı var olmaktadır. Hayal gücü çağında ise liderliğin güç kaynağı fikirler olmaktadır. Bu çağda yaratıcı, kendisine ve çevresine duyarlı beyin odaklı liderlik faaliyetleri ortaya çıkmıştır (McLennan, 2016: 12-13).

Nöroliderlik kavramı sorunları çözme ve karar verme yeteneği, duyguları düzenleme yeteneği, başkalarıyla işbirliği yapma yeteneği ve değişimi kolaylaştırma yeteneği olmak üzere dört ana liderlik unsuruna dikkat çekmektedir (Rock, 2010). Diğer bir ifadeyle nöroliderliğin, karar alma yeteneğini ve problem çözme becerisini arttıran, başkaları ile işbirliği içinde çalışma yeteneğini yükselten, duyguları kontrol altında tutabilen, değişiklikleri kolaylaştıran özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. Nöroliderler duyarlı, beyin odaklı, fikir üreten, yaratıcı ve çift yönlü geri bildirim yapan davranışlar sergilemektedir (Bidshahri, 2017).

Nöroliderlik liderlerin nasıl karar verdiğine, problemleri çözüme ulaştırma düzeyine, duyguları nasıl düzenlediğine, takipçileriyle nasıl işbirliği yaptığına, onları nasıl etkilediğine, sosyal çevrede değişimi nasıl kolaylaştırdığına odaklanır (Rock ve Ringleb, 2009: 1). David Rock nöroliderliği "*lider ve takipçilerin nasıl düşündüğünü araştıran bir disiplin*" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca nöroliderlik örgüt ortamındaki lider ve takipçileri arasındaki etkileşimleri beynin nöral süreçleri açısından incelemektedir (Aksoy, 2020: 19). Örgüt ortamında nöroliderlerin bulunması birçok alanda yarar sağlamaktadır. Nöroliderlik yönetimde davranışların bireyselleşmesini sağlar. Bireye göre davranış sergileme yeteneğini geliştirir. Çalışanların istek ve ihtiyaçlarına göre uygulamalar gerçekleştirmeyi destekler. Nöroliderlik uygulamaları ile ikili iletişim faaliyetleri gelişir. Empati, nöral süreçlerin yetki kullanımı, statü yükseltme faaliyetlerinin adil olarak gerçekleştirilmesini sağlar (Rock, 2010).

Nöroliderliğin temel hedefi, kritik durumlarda kişilerin vereceği tepkiler ile ilgili farkındalığı arttırmak, insan beyni için neyin önemli olduğunu ortaya çıkarmaktır. Beyin odaklı liderlik teriminin geliştirilmesi için liderin eylemleri, düşünceleri,

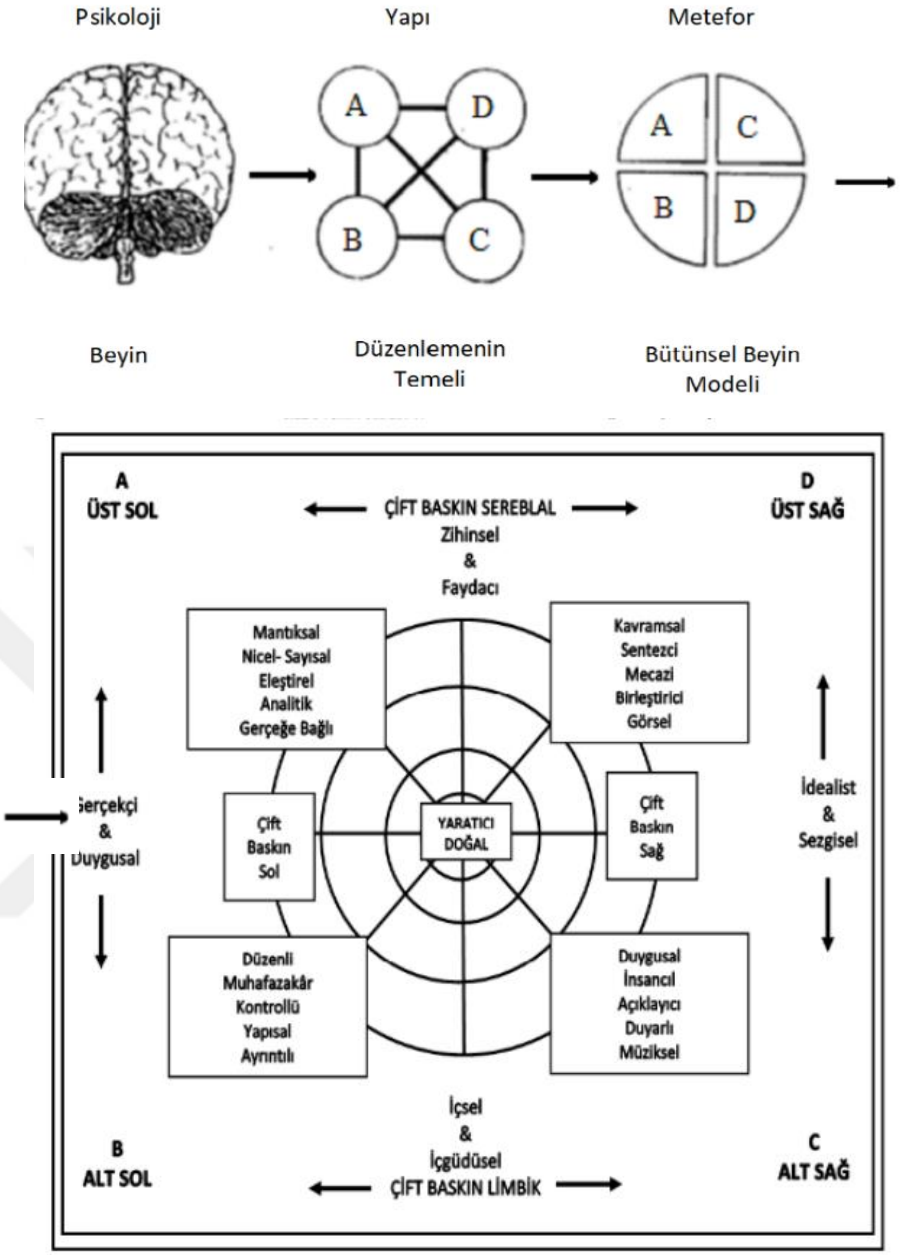
çalışanları farklı bir bakış açısıyla, düşünsel mekanizmalarla değerlendirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda nöroliderlik kavramının ortaya çıkması ve tanımlanmasında birçok kuram ve yaklaşımın etkili olduğu bilinmektedir (Ringleb ve Rock, 2008: 2-5).

2.3.3 Nöroliderlik Teorileri

Araştırmanın bu bölümünde Hermann Beyin Baskınlık Modeli, Hüther Beyin Dostu Liderlik Teorisi, Elger Nöroliderlik Yaklaşımı, Ghandiri/Habermacher/Peters ACTIVE Modeli, Reinhardt Nöroliderlik Yaklaşımı, David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) açıklanmaktadır.

2.3.3.1 Herrmann beyin baskınlık modeli

Ned Herrmann'ın beyin temelli araştırmaları Maclean ve Sperry'nin çalışmalarına dayanmaktadır. Maclean (1978), "Üçlü Beyin Modeli"ni geliştirmiştir. Roger Sperry (1986), beyin hücrelerinin sadece biyofiziksel güçler tarafından uyarılmadığını duygular, istekler, seçimler, akıl yürütme, ahlaki değerler ve diğer 'akılsal faktörler' üzerinde durulması gerektiğini de ileri sürmüştür. Ned Herrmann (1996), daha sonraları Maclean ve Sperry'nin çalışmalarını birlikte ele almıştır. Böylece Ned Herrmann dört çeyrekli beyin modelini geliştirmiştir (Bağçeci, Kanadlı ve Ünişen, 2009: 24). Ned Herrmann'ın Bütünsel Beyin Modeli'nin yapılanması aşağıdaki şekilde sunulmaktadır (İlkörücü ve Arslan, 2017: 1107).



Şekil 2.8 Ned Herrmann Bütünsel Beyin Modeli Yapılanması

Herman'ın beyin baskınlık modeline göre beyin dört çeyreğe ayrılmıştır. Beynin çeyreklerinde sol-üst çeyreği A, sol-alt çeyreği B, sağ-alt çeyreği C ve sağ-üst çeyreği D olarak adlandırılmaktadır. A çeyreği analiz, sayısal mantıksal düşünme işlevlerini içermektedir. B çeyreği organize etme, planlama ve ayrıntıları inceleme işlevlerini içermektedir. C çeyreği kuvvetli insan ilişkileri, sezgisel faaliyetleri içermektedir. D çeyreği kuvvetli hayal gücü, geniş kapsamlı düşünme, kavramsallaştırma faaliyetlerini içermektedir (Hermann, 2003: 18-19).

2.3.3.2 Hüther beyin dostu liderlik teorisi

Hüther beyin temelli liderlik faaliyetleri üzerine sayısız makale ve kitap yayınlamıştır. Hüther, yöneticilerin beyin dostu yönetim faaliyetleri ve nörobiyolojik ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması için dört temel kural önermiştir. Bunlar; organizasyon içerisinde bilgi ağı kurmak, yeni görev dağılımları yapmak, olumlu tecrübelerin meydana gelmesini sağlamak, olumlu hata kültürünü oluşturmak olarak sıralanmaktadır. Bu kurama göre yöneticinin çalışanların potansiyellerini geliştirmek için emir, hiyerarşiden vazgeçmesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla dostane bir iletişim sürdürmesi motivasyon ve performansının yükseltilmesinde olumlu yönde etki edecektir. Hüther'e göre destekleyici liderler, yöneticiler çalışanlarına motivasyon, cesaret sağlamalı, yöneticiler verimsiz, etkisiz çalışanlara karşı saygılı olma, onları duygusal anlamda motive edebilme, çalışanların bir problem karşısında kendi kendilerine çözüm üretmeleri için onları teşvik etme, destekleme özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 68).

2.3.3.3 Elger nöroliderlik yaklaşımı

Bu yaklaşımın temeli insanın eğitim, oryantasyon, kontrol, özsaygısının yükseltilmesi, korunması, haz alma ve aksi durumları yaratan unsurlardan kaçınma ihtiyacının ayrımının etkileşimine dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle insan ihtiyaçları arasındaki etkileşim ve ayrım bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda insanın ihtiyaçları nöronal devreye dayanmaktadır. Ayrıca insan ihtiyaçları beynin farklı bölgelerinde oluşan bir durum olarak görülmektedir. İhtiyaçların karşılanmasıyla beynin ödüllendirme merkezinde tutarlık görülmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının istenilen şekilde karşılanması işletmeye olan davranışlarını etkilemektedir. Çalışanlar daha tutarlı davranışlar sergileyerek performansları yükselmektedir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almanın önemi artmaktadır (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 64-68).

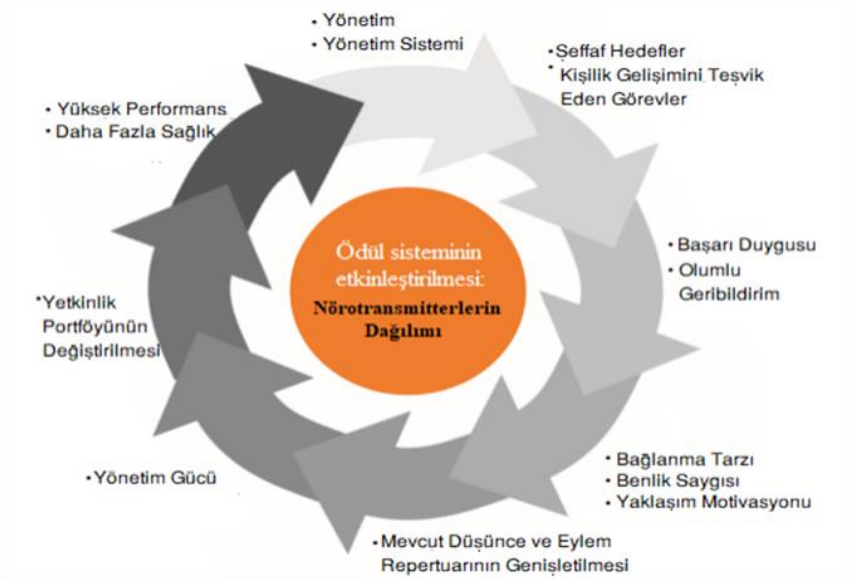
2.3.3.4 Ghandiri/Habermacher/Peters ACTIVE modeli

ACTIVE modeli beyin odaklı çalışma, çalışanın istek ve ihtiyaçlarına uygun çalışma ortamı sağlama hedefi ile oluşturulmuştur. ACTIVE modeli liderlerin çalışmalarında

personel ve örgütsel ihtiyaçlar beş temel adımla karşılanmaktadır. Bu adımlar analiz etme, tutarlılık, dönüşüm, tutarsızlıktan kaçınma, anlaşma olarak sıralanmaktadır. Analiz etme çalışanların mevcut veya muhtemel durumu ile ilgili temel ihtiyaçlarının belirlendiği uygulamalarla gerçekleştirilmektedir. Tutarlılık analiz sonucunda meydana gelen profilin görsel olarak sunumunu ifade etmektedir. Dönüşüm çalışanların davranışları ve tutumları arasındaki ayrımın yapılması olarak ifade edilmektedir. Bu ayrımda çekingen ve atılgan çalışan tiplerinin olduğu bilinmektedir. Tutarsızlıktan kaçınma nörobilimsel temeller kapsamında çalışanların tutarlılığını arttırmak için gerekli yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır Anlaşma yönetici, çalışan arasında mevcut ve muhtemel faaliyetlerin belirlenmesini içermektedir (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 116).

2.3.3.5 Reinhardt nöroliderlik yaklaşımı

Reinhard'ın nöroliderlik yaklaşımına göre, nöroliderliğin çağdaş liderlikle benzerlik gösterdiği ileri sürülmektedir. Bu sebeple nöroliderliğin diğer liderlik anlayışlarından ayrılabilmesi için deneysel incelemeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan deneysel araştırmalar tamamen yönetim süreçlerinde çalışanların istek ve ihtiyaçlarına göre beyin temelli olarak yapılmıştır. SCARF ve Klaus Grawe'nin tutarlılık teorisi kapsamında yapılan çalışma sonucunda nöroliderliğin kendi kendini pekiştiren bir döngü olduğu görülmektedir (Reinhardt, 2014: 40-41).

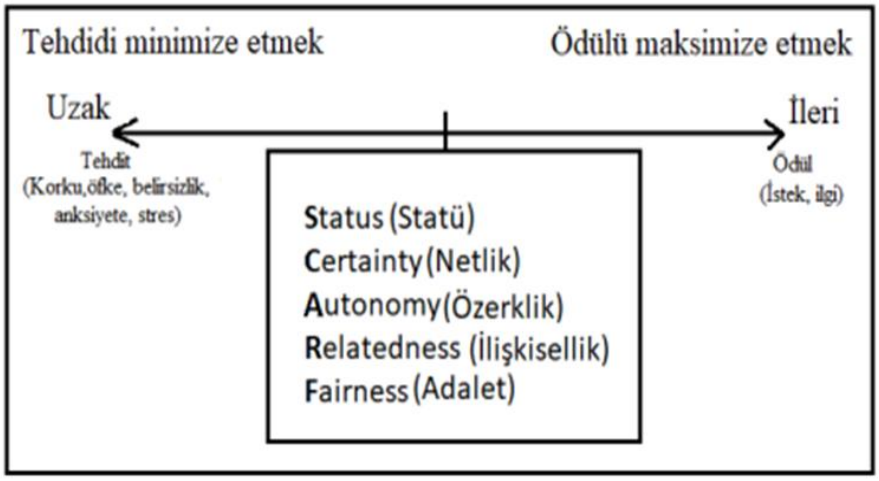


Şekil 2.9 Reinhardt Nöroliderlik Döngüsü

Reinhardt nöroliderlik döngüsüne göre nörobiyolojik bakış açısı, kendi kendini güçlendiren bir döngü olarak görülmektedir. Ödüllendirme sistemindeki aktivitenin artması ile kişinin bakış açısı olumlu yönde gelişmektedir. Döngünün çalışma prensibinde yöneticilerin çalışanlara karşı olumlu yönde geri bildirim yapması, kişinin kendisine duyacağı saygıyı arttırmaktadır. Aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde geliştirmektedir. Kişiye tecrübe, güç olarak destek verilmesi kişinin eylem, düşünce yapısını genişletmektedir. Bu durum kişinin kendi çalışma alanı ile ilgili daha fazla performans göstermesini sağlar. Üstün performans özelliği ile çalışanların kendi tutum ve davranışlarını olumlu yönde pekiştirdikleri gözlemlenmiştir (Reinhardt, 2014: 44-45).

2.3.3.6 David Rock nöroliderlik yaklaşımı (SCARF modeli)

SCARF modeli nöranal süreçleri temel almaktadır (Rock, 2008; 2010). Bu modele göre beyin olumsuz tecrübe, tehdit ve süreçlerden kaçınarak ödüllü arttırma, sürdürme üzerine odaklanmaktadır (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 140). SCARF Modeli tehdidi minimize, ödülü maksimize ederek tehdit ve ödül mekanizmasını temel alarak çalışmaktadır. SCARF modeli yönetici ve liderlerin çalışan davranışlarını anlama, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına göre hareket etme, yönetim süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Reinhardt, 2014: 40). SCARF modeli ve tehdit mekanizmasının işleyişi aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Giselle ve Martin, 2013; Aktaş Ercan, 2018).



Şekil 2.10 SCARF Modeli İşleyişi

SCARF modeline göre çalışanların yönetimden beklediği isteklerin karşılanmasıdır. Bu durumda çalışanların ödül mekanizması devreye girer. Ödül mekanizmasının devreye girmesi çalışanların motivasyonları ve performanslarını pozitif yönde etkiler. Ancak çalışanların isteklerinin karşılanamaması durumu devamlılık gösterirse tehdit algılama sistemi devreye girmektedir. Bu durumda çalışanlarda öfke, anksiyete, korku ve stres bozuklukları ortaya çıkar. İşletme içerisindeki motivasyon negatif yönde etkilenir. Diğer bir ifadeyle olumsuz bir durumla karşılaşma halinde kaçınma sistemi olumlu bir durum gerçekleştiğinde kişinin ödüllendirme mekanizması devreye girmektedir. Her iki durum da motivasyona bağlı olarak gerçekleşmektedir. Fakat kişinin tehdidi algılaması ödüllendirme sistemine göre daha baskın ve kalıcı bir durumdur. Tehdidin algılanması sonucunda beyinde kalıcı bir şekilde bilgi depolanmasını oluşturur, beyin kısa süreli çözümler üretir. Ayrıca çalışanın çözüm önerilerinin kısa vadeli olması sebebiyle üretkenlik azalır. Bu etkinin devamlı olması mesleki yetersizlikleri ortaya çıkarmaktadır. Fakat bunun tersi yönünde çalışanların sürekli motive ve takdir edildikleri bir ortamda ödüllendirme sistemi devreye girmektedir. Bu durumda tehdit algılamasının tam tersi olarak kişinin çalışma performansı artmaktadır (Reinhardt, 2014: 40-41).

2.3.3.6.1 SCARF modeli boyutları

SCARF Modeli "Statü (**S**tatus), Netlik (**C**ertainty), Özerklik (**A**utonomy), İlişkisellik (**R**elatedness) ve Adalet (**F**airness)" olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Rock, 2008: 44).

Statü (Status): Statü çalışanın işletme içerisinde kendisini gördüğü yer olarak ifade edilmektedir. Statünün olumlu veya olumsuz yönde gelişmesi, çalışan performansını doğrudan etkilemektedir. Düşük statü kişinin üretkenliğini ve motivasyonunu negatif yönlü olarak etkilemektedir. Yüksek statüde olan bir kişi ise kendisini daha üretken, yaratıcı ve rahat hissetmektedir. Bu modelde statü olarak ifade edilen kavram sadece hiyerarşik açıdan statüyü ifade etmez. Aynı zamanda algılama biçimi ile ilgili değerleri de içermektedir. Kişinin sosyal yaşamında kendisini nerede gördüğü durumunu da kapsar. Bu nedenle statü sadece iş hayatında değil, sosyal ve aile hayatında da geçerli olmaktadır. Statünün yükselmesi ödül mekanizmasını aktifleştirirken tehdit algısının

ise düşmesine neden olmaktadır. Bu sebeple liderlerin çalışanların tehdit algılama mekanizmalarının devreye girmemesi için doğru yöntemleri kullanmaları gerekmektedir (Reinhardt, 2014: 41).

Netlik (Certainty): İnsan beyni bulunduğu çevreyi tanımaya, algılamaya çalışır. Beyin tanıdık bir durumu alışılmadık duruma göre daha az kaynak kullanarak tanımlamaktadır. Bu noktada beynin tahmin ettiği durumlarda güvenlik hissi oluşacak ve ödül sistemi ortaya çıkacaktır (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 59). Kişinin gelecekle ilgili durumları belirlerken oluşan belirsizlik hatalı tepkilere yol açmaktadır. Bu noktada gündelik ve çalışma hayatında belirsizlik ortaya çıktığı anda açık, net iletişim önerilmektedir. Bu nedenle işletme içerisinde liderlerin net olması büyük önem taşımaktadır (Reinhardt, 2014: 41).

Özerklik (Autonomy): Bir kişinin çevresi veya kendisi ile ilgili sorumluluğu alması kapsamında gösterdiği tüm faaliyetler özerklik içeresinde değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle kişinin tercihlerindeki kontrol algısını ifade etmektedir. Kişinin çevresel faktörler üzerinde kontrol algısının oluşması ödüllendirme tepkisini ortaya çıkarmaktadır. Özerklik hissinin artması sonucunda ödül mekanizması devreye girmektedir. Ancak özerklikle ilgili sorunların yaşanması stres bozukluklarını meydana getirmektedir. Bu nedenle çalışan ve yönetici arasında inandırıcı bir güven ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Kendisini özgür hisseden bir çalışan kendini geliştirme faaliyetleri gösterme yeteneklerini daha aktif bir şekilde kullanmaya başlayacaktır. İşletmede kendini özgür ve güvenli hissetmeyen çalışanda çeşitli öfke sorunları ortaya çıkacaktır. Çalışanların özerklik algısı yapmış olduğu işi planlama, kararlaştırma ve uygulama basamaklarını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda çalışanın organizasyon yeteneğini de olumlu yönde etkilemektedir (Rock, 2014: 5-7).

İlişkisellik (Relatedness): İlişkisellik başkaları ile ne kadar güvende hissettiğimizi ifade etmektedir. Beyin birisini tanıdığında ilk olarak düşman olarak algılamakta ve temkinli davranmaktadır. Beyin aksi ispatlanana kadar diğer insanları düşman olarak algılamaktadır. Bu durumun değişmesi için kişilerin birbirini tanıması, paylaşımlar yapması gerekmektedir. Bireyler arasında paylaşımlar, ilişkilerin artması güven hissini

ortaya çıkaracaktır. Beyin güven algısını kabul edecektir. Bu nedenle bireyler arasında özgürce ve açık bir iletişim şeklinin kullanılması gerekmektedir (Rock, 2014: 8-14).

Adalet (Fairness): Adalet kavramı insanlar arasındaki tarafsız olma algısıdır. Bireylerde eşitlik ve rasyonellik duygusunu oluşturmaktadır. Adalet genel olarak beyin için bir ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. Çünkü adalet algısının pozitif yönde gelişmesi ödül tepkisini ortaya çıkarmaktadır (Titrek, 2009: 552-553). Adaletsizlik algısı tehdit, savunma mekanizmalarını devreye sokmaktadır. Ayrıca bireyler arasında informal iletişimi ortaya çıkarmaktadır. Bu durum örgütü tehdit eden negatif davranışların gelişmesine neden olur. Bu bağlamda ortak kural ve davranışlarla çalışanlara adaletli bir şekilde davranmak üst yönetimin önemli bir görevi olarak görülmektedir (Ghadiri, Habermacher ve Peters, 2013: 62).

2.3.4 Nöroliderlik Ölçümü

Aktaş Ercan (2018) yöneticilerin nöroliderlik ve insan kaynakları yönetiminin yeterlilik düzeylerini belirlemek amacıyla yürüttüğü çalışmasında nöroliderliği ölçmede Reinhardt (2014) tarafından geliştirilen statü, netlik, özerklik, ilişkisellik, adalet alt boyutlarından oluşan nöroliderlik ölçeğini kullanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda katılımcıların yöneticilerinin nöroliderlik yeterliliklerine ilişkin görüşleri tüm alt boyutlarda "katılıyorum" düzeyinde bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetim yeterliliklerine ilişkin katılımcı görüşleri insan kaynağının tanınması ve çözümlenmesi alt boyutunda "kararsızım" düzeyinde iken diğer alt boyutlarda ve ölçek toplamında "katılıyorum" düzeyinde belirlenmiştir.

Uçurum (2016) liderlik kavramını nöroliderlik alanı kapsamında incelemiştir. Bu bağlamda duygusal zeka çalışmaları nörobilim alanında kullanıldığı için Richard Boyatzis and Daniel Golema tarafından geliştirilen duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, duygusal zekâ ve sosyal zekâ vasıflarının görüşmecilerin gözünde diğer bazı liderlik vasıflarından ayrıştığı ve bir liderde mutlaka bulunması açısından duygusal zekâ ve sosyal zekâ vasıflarının daha yüksek skorlar aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zeller (2020) doktora tezinde sosyal bilişsel sinir biliminin (SCN) organizasyonlarda prososyal davranışlardaki rolünü belirlemek için araştırma yapmıştır. Araştırmada nöroliderliği ölçmek amacıyla David Rock tarafından geliştirilen SCARF ölçeği kullanılmıştır. Ölçek statü, netlik, özerklik, ilişkisellik ve adalet olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır Araştırma bulgularına göre SCARF modeli ve SCN modeli prososyal davranışları arttırmaktadır.

Beard (2021) doktora tezinde yönetici liderliği ile öz-yeterlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırmada nöroliderliği belirlemek amacıyla David Rock tarafından geliştirilen SCARF ölçeği kullanılmıştır. Ölçek statü, netlik, özerklik, ilişkisellik ve adalet olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre nöroliderlik, nörobilim ve duygusal zekanın bir alt dalıdır.

2.3.5 Nöroliderlik Araştırmaları

Nöroliderlik kavramı ilk olarak Ringleb ve Rock (2008: 3-8) tarafından kullanılmıştır. Nöroliderlik kavramının "*liderlik ve stratejik yönetim uygulamalarının sinirsel temelini araştırdığı; sosyal, bilişsel ve duygusal sinirbilim araçları, bilişsel sinirbilim, bütünleştirici sinirbilim ve sinirbilimdeki diğer alanlar arasındaki ara yüzü etkin bir şekilde ortaya çıkardığı*" vurgulanmıştır ((McLennan, 2016; Yeşilkuş, Özbozkurt ve Korkmazyürek, 2020: 670).

Rock ve Schwartz (2006) nöroliderlik alanının tanımlanması için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Rock ve Shwartz (2006) "The Neuroscience of Leadership (Liderliğin Nörobilimi)" başlıklı çalışmada nöroliderlik uygulamaları ile yöneticilere yeni düşünme alanları, yeni bakış açıları ve liderliği geliştirici faaliyetler sunulacağını açıklamışlardır.

McLennan (2016) yapmış olduğu araştırmada VUCA dünyasındaki nöroliderlik modeline dikkat çekmektedir. Araştırmasında VUCA dünyasında nöroliderlik modelinin iş ve insan yeteneklerinin değişimi için gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca insan yeteneğinin ortaya çıkması için sürekli uyarlanabilir stratejilerin iş ve devlet bağlamında gelişmesinin önemine dikkat çekmektedir (McLennan, 2016: 98).

Kuhlmann ve Kadgien (2018) yapmış oldukları araştırmada nöroliderlik alanını kavramsal olarak ele alıp alanda ortaya çıkan temalar, bulgular ve alandaki uygulama sınırlarını incelemişlerdir. Zeller (2020) doktora tezinde sosyal bilişsel sinir biliminin (SCN) organizasyonlarda prososyal davranışlardaki rolünü belirlemek için araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre SCARF modeli ve SCN modelinin prososyal davranışları arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Beard (2021) doktora tezinde yönetici liderliği ile öz-yeterlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre nöroliderlik, nörobilim ve duygusal zekanın bir alt dalıdır.

Uçurum (2016) liderlik kavramını nöroliderlik açısından incelemiştir. Aktaş Ercan (2018) yöneticilerin nöroliderlik ve insan kaynakları yönetiminin yeterlilik düzeylerini araştırmıştır. Aksoy (2020) nöroliderlik kavramının tarihçesini ve araştırma yöntemlerini kavramsal olarak incelemiştir. Yeşilkuş, Özbozkurt ve Korkmazyürek (2020) tarafından yapılan çalışmada nöroliderlik ve nörostrateji kavramları kavramsal olarak incelenmiştir.

2.4 Davranışsal Strateji ve Nöroliderlik Arasındaki İlişkinin Kuramsal Temeli

Davranışsal strateji insan bilişi, duyguları ve sosyal davranışlar hakkında gerçekçi varsayımları strateji yönetim alanına uygulamaktır. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim alanındaki teori ve pratik uygulamaları sosyal ve bilişsel psikoloji ile değerlendiren bir alan olarak ifade edilmektedir. Davranışsal strateji bireyin psikolojik biliş ve karar önyargılarında belirlenir. Davranışsal strateji tüm bu incelemeleri yaparken deney tasarımı, anketler ve matematiksel modelleme kullanılarak birey incelenmektedir (Ascher vd., 2018: 6). Davranışsal strateji, örgütlerde üst yönetimi, liderleri, karar vericileri araştırmalara dahil ederek zihinsel, bilişsel süreçleri dikkate alarak inceler. Davranışsal strateji alanında yapılan çalışmalar firmaların stratejileri, üst kademe ve dinamik yetenekler, yönetsel, organizasyonel ve stratejik biliş ile karar verme çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu çerçeve içerisinde Üst Kademe Teorisi, Evrimsel Ekonomi Teorisi, Keşfedici-Yararlanıcı (Exploration-Exploitation) Stratejiler dikkat çekmektedir.

"Üst Kademe Teorisi" örgütlerde üst düzey yöneticiler üzerinde durmaktadır. Hambrick ve Mason (1984) "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers" başlıklı çalışmalarında üst kademe teorisini incelemişlerdir. Üst kademe teorisinde iki temel görüş bulunmaktadır. İlk temel görüş yöneticilerin stratejik durumları belirlerken kişisel yorumlara göre hareket ettiğini savunmaktadır. İkinci temel görüşe göre ise yöneticilerin kişisel yorumları tecrübe, değer ve karakterlerinin fonksiyonu olarak oluşmaktadır (Dursun ve Köseoğlu, 2016: 118-119). Dolayısıyla Üst Kademe Teorisi yöneticilerin stratejik eylemlerinde kişisel yorumlarının etkisine odaklanırken davranışsal stratejilerin şekillenmesinde liderliğin rolünü nöroliderlik bağlamında açıklamada destekleyici olabilir.

Nelson ve Winter'ın "Evrimsel Ekonomi Teorisi"ne göre örgütler sınırlı rasyonellik nedeniyle rutinlere bağlı kalarak faaliyetlerini yürütmektedirler. Fakat farklı faaliyetlerde farklı rutinler geliştirilmektedir. Farklı rutinlere sahip olan örgütlerin rekabetçi olduğuna dikkat çekilmektedir (Nelson ve Winter, 1982: 9-12). Örgütlerde liderlik faaliyetlere yön verirken stratejik eylemlerin yönü için de belirleyici bir rol üstlenebilir.

Örgütlerde yönetim kurulları, üst kademe yöneticileri liderlik davranışları sergilerken bazı yönelimlerde bulunabilir. Bu yönelimlerde elde edilen bilgi akışları yararlanıcı-keşfedici stratejileri belirlemeye yardımcı olmaktadır. Yönetim kademesine ulaşan yatay bilgiler keşfedici stratejilerin gerçekleşmesinde katkı sağlarken, yukarıdan aşağıya bilgi akışlarıyla birlikte hem keşfedici hem de yararlanıcı stratejiler desteklenir (Mom, Van Den Bosch ve Volberda, 2007: 182-184). Ayrıca keşfedici-yararlanıcı stratejiler stratejik davranış dinamikleri olarak kabul edilmektedir. (Anand, Mesquita ve Vassolo, 2009: 817). Bu bağlamda davranışsal strateji keşfedici-yararlanıcı stratejilerin toplamından oluşmaktadır ve yöneticilerin liderliği stratejik davranış dinamiklerinin şekillenmesine katkı sağlayabilir.

Davranışsal strateji, örgütleri makro değişkenlere dayalı mikro yaklaşımla inceler (Powell, 2017: 167-168). Bu bağlamda davranışsal stratejilerin keşfedici ve yararlanıcı stratejiler tarafından incelenmesi önemli olmaktadır. Literatürde davranışsal stratejilerin keşfedici araştırmacı stratejiler bağlamında örgüt düzeyinde ele alındığı

görülmektedir. Davranışsal stratejileri bireysel düzeyde ele alan çalışmaların sayısı ise oldukça sınırlıdır. Fakat örgütlerin makro dinamiklerinin mikro düzeyde ele alınması gereği de önemlidir.

Stratejik yönetim alanında 1960'lı yıllardan günümüze kadar gelen etkili olan on stratejik okul dikkat çekmektedir. Bu okullar arasından bilişsel okul davranışsal strateji açısından değer taşımaktadır. Bilişsel okul stratejilerin oluşturulmasında düşünceyi temele alan bir okuldur. Kişilerin stratejik yönetim sürecinde bilgi edinme, biriktirme, kullanma biçimleri bilişsel süreçle şekillenmektedir. Davranışlar ve stratejiler bireyin yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilişsel okul stratejik yönetim uygulamalarının yöneticilerin bilişsel tarzına göre oluştuğunu ifade etmektedir (Sarvan vd., 2003: 86-87). Davranışsal strateji ise stratejik yönetimdeki uygulamaları, bireyin bilişsel düşüncelerini ve kararlarını bireyin kendisini inceleyerek değerlendirmektedir. Greve (2013: 105) davranışsal stratejilerin bilişsel stratejiler olarak yorumlanabileceğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra nöroliderlik beyin ve liderlik arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu bağlamda davranışsal stratejilerin bilişsel süreçlerde şekilleneceği değerlendirilen nöroliderlik ile bağlantısını incelemenin gerekliliği de ortaya çıkmaktadır.

En genel anlamıyla liderlik takipçileri harekete geçirme, etkileme sürecidir. Nöroliderlik liderin önce kendini yönetmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kendini yönetemeyen kişi takipçilerini de yönetemeyecek ve nöroliderlik sürecini gerçekleştiremeyecektir. Ayrıca nöroliderin beş temel zekâya sahip olması gerektiğini bilinmektedir. Bu zekâ türleri mantıksal zekâ, duygusal zekâ, bedensel zekâ, vicdani zekâ ve sosyal zekâ olarak bilinmektedir. Mantıksal zekâ nöroliderin idealist olmasına vurgu yapmaktadır. Nöroliderin aktivistliğini duygusal zekâ, iş disiplini ve realistliğini ise bedensel zekâ ön plana çıkarmaktadır. Vicdanı zekâ nöroliderin kendi sorumluluk ve kendi içgüdüsel hislerini dinlemesi, etik değerlere sahip olma duygularını içermektedir (Tarhan, 2022). Sosyal zekâ ise başkalarını anlama yeteneği olarak ifade edilmektedir (Hançer ve Tanrısevdi, 2003: 211). Nöroliderlik stratejik yönetim ve liderlik sürecine katkıda bulunmak amacıyla liderlerin karar verme sürecini belirleme, becerilerini geliştirme ve davranışlarını etkileyen bilinçsiz faktörleri belirme amacı taşımaktadır (Kuhlmann ve Kadgien, 2018: 103).

Nöroliderlik ölçümleri SCARF modeli ile gerçekleştirilmektedir. Bu modele göre beyin tehlikeden uzaklaşma ve ödüle yakınlaşma prensibine göre çalışır. Bu modelde beyin tehditleri sınırlarken ödülleri ise optimize etmeye çalışır. Bu modelin temelini NeuroLeadership Enstitüsü'nün kurucusu Nörolog Dr. David Rock oluşturmuştur. Model statü (**s**tatus), netlik (**c**ertainty), özerklik (**a**utonomy), ilişkisellik **(r**elatedness) ve adalet (**f**airness) boyutlarından oluşmaktadır. SCARF modeli, tehditleri azaltmak ve başkalarıyla çalışırken ödül duygusunu artırmak için belirli davranışsal alanlar sunar. Model aynı zamanda liderlerin hem olumlu hem de olumsuz sosyal etkileşimleri ve bu etkileşimlere karşı duygusal tepkilerimizin işyerinde nasıl gerçekleştiğini anlamalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Rock, 2008). SCARF modeli üç kritik fikir etrafında toplanmaktadır. Birincisi, beyin sosyal tehditlere ve ödüllere fiziksel tehditler ve ödüllerle aynı tepkiyi verir. İkincisi, tehdidin algılanması genellikle karar verme, sorunları çözme, başkalarıyla iş birliği yapma ve ödül duygusunu azaltmaktadır. Üçüncüsü, tehditler daha yaygın ve yoğundur. Sosyal etkileşimlerde tehditlerin en aza indirilmesi gerekir (Zeller, 2020: 3-19**)**.

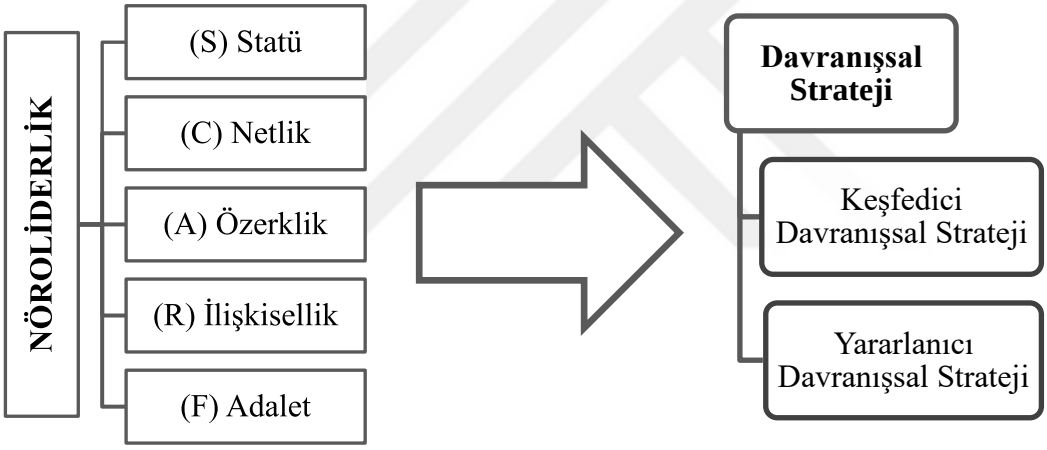
Mevcut literatür incelendiğinde davranışsal strateji ve nöroliderlik çalışmalarının kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışma davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla yapılandırılmıştır. Çalışmanın literatür bölümünde davranışsal strateji ve nöroliderlik kavramları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırma kısmı ise davranışsal stratejilerin belirlenmesi sürecinde nöroliderliğin etkili olacağı varsayımı temel alınarak yapılandırılmıştır. Bu bağlamda çalışmada iki araştırma yürütülmüştür. İlk araştırmada ulusal literatürde nöroliderlik ölçüm aracı eksikliği dikkate alınarak SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiştir. İkinci araştırmada yöneticilerin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejilerinin belirlenmesinde nöroliderliğin rolü David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) ve Herrmann Beyin Baskınlık Modeli temel alınarak incelenmiştir. Davranışsal stratejilerin belirlenmesi sürecinde nöroliderliğin hangi yönlerinin etkili olacağı ve liderlerin beyin çeyreklerinden hangisini daha baskın kullanacağını incelemek merak uyandırıcıdır.

3. YÖNTEM

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırma modeli, örneklem, verilerin toplanması ve ölçekler, verilerin analizine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

3.1 Araşırmanın Modeli

Araştırmanın amacı, nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada nöroliderliğin kuramsal arkaplanı açısından "David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli)" ve "Hermann Beyin Baskınlık Modeli" temel alınarak iki araştırma modeli oluşturulmuştur.



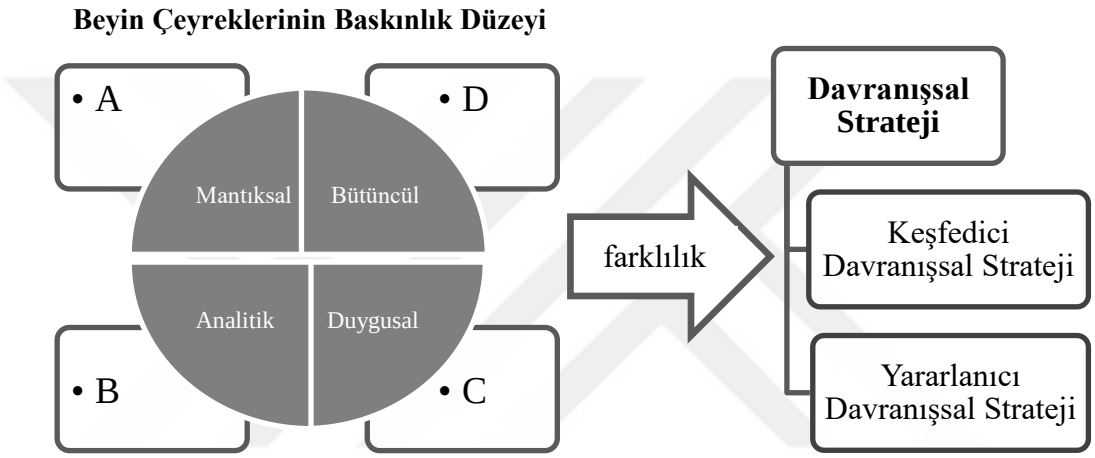
Şekil 1.1 Birinci Araştırma Modeli (David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı)

Birinci araştırma modeli David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temelinde nöroliderliğin davranışsal stratejilerin belirlenmesinde etkisi olduğu varsayımı ile oluşturulmuştur. Bu modelde araştırmanın bağımsız değişkeni SCARF içeriğindeki (S) statü, (C) netlik, (A) özerklik, (R) ilişkisellik ve (F) adalet boyutlarıyla açıklanan nöroliderlik (Rock, 2008) ile temsil edilmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise stratejik yönetim alanında davranışsal strateji bağlamında birey düzeyinde yürütülen analizler kapsamında keşfedici ve yararlanıcı davranışsal strateji boyutları ile birlikte davranışsal strateji (Mom, Van Den Bosch ve Volberda, 2007) ile temsil edilmektedir. Araştırma modeli kapsamında nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerinde etkisi olacağı varsayımı ile aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H_1: *Davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*

- H_2: *Keşfedici davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*

- H_3: *Yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*



Şekil 1.2 İkinci Araştırma Modeli (Hermann Beyin Baskınlık Modeli)

İkinci araştırma modeli Hermann Beyin Baskınlık Modeli temelinde nöroliderliğin davranışsal stratejilerin belirlenmesinde etkisi olduğu varsayımı ile oluşturulmuştur. Bu modelde araştırmanın bağımsız değişkeni mantıksal, analitik, duygusal ve bütüncül yönlerde beyin çeyreklerinin baskınlık düzeylerine göre ele alınan nöroliderlik (Hermann, 2003) ile temsil edilmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni ise stratejik yönetim alanında davranışsal strateji bağlamında birey düzeyinde yürütülen analizler kapsamında keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji boyutları ile birlikte davranışsal strateji (Mom, Van Den Bosch ve Volberda, 2007) ile temsil edilmektedir. Araştırma modeli kapsamında davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin rolü olacağı varsayımı ile aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H_4: *Davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*

- H_5: *Keşfedici davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*

- H_6: *Yararlanıcı davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*

3.2 Araştırmanın Örneklemi

Çalışmada iki araştırma yürütülmüş ve buna bağlı olarak farklı örneklem grupları belirlenmiştir. İlk araştırma ölçek uyarlama çalışması olup ulusal yazına nöroliderlik ölçeği kazandırılması hedeflenerek yürütülmüştür. Daha sonraki araştırma ise uyarlanan ölçek ile araştırma hipotezlerinin test edilmesi hedeflenerek yürütülmüştür. Her iki araştırmada da evrenin tamamına ulaşmanın güçlüğü dikkate alındığında kolayda örnekleme yönteminden yararlanılarak veriler elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında yürütülen araştırmalarda üniversitelerin senatolarında yer alan akademisyenler araştırma evrenini oluşturmaktadır. 2021-2022 eğitim-öğretim yılı akademik birim sayıları incelendiğinde ülkemizde 127 aktif devlet üniversitesi ve 73 aktif vakıf üniversitesi bulunduğu görülmektedir (YÖK, 2022). Üniversitelerin senatoları üniversite bünyesinde rektörlüğe bağlı tüm birimelerde eğitim-öğretim, araştırma ve yayım faaliyetlerinin yürütülmesini sürdürmekle yükümlü olup üniversite rektörü başkanlığında rektör yardımcıları, dekanlar, enstitü-yüksekokul-meslek yüksekokulu müdürleri ve seçilmiş öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Senotada yer alan öğretim üyelerinin üniversiteyi ilgilendiren tüm işlemlerdeki karar alıcı yönetim rolü açıktır. Davranışsal strateji çerçevesinde örgütlerin davranışlarının yönetim kademesinde bulunan kişilerin davranışları ile değerlendirilebileceği düşüncesi stratejik yönetim alanındaki makro dinamikleri mikro perspektifte incelemeye yöneltmektedir. Stratejik seçim sürecinde liderlik olgusu ise günümüzde farklı liderlik anlayışları ile incelenmekte iken nörobilim çalışmaları liderlik yazınında nöroliderlik kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki rolü ise merak uyandırmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliği incelemek amacı ile hazırlanması doğrultusunda üniversitelerin işleyişine yön veren senato üyelerinin çalışma kapsamında yürütülecek araştırmalarda katılımcı olmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

Ölçek uyarlama çalışmasında araştırmanın evreni ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren "vakıf" üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Ölçek uyarlama sürecinde bu kapsamda iki örneklem grubundan yararlanılmıştır. İki örneklem grubunda geri dönüşler incelendiğinde birinci örneklem grubu 217 akademisyenden, ikinci örneklem grubu ise 407 akademisyenden oluşmaktadır. Her iki örneklem grubuna sunulan araştırma anketlerinde yer alan madde sayıları değerlendirildiğinde her iki örneklem grubunda da anketteki madde sayısının on katını geçen katılımcı sayısına ulaşılmış olması evrenin temsil edildiğini göstermektedir (Tavşancıl, 2006; Şencan, 2005).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi hedeflenerek yürütülen çalışma sürecinde araştırmanın evreni ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren "devlet" üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Geri dönüşler incelendiğinde örneklem grubu 617 akademisyenden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü 384'ü aştığında 1 milyondan fazla bir evreni temsil edici nitelikte olduğu kabul görmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970). Bu durum dikkate alındığında katılımcı sayısı evrenin temsil edildiğini göstermektedir.

3.3 Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Tez çalışmasında yürütülen araştırmalarda ilk olarak yazın taraması yapılarak araştırma sürecinde verileri toplamak üzere kullanılacak ölçekler belirlenmiş, verilerin toplanacağı evren ve örneklem tespit edilmiş, veri toplama aracı (araştırma anketi) oluşturulmuş ve etik kurul başvurusu yapılmıştır. Kastamonu Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 17/05/2022 tarih ve 5/36 sayılı kararı ile onay alındıktan sonra araştırma süreci başlamış ve 15.06.2022-15.09.2022 tarihleri arasında araştırma verileri toplanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde anket tekniğinden yararlanılmış ve araştırma anketi çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Çalışmada iki araştırma yürütülerek veriler toplanmış ve buna bağlı olarak yazın taramasında verileri toplamak üzere belirlenen ölçekler ile birlikte araştırma anketleri oluşturulmuştur. Her iki çalışmada da örneklem grubunun özelliklerine ilişkin verileri toplamak üzere kişisel bilgi formu

oluşturulmuştur. Vakıf üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenler ile yürütülen ölçek uyarlama çalışmasında birinci örneklem grubuna Kişisel Bilgi Formu, SCARF Nöroliderlik Ölçeği uygulanırken ikinci örneklem grubuna Kişisel Bilgi Formu, SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği uygulanmıştır. Devlet üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenler ile yürütülen ve araştırma hipotezlerinin test edilmesini hedefleyen çalışma sürecinde örneklem grubuna Kişisel Bilgi Formu, SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği ve Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği uygulanmıştır.

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Tez çalışmasında yararlanılan kişisel bilgi formunda örneklem gruplarının özelliklerine ilişkin verileri toplamak üzere dokuz soru yer almaktadır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, toplam kıdemi, mevcut kurumdaki kıdemi, mevcut görevdeki kıdemi ve çalıştığı kurumun kuruluş yılı, bulunduğu bölge ve öğrenci sayısını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

3.3.2 SCARF Nöroliderlik Ölçeği

Katılımcıların nöroliderlik düzeylerini belirlemek amacıyla David Rock tarafından SCARF Modeli (Rock, 2008) kapsamında geliştirilen "SCARF Nöroliderlik Ölçeği (SCARF Neuroleadership Scale)" kullanılmıştır. Ölçeğin Nöroliderlik Enstitüsü web sitesinde yer alan son halinden yararlanılmıştır (NeuroLeadership Institute, 2022). SCARF Nöroliderlik Ölçeği beş boyut [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] ve 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 7'li Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (7)Kesinlikle Katılıyorum].

SCARF Nöroliderlik Ölçeği mevcut yazında nöroliderliği ölçmek üzere geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak farklı araştırmalarda kullanılmıştır (Zeller, 2020; Beard, 2021). Ölçeğin Türkçe uyarlaması için David Rock'un kurmuş olduğu Nöroliderlik Enstitüsü'nden izin alınmış (NeuroLeadership Institute, 2022) ve ölçek uyarlama çalışması yürütülmüştür.

3.3.3 Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği

Katılımcıların öz-yeterlik düzeylerini belirlemek amacıyla Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen "Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yeşilay (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 4'lü Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Doğru Değil, (4)Tümüyle Doğru].

3.3.4 Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek amacıyla Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen "Psikolojik Sermaye Ölçeği" boyutlarından biri olan "Psikolojik Dayanıklılık Alt Boyut Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek, 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 6'lı Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (6)Kesinlikle Katılıyorum].

3.3.5 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği

Katılımcıların davranışsal strateji yönelimlerini belirlemek amacıyla Mom, Van Den Bosch ve Volberda (2007) tarafından geliştirilen "Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin Tulum (2019) tarafından çeviri çalışması yapılmış halinden yararlanılmıştır. Ölçek, keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji olmak üzere iki boyut ve 14 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 6'lı Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (6)Kesinlikle Katılıyorum]. Ölçeğin keşfedici davranışsal strateji boyutu bir yöneticinin geçirdiği yıl içinde ne ölçüde keşfetme faaliyetlerinde bulunduğunu ölçmekte iken yararlanıcı davranışsal strateji boyutu bir yöneticinin geçirdiği yıl içinde ne ölçüde yararlanma faaliyetlerinde bulunduğunu ölçmeyi hedeflemektedir.

3.3.6 Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği

Katılımcıların beyin çeyreklerinin baskın alanlarını belirlemek amacıyla Hermann (1990; 1996) tarafından geliştirilen "Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin Özden (1997; 2021) tarafından çeviri çalışması yapılmış halinden yararlanılmıştır. Ölçek altı bölümden oluşmakta olup her boyutta 4 madde olmak üzere toplam 24 madde bulunmaktadır. Ölçek, 5'li Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum].

Ölçekte her bölümdeki birinci soruların toplamı beynin D çeyreğinin, her bölümdeki ikinci soruların toplamı beynin C çeyreğinin, her bölümdeki üçüncü soruların toplamı beynin B çeyreğinin, her bölümdeki dördüncü soruların toplamı ise beynin A çeyreğinin baskınlık derecesini ölçmektedir. A çeyreği mantıksal, B çeyreği analitik, C çeyreği duygusal ve D çeyreği bütüncül baskınlık alanını yansıtmaktadır ve ölçekten elde edilen ölçümler sonucunda beyin çeyreklerinin baskınlığı hakkında bilgi sağlanmış olmaktadır (Özden, 2021: 104).

3.4 Verilerin Analizi

Davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin rolünü incelemek amacıyla hazırlanan bu tez çalışmasında planlanan veri toplama sürecini takiben elde edilen veriler ile ulaşılan bulguları ortaya koymak ve yorumlamak üzere çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada daha önce belirtildiği üzere iki araştırma yürütülmüş olup ilk araştırma SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlamasının yapılmasını diğer araştırma ise hipotezlerin test edilmesini hedeflemektedir.

Ölçek uyarlama çalışmasında birinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile örneklem grubunun özelliklerini belirlemek üzere frekans analizi ve SCARF Nöroliderlik Ölçeği için madde analizi, açımlayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile örneklem grubunun özelliklerini belirlemek üzere frekans analizi, yararlanılan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca

SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin diğer yapılar ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi hedeflenerek yürütülen çalışma sürecinde elde edilen veriler ile öncelikle örneklem grubunun özelliklerini belirlemek üzere frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra yararlanılan ölçeklerin yazında tez çalışmasında ele alınan güncel kavramları ölçmek üzere araştırmalarda yakın zamanda kullanılmaya başlandığı gözlemlenerek bu ölçekler için açımlayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve ölçeklerin tanımlayıcı istatistiklerini ortaya koymak üzere ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri tespit edilmiştir. Ayrıca birinci araştırma modeli kapsamında David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temelinde nöroliderliğin davranışsal stratejilerin belirlenmesindeki etkisini test etmek üzere korelasyon analizi ve adımsal regresyon analizi gerçekleştirilirken ikinci araştırma modeli kapsamında Hermann Beyin Baskınlık Modeli temelinde nöroliderliğin davranışsal stratejilerin belirlenmesindeki etkisini test etmek üzere varyans analizi gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırmanın amacı ve yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilen istatistiksel analizler ile ulaşılan bulgular yer almaktadır.

4.1 Birinci Araştırma ve SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe Uyarlaması

Tez çalışmasının temel amacı, davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin rolünün tespit edilmesidir. Mevcut ulusal yazın incelendiğinde nöroliderlik ile ilgili ölçüm aracına ihtiyaç duyulduğu gözlemlenerek tez çalışmasında öncelikle Türkçe yazına nöroliderlik ölçeği kazandırmak üzere ölçek uyarlama süreci yürütülmüştür. Daha sonra uyarlaması yapılan bu ölçek tez çalışmasındaki hipotezleri test etmek üzere kullanılmıştır.

4.1.1 Ölçekler (SCARF, Öz-Yeterlik Algısı, Psikolojik Dayanıklılık)

SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlama sürecinde nöroliderlik ile ilgili maddelerin yer aldığı ve Nöroliderlik Enstitüsü kurucusu David Rock tarafından nöroliderlikte SCARF Modeli (Rock, 2008) temel alınarak geliştirilen "SCARF Nöroliderlik Ölçeği (SCARF Neuroleadership Scale)" kullanılmıştır. Ölçeğin Nöroliderlik Enstitüsü web sitesinde yer alan son halinden yararlanılmıştır (NeuroLeadership Institute, 2022). Ölçek, 17 madde ve 5 boyuttan [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] oluşmakta olup, 7'li Likert cevaplama anahtarına sahiptir. Ölçeğin yazında Zeller (2020) ve Beard (2021) tarafından nöroliderliği ölçmek üzere yürütülen araştırmalarda kullanıldığı görülmektedir.

SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlama çalışmasında ölçeğin diğer yapılar ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla araştırmada "Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği" ve "Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği, Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe uyarlaması Yeşilay (1996) tarafından yapılmıştır. Ölçek, 10 madde ve tek boyuttan oluşmakta olup, orijinal hali olan 4'lü Likert cevaplama anahtarı ile kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan psikolojik dayanıklılık ölçeği ise Luthans, Avolio, Avey ve

Norman (2007) tarafından geliştirilmiş olup Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" boyutlarından biri olan "Psikolojik Dayanıklılık Alt Boyut Ölçeği" olarak belirlenmiştir. Ölçek, 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır ve 6'lı Likert cevaplama anahtarı ile kullanılmıştır.

4.1.2 Çeviri Çalışması

SCARF Nöroliderlik Ölçeği (SCARF Neuroleadership Scale) Türkçe uyarlama sürecinde öncelikle David Rock'un kurmuş olduğu "Nöroliderlik Enstitüsü"nden ölçeğin uyarlamasını yapmak üzere izin alınmıştır (NeuroLeadership Institute, 2022). Daha sonra ölçeğin çeviri çalışması gerçekleştirilmiştir. Çeviri sürecinde yazında ölçek uyarlama çalışmalarında kabul gören Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından açıklanan çeviri adımları izlenmiştir. Bu adımlar orijinal dil (kaynak) – hedef dil (Türkçe) çevirisini yapmak ve alan uzmanlarının incelemesi, hedef dil (Türkçe) – orijinal dil (kaynak) çevirisini yapmak ve alan uzmanlarının tekrar incelemesi ve son adım olarak uzman (akademisyen, sektör temsilcileri, diğer paydaşlar) görüşü alarak ölçeğin incelenmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Ölçeğin çeviri sürecinde orijinal dil (kaynak) – hedef dil (Türkçe) çevirisi İngiliz Dili ve Edebiyatı alanında anadili Türkçe iki uzman tarafından gerçekleştirilmiştir. Çevirisi tamamlanan ölçek dilbilgisi ve Türk kültür yapısına uygunluk açısından ilgili yazındaki uzmanlar tarafından incelenmiş ve uzlaşıya varılmıştır. Bunu takip eden adımda hedef dil (Türkçe) – orijinal dil (kaynak) çevirisi İngiliz Dili ve Edebiyatı alanında anadili Türkçe ilk çeviriyi yapanlardan farklı iki uzman tarafından gerçekleştirilmiştir. Çevirisi tamamlanan ölçek ilgili yazındaki uzmanlar tarafından incelenerek çeviri işlemlerine başlamadan önceki ilk orijinal şekli ile karşılaştırılarak uzlaşıya varılmıştır. Son adım olarak, ilgili yazındaki dört uzmanın görüşü ile ölçek incelenerek son şekli kabul edilmiş ve araştırmada veri toplama aracı olarak kullanıması kararlaştırılmıştır.

4.1.3 Örneklem

Araştırmanın evreni ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren vakıf üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Ölçek uyarlama sürecinde bu kapsamda iki örneklem grubundan yararlanılmış ve hazırlanan araştırma anketleri çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Birinci örneklem grubuna sadece SCARF Nöroliderlik Ölçeği uygulanırken, ikinci örneklem grubuna SCARF Nöroliderlik Ölçeği ile birlikte Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği uygulanmıştır. İki örneklem grubundan gelen geri dönüşler incelendiğinde birinci örneklem grubu 217 akademisyenden, ikinci örneklem grubu ise 407 akademisyenden oluşmaktadır. Araştırma anketlerinde yer alan madde sayıları değerlendirildiğinde her iki örneklem grubunda da anketteki madde sayısının on katını geçen katılımcı sayısına ulaşılmış olması evrenin temsil edildiğini göstermektedir (Tavşancıl, 2006; Şencan, 2005).

4.1.4 Birinci Örneklem Grubuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci örneklem grubu ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren vakıf üniversitelerinin senatolarında yer alan 217 akademisyenden oluşmaktadır. Birinci örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Birinci örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların %13.8'i (30 kişi) kadın, %86.2'si (187 kişi) erkek; %88.0'ı (191 kişi) evli, %12.0'ı (26 kişi) bekar; %16.6'sı (36 kişi) 31-40 yaş aralığında, %27.6'sı (60 kişi) 41-50 yaş aralığında, %55.8'i ise (121 kişi) 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %6.0'ı (13 kişi) 1-5 yıl arası, %20.3'ü (44 kişi) 6-10 yıl arası, %22.1'i (48 kişi) 11-15 yıl arası ve %51.6'sı (112 kişi) 15 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahiptir. Katılımcıların %2.3'ü (5 kişi) 1 yıldan daha az, %35.5'i (77 kişi) 1-5 yıl arası, %44.2'si (96 kişi) 6-10 yıl arası, %16.1'i (35 kişi) 11-15 yıl arası ve %1.8'i (4 kişi) 15 yıl ve üzeri mevcut kurumdaki kıdemine sahiptir. Katılımcıların %7.4'ü (16 kişi) 1 yıldan daha az, %44.2'si (96 kişi) 1-5 yıl arası, %36.4'ü (79 kişi) 6-10 yıl arası, %11.1'i (24 kişi) 11-15 yıl arası ve %0.9'u (4 kişi) 15 yıl ve üzeri mevcut görev kıdemine sahiptir. Katılımcıların%12.4'ü

(27 kişi) 2000 öncesi, %36.4'ü (79 kişi) 2000-2006 yılları arası, %42.4'ü (92 kişi) 2007-2015 yılları arası, %8.8'i (19 kişi) 2016 ve sonrası kurulmuş vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %1.4'i (3 kişi) Karadeniz Bölgesi, %74.2'si (161 kişi) Marmara Bölgesi, %3.7'si (8 kişi) Ege Bölgesi, %1.4'ü (3 kişi) Akdeniz Bölgesi, %18.9'u (41 kişi) İç Anadolu Bölgesi, %0.5'i (1 kişi) Güney Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki vakıf üniversitelerinde görev almaktadır. Katılımcıların görev aldıkları üniversitelerde %74.2'si (161 kişi) 10000'den az, %24.0'ı (52 kişi) 10000-20000 arası, %0.9'u (2 kişi) 20001-30000 arası, %0.9'u (2 kişi) 30000'den fazla öğrenci mevcudu olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4.1 Birinci Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler (Uyarlama)

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde	Demografik Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet			**Mevcut görevdeki kıdem**		
Kadın	30	13.8	1 yıldan daha az	16	7.4
Erkek	187	86.2	1-5 yıl arası	96	44.2
Medeni durum			6-10 yıl arası	79	36.4
Evli	191	88.0	11-15 yıl arası	24	11.1
Bekar	26	12.0	15 yıldan fazla	2	0.9
Yaş			**Kuruluş yılı**		
30 yaş ve altı	-	-	2000 öncesi	27	12.4
31-40 yaş arası	36	16.6	2000-2006	79	36.4
41-50 yaş arası	60	27.6	2007-2015	92	42.4
51 yaş ve üzeri	121	55.8	2016 ve sonrası	19	8.8
Toplam kıdem			**Bulunduğu bölge**		
1 yıldan daha az	-	-	Karadeniz	3	1.4
1-5 yıl arası	13	6.0	Marmara	161	74.2
6-10 yıl arası	44	20.3	Ege	8	3.7
11-15 yıl arası	48	22.1	Akdeniz	3	1.4
15 yıldan fazla	112	51.6	İç Anadolu	41	18.9
Mevcut kurumdaki kıdem			Doğu Anadolu	-	-
1 yıldan daha az	5	2.3	Güney Doğu Anadolu	1	0.5
1-5 yıl arası	77	35.5	**Öğrenci sayısı**		
6-10 yıl arası	96	44.2	10000'den az	161	74.2
11-15 yıl arası	35	16.1	10000-20000	52	24.0
15 yıldan fazla	4	1.8	20001-30000	2	0.9
			30000'den fazla	2	0.9
Toplam	**217**	**100**	**Toplam**	**217**	**100**

Birinci örneklem grubu ile yürütülen araştırmadan elde edilen veriler ile SCARF Nöroliderlik Ölçeği için madde analizi, açımlayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş olup ulaşılan bulgular aşağdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4.2 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Madde Analizi Bulguları (Uyarlama)

Madde	Ortalama	Stdandart Sapma	Madde Çıktığında Ölçek Ortalaması	Madde Çıktığında Ölçek Varyansı	Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıktığında Ölçek Cronbach Alpha Katsayısı
1	5.54	1.178	82.21	161.286	.493	.828
2	5.79	1.037	81.96	167.068	.347	.834
3	5.79	1.050	81.96	166.336	.369	.833
4	5.32	1.557	82.42	153.143	.568	.822
5	5.38	1.399	82.37	159.530	.451	.829
6	5.62	1.169	82.13	164.863	.373	.833
7	5.66	1.184	82.09	163.691	.408	.831
8	5.68	1.141	82.07	167.185	.303	.836
9	5.49	1.251	82.26	163.776	.378	.832
10	5.31	1.488	82.44	154.840	.550	.823
11	5.35	1.508	82.40	153.703	.574	.822
12	5.69	1.160	82.06	166.010	.337	.834
13	4.15	2.151	83.60	146.630	.503	.827
14	3.47	1.886	84.28	148.034	.563	.822
15	3.56	2.061	84.19	145.922	.548	.823
16	4.15	2.085	83.60	150.714	.437	.832
17	5.82	1.151	81.93	166.393	.328	.835

SCARF Nöroliderlik Ölçeği madde analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde madde-toplam korelasyonu aralığının .303 ile .574 arasında olduğu ve ölçekte yer alan madelerin ölçeğin geneli ile yeterli tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.3 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları (Uyarlama)

Faktör(ler)	**Madde Adı**	**Faktör 1**	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Faktör 4**	**Faktör 5**
(S) Statü	1			.642		
	6			.696		
	7			.771		
(C) Netlik	2					.824
	3					.837
(A) Özerklik	4		.746			
	5		.603			
	9		.592			
	10		.620			
	11		.649			
(R) İlişkisellik	8				.820	
	12				.644	
	17				.848	
(F) Adalet	13	.809				
	14	.903				
	15	.918				
	16	.692				
Özdeğerler (λ≥1)		3.090	2.371	2.270	2.110	1.687
Açıklanan Varyans (%)		18.179	13.948	13.354	12.411	9.926
Toplam Açıklanan Varyans (%)				67.817		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): .795						
Barlett: χ^2=1578.881; df=136; p=.000						

SCARF Nöroliderlik Ölçeği açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğu (χ^2=1578.881; p<.01) görülmüş ve KMO değeri .795 olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri ölçeğin geneli için .592-.918 arasında, birinci faktör için .692-.918 arasında, ikinci faktör için

.592-.746 arasında, üçüncü faktör için .642-.771 arasında, dördüncü faktör için .644-.848 arasında ve beşinci faktör için .824-.837 arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen faktörler orijinal ölçekte yer alan boyutlar ile karşılaştırıldığında faktörlerde yer alan tüm maddelerin orijinal ölçekteki boyutlarda yer alan maddeler ile örtüşerek dağıldığı ancak orijinal ölçekte (F) adalet boyutunda yer alan ölçeğin sekizinci maddesinin (R) ilişkisellik boyutunda yer aldığı belirlenmiştir. Açıklanan varyans değerleri ölçeğin geneli için %67.817 olarak tespit edilirken birinci faktör için %18.179, ikinci faktör için %13.948, üçüncü faktör için %13.354, dördüncü faktör için %12.411 ve beşinci faktör için %9.926 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizinde elde edilen faktörler SCARF Modeli kapsamında (S) statü (C) netlik (A) özerklik (R) ilişkisellik ve (F) adalet boyutlarıyla ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak adlandırılmıştır. Ulaşılan bulgular ile ölçeğin orijinal faktör yapısıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (Uyarlama)

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
SCARF Nöroliderlik Ölçeği	17	.838
(S) Statü	3	.750
(C) Netlik	2	.760
(A) Özerklik	5	.755
(R) İlişkisellik	3	.737
(F) Adalet	4	.871

SCARF Nöroliderlik Ölçeği güvenirlik analizi ölçeğin geneli ve boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde ölçeğin geneli için .838 olarak, (S) statü boyutu için .750 olarak, (C) netlik boyutu için .760 olarak, (A) özerklik boyutu için .755 olarak, (R) ilişkisellik boyutu için .737 olarak ve (F) adalet boyutu için .871 olarak belirlenmiştir. Ulaşılan bulgular ile ölçeğin ve her bir boyutunun hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının yazında kabul edilen %70 güvenirlik sınırı üzerinde olduğu görülmektedir.

4.1.5 İkinci Örneklem Grubuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci örneklem grubu ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren vakıf üniversitelerinin senatolarında yer alan 407 akademisyenden oluşmaktadır. İkinci örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.5 İkinci Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Özellikler (Uyarlama)

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde	Demografik Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet			**Mevcut görevdeki kıdem**		
Kadın	77	18.9	1 yıldan daha az	34	8.4
Erkek	330	81.1	1-5 yıl arası	179	44.0
Medeni durum			6-10 yıl arası	153	37.6
Evli	362	88.9	11-15 yıl arası	38	9.3
Bekar	45	11.1	15 yıldan fazla	3	0.7
Yaş			**Kuruluş yılı**		
30 yaş ve altı	-	-	2000 öncesi	42	10.3
31-40 yaş arası	71	17.4	2000-2006	139	34.2
41-50 yaş arası	112	27.5	2007-2015	177	43.5
51 yaş ve üzeri	224	55.0	2016 ve sonrası	49	12.0
Toplam kıdem			**Bulunduğu bölge**		
1 yıldan daha az	-	-	Karadeniz	4	1.0
1-5 yıl arası	25	6.1	Marmara	310	76.2
6-10 yıl arası	89	21.9	Ege	20	4.9
11-15 yıl arası	82	20.1	Akdeniz	8	2.0
15 yıldan fazla	211	51.8	İç Anadolu	58	14.3
Mevcut kurumdaki kıdem			Doğu Anadolu	-	-
1 yıldan daha az	15	3.7	Güney Doğu Anadolu	7	1.7
1-5 yıl arası	141	34.6	**Öğrenci sayısı**		
6-10 yıl arası	188	46.2	10000'den az	304	74.7
11-15 yıl arası	56	13.8	10000-20000	97	23.8
15 yıldan fazla	7	1.7	20001-30000	3	0.7
			30000'den fazla	3	0.7
Toplam	**407**	**100**	**Toplam**	**407**	**100**

İkinci örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların %18.9'u (77 kişi) kadın, %81.1'i (330 kişi) erkek; %88.9'u (362 kişi) evli, %11.1'i (45 kişi) bekar; %17.4'ü (71 kişi) 31-40 yaş aralığında, %27.5'i (112 kişi) 41-50 yaş aralığında, %55.0'ı ise (224 kişi) 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %6.1'i (25 kişi) 1-5 yıl arası, %21.9'u (89 kişi) 6-10 yıl arası, %20.1'i (82 kişi) 11-15 yıl arası ve %51.8'i (211 kişi) 15 yıl ve üzeri toplam kıdeme; %3.7'si (15 kişi) 1 yıldan daha az, %34.6'sı (141 kişi) 1-5 yıl arası, %46.2'si (188 kişi) 6-10 yıl arası, %13.8'i (56 kişi) 11-15 yıl arası ve %1.7'si (7 kişi) 15 yıl ve üzeri mevcut kurumdaki kıdeme ve %8.4'ü (34 kişi) 1 yıldan daha az, %44.0'ı (179 kişi) 1-5 yıl arası, %37.6'sı (153 kişi) 6-10 yıl arası, %9.3'ü (38 kişi) 11-15 yıl arası ve %0.7'si (3 kişi) 15 yıl ve üzeri mevcut görevdeki kıdeme sahiptir. Katılımcıların %10.3'ü (42 kişi) 2000 öncesi, %34.2'si (139 kişi) 2000-2006 yılları arası, %43.5'i (177 kişi) 2007-2015 yılları arası, %12.0'ı (49 kişi) 2016 ve sonrası kurulmuş vakıf üniversitelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %1.0'ı (4 kişi) Karadeniz Bölgesi, %76.2'si (310 kişi) Marmara Bölgesi, %4.9'u (20 kişi) Ege Bölgesi, %2.0'ı (8 kişi) Akdeniz Bölgesi, %14.3'ü (58 kişi) İç Anadolu Bölgesi, %1.7'si (7 kişi) Güney Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelerde görev almaktadır. Katılımcıların %74.7'si (304 kişi) 10000'den az öğrenci, %23.8'i (97 kişi) 10000-20000 öğrenci, %0.7'si (3 kişi) 20001-30000 öğrenci ve %0.7'si (3 kişi) 30000'den fazla öğrenci mevcudu olduğunu belirtmiştir.

İkinci örneklem grubu ile yürütülen araştırmadan elde edilen veriler ile SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin diğer yapılar ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.6 Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları (Uyarlama)

ÖLÇEKLER	**RMSEA**	**CMIN/DF**	**GFI**	**NFI**	**CFI**
İyi Uyum	0.00<RMSEA<0.05	0≤ CMIN/DF≤2df	0.95<GFI<1.00	0.95<NFI<1.00	0.95<CFI<1.00
Kabul Edilebilir Uyum	0.05<RMSEA<0.10	2df ≤ CMIN/DF≤3df	0.90<GFI<0.95	0.90<NFI<0.95	0.90<CFI<0.95
SCARF Nöroliderlik Ölçeği	.058	2.353	.934	.918	.951
Öz-Yeterlik Ölçeği	.062	2.539	.965	.933	.958
Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	.068	2.889	.982	.952	.968

İkinci örneklem grubuna uygulanan SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde belirlenen uyum indeks değerleri her bir ölçek için kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri aralığında belirlenmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müler, 2003). SCARF Nöroliderlik Ölçeği için X^2/df değeri 2.353, RMSEA değeri .058, GFI değeri .934, CFI değeri .951 ve NFI değeri .918 olarak; Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği için X^2/df değeri 2.539, RMSEA değeri .062, GFI değeri .965, CFI değeri .958 ve NFI değeri .933 olarak ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği için X^2/df değeri 2.889, RMSEA değeri .068, GFI değeri .982, CFI değeri .968 ve NFI değeri .952 olarak hesaplanmıştır. Ulaşılan bulgular ile SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin birinci örneklem grubu ile gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizinde belirlenen ölçeğin orijinal faktör yapısıyla uyumlu beş faktörlü yapısının ikinci örneklem grubu ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 4.7 Güvenirlik Analizi Bulguları (Uyarlama)

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
SCARF Nöroliderlik Ölçeği	17	.820
(S) Statü	3	.723
(C) Netlik	2	.711
(A) Özerklik	5	.765
(R) İlişkisellik	3	.796
(F) Adalet	4	.894
Öz-Yeterlilik Ölçeği	10	.851
Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	6	.745

İkinci örneklem grubuna uygulanan SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği için güvenirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. SCARF Nöroliderlik Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde ölçeğin geneli için .820 olarak, (S) statü boyutu için .723 olarak, (C) netlik boyutu için .711 olarak, (A) özerklik boyutu için .765 olarak, (R) ilişkisellik boyutu için .796 olarak ve (F) adalet boyutu için .894 olarak belirlenmiştir. Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayı .851 ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayı .745 olarak belirlenmiştir. Ulaşılan bulgular ile hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarının yazında kabul edilen %70 güvenirlik sınırı üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları (Uyarlama)

	Değişkenler	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Öz-Yeterlik Algısı	3.44	0.42	(.851)							
2	Psikolojik Dayanıklılık	5.02	0.55	.129*	(.745)						
3	SCARF Nöroliderlik	5.23	0.73	.221*	.244*	(.820)					
4	*(S) Statü*	5.66	0.90	.201*	.284*	.571*	(.723)				
5	*(C) Netlik*	5.86	0.88	.156*	.275*	.352*	.314*	(.711)			
6	*(A) Özerklik*	5.37	1.00	.205*	.216*	.783*	.391*	.182*	(.765)		
7	*(R) İlişkisellik*	5.76	0.89	.171*	.195*	.390*	.372*	.265*	.182*	(.796)	
8	*(F) Adalet*	4.01	1.76	.063	.023	.752*	.124**	.020	.403*	-.030	(.894)

* p<0.01; ** p<0.05

SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin diğer yapılar ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla ikinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları incelendiğinde nöroliderlik ile öz-yeterlik (r=.221; p<0.01) ve nöroliderlik ile psikolojik dayanıklılık (r=.244; p<0,01) arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu belirlenmiştir. SCARF Nöroliderlik Ölçeği boyutları açısından değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde (S) statü boyutu ile öz-yeterlik (r=.201; p<0.01) ve psikolojik dayanıklılık (r=.284; p<0,01) arasında; (C) netlik boyutu ile öz-yeterlik (r=.156; p<0.01) ve psikolojik dayanıklılık (r=.275; p<0,01) arasında; (A) özerklik boyutu ile öz-yeterlik (r=.205; p<0.01) ve psikolojik dayanıklılık (r=.216; p<0,01) arasında ve (R) ilişkisellik boyutu ile öz-yeterlik (r=.171; p<0.01) ve psikolojik dayanıklılık (r=.195; p<0,01) arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu belirlenmiştir. (F) adalet boyutu ile öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki belirlenmemiştir. Ulaşılan bulgular SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin geçerliğine kanıt olarak diğer yapılar ile arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Bireyler yaşamları boyunca birçok olayla karşılaşmaktadırlar. Bu durumlar karşısında öz-yeterlik algısı ve psikolojik dayanıklılık davranışları kişileri yönlendirmektedir. Öz-yeterlik insanların hayatlarını etkileyen olayları ve kendi işlevselliklerinin düzeyini kontrol edebilme kapasiteleri hakkındaki inançlarıdır (Kanbur, Canbek ve Özyer,

2016: 16). Psikolojik dayanıklılık bireylerin zorluklar karşısında dayanma ve mücadele etme gücünü ifade etmektedir (Kavi ve Karakale, 2018: 55). Bu bağlamda liderin öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık düzeyi nöroliderliğin farklı yönleri ile ilişkili olabilir.

4.2 İkinci Araştırma ve Davranışsal Stratejilerde Nöroliderliğin Rolü

Tez çalışmasının temel amacı, davranışsal stratejilerin belirlenmesinde nöroliderliğin rolünün tespit edilmesidir. Bu kapsamda devlet üniversitelerinde yürütülen ikinci araştırma sürecinde uyarlaması gerçekleştirilen SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği ve Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği ile birlikte kullanılarak araştırma hipotezleri test edilmiş ve elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.2.1 Ölçekler

Araştırma hpotezlerinin test edilmesi amacıyla yürütülen ikinci araştırma sürecinde katılımcıların davranışsal strateji yönelimlerini belirlemek amacıyla Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada nöroliderliğin kuramsal arkaplanı açısından "David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli)" ve "Hermann Beyin Baskınlık Modeli" temel alınarak iki araştırma modeli oluşturulmuştur. Dolayısıyla Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği ile birlikte birinci araştırma modelini test etmek üzere SCARF Nöroliderlik Ölçeği ve ikinci araştırma modelini test etmek üzere Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği kullanılmıştır.

4.2.1.1 Yöneticilerin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejileri ölçeği

Katılımcıların davranışsal strateji yönelimlerini belirlemek amacıyla Mom, Van Den Bosch ve Volberda (2007) tarafından geliştirilen "Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin Tulum (2019) tarafından çeviri çalışması yapılmış halinden yararlanılmıştır. Ölçek, keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji olmak üzere iki boyut ve 14 maddeden oluşmakta olup 6'lı Likert cevaplama anahtarına sahiptir. Ölçeğin keşfedici davranışsal strateji boyutu bir yöneticinin geçirdiği yıl içinde ne ölçüde keşfetme

faaliyetlerinde bulunduğunu ölçmekte iken yararlanıcı davranışsal strateji boyutu bir yöneticinin geçirdiği yıl içinde ne ölçüde yararlanma faaliyetlerinde bulunduğunu ölçmeyi hedeflemektedir. Stratejik yönetim yazınındaki çalışmalarda bilişsel okul perspektifi ile ele alınmaya başlayan araştırmaların odağında yer alan davranışsal stratejiye artan ilgi ile birlikte keşfedici-yararlanıcı stratejileri ölçmek için geliştirilen ölçüm araçlarının yakın dönem kullanımı gözlemlenerek ulusal yazındaki geçerliğini güçlendirmek hedefiyle yararlanılan ilgili ölçek için bu çalışmada açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmesi tercih edilmiştir. Ayrıca Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi yapılmış ve ölçekte yer alan maddelerin tanımlayıcı bulguları ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile incelenmiştir. Ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.9 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	**Madde Adı**	**Faktör 1**	**Faktör 2**
Keşfedici Davranışsal Strateji	2	.824	
	6	.823	
	3	.808	
	1	.802	
	5	.780	
	7	.768	
	4	.691	
Yararlanıcı Davranışsal Strateji	10		.749
	9		.735
	14		.727
	11		.690
	13		.671
	8		.655
Özdeğerler (λ≥1)		4.437	3.009
Açıklanan Varyans (%)		34.132	23.144
Toplam Açıklanan Varyans (%)		57.275	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): .857			
Barlett: χ^2=3627.701; df=78; p=.000			

İkinci araştırma sürecinde Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği açımlayıcı faktör analizi iki kez gerçekleştirilmiştir. İlk faktör analizinde elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğu (χ^2=3670.377; p<.01) görülmüş ve KMO değeri .855 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı %60.751 olarak belirlenirken faktör yük aralığı .642-.834 olarak hesaplanmıştır. Üç faktörlü bir yapının ortaya çıktığı bu analizde birinci faktörün .682-.834 faktör yük aralığı ile %31.614 açıklanan varyansa, ikinci faktörün .642-.754 faktör yük aralığı ile %21.511 açıklanan varyansa ve üçüncü faktörün .931 faktör yükündeki tek madde ile %7.626 açıklanan varyansa sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin üç faktörlü bu yapısında üçüncü faktörde ölçekteki 12. maddenin tek bir faktörde yer aldığı gözlemlenerek bu madde ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi tekrar gerçekleştirilmiştir.

Tekrar gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğu (χ^2=3627.701; p<.01) görülmüş ve KMO değeri .857 olarak belirlenmiştir. Faktör yüklerinin ölçeğin geneli için .655-.824 arasında, birinci faktör için .691-.824 arasında ve ikinci faktör için .655-.749 arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen faktörler orijinal ölçekte yer alan boyutlar ile karşılaştırıldığında faktörlerde yer alan tüm maddelerin orijinal ölçekteki boyutlarda yer alan maddeler ile örtüşerek dağıldığı belirlenmiştir. Açıklanan varyans değerleri ölçeğin geneli için %57.275 olarak tespit edilirken birinci faktör için %34.132 ve ikinci faktör için %23.144 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizinde elde edilen faktörler ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji şeklinde adlandırılmıştır. Ulaşılan bulgular ile ölçeğin orijinal faktör yapısıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri	13	.783
Keşfedici Davranışsal Strateji	7	.897
Yararlanıcı Davranışsal Strateji	6	.798

İkinci araştırma sürecinde Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği güvenirlik analizi ölçeğin geneli ve boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde ölçeğin geneli için .783 olarak, keşfedici davranışsal strateji boyutu için .897 olarak ve yararlanıcı davranışsal strateji boyutu için .798 olarak belirlenmiştir. Ulaşılan bulgular ile ölçeğin ve her bir boyutunun hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının yazında kabul edilen %70 güvenirlik sınırı üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11 Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	**Madde Adı**	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Çarpıklık**	**Basıklık**
Keşfedici Davranışsal Strateji	1	2.01	1.25	1.55	1.93
	2	2.29	1.19	1.30	1.64
	3	2.49	1.08	1.13	1.80
	4	2.59	1.07	1.27	1.90
	5	2.60	1.01	1.16	1.87
	6	2.75	1.06	1.19	1.74
	7	2.60	0.90	0.92	1.98
Yararlanıcı Davranışsal Strateji	8	4.55	0.78	-0.33	0.98
	9	4.70	0.85	-0.51	1.05
	10	4.94	0.81	-0.78	1.05
	11	4.95	0.83	-1.06	2.29
	13	4.96	0.83	-0.80	1.12
	14	5.00	0.81	-0.83	1.48

İkinci araştırma sürecinde Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği tanımlayıcı bulguları incelendiğinde genel olarak keşfedici davranışsal stratejiler için ortalama değeri 2.5 üzerinde ve yararlanıcı davranışsal stratejiler için 4.5 üzerinde belirlenmiştir. Ayrıca literatürde çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 aralığında olması normal dağılım için kabul görmektedir (West, Finch ve Curran, 1995; Bollen, 1998). Bu durumda elde edilen verilerin önerilen çarpıklık ve basıklık aralığında olduğu ve normal dağılım için yeterli bulunduğu belirlenmiştir.

4.2.1.2 SCARF nöroliderlik ölçeği

Katılımcıların nöroliderlik düzeylerini belirlemek amacıyla David Rock tarafından SCARF Modeli (Rock, 2008) kapsamında geliştirilen ve tez çalışması kapsamında Türkçe uyarlaması yapılan SCARF Nöroliderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Nöroliderlik Enstitüsü web sitesinde yer alan son halinden yararlanılmıştır (NeuroLeadership Institute, 2022). SCARF Nöroliderlik Ölçeği beş boyut [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] ve 17 maddeden oluşmakta olup 7'li Likert cevaplama anahtarına sahiptir. Ölçeğin bu çalışma kapsamında Türkçe uyarlamasının yapılmış olması dikkate alınarak faktör dağılımını bir kez daha ikinci bir araştırma ile de sınamak üzere açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi yapılmış ve ölçekte yer alan maddelerin tanımlayıcı bulguları ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile incelenmiştir. Ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.12 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	**Madde Adı**	**Faktör 1**	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Faktör 4**	**Faktör 5**
(S) Statü	1				.582	
	6				.900	
	7				.862	
(C) Netlik	2					.841
	3					.853
(A) Özerklik	4	.540				
	5	.699				
	9	.708				
	10	.576				
	11	.657				
(R) İlişkisellik	8			.855		
	12			.922		
	17			.838		
(F) Adalet	13		.697			
	14		.709			
	15		.816			
	16		.733			
Özdeğerler (λ≥1)		2.587	2.551	2.475	1.939	1.584
Açıklanan Varyans (%)		15.218	15.008	14.560	11.404	9.320
Toplam Açıklanan Varyans (%)				65.510		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): .804						
Barlett: χ^2=3801.796; df=136; p=.000						

İkinci araştırma sürecinde SCARF Nöroliderlik Ölçeği açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen bulgular incelendiğinde elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğu (χ^2=3801.796; p<.01) görülmüş ve KMO değeri .804 olarak belirlenmiştir. Faktör yükleri ölçeğin geneli için .540-.922 arasında, birinci faktör için .540-.708 arasında, ikinci faktör için .697-.816 arasında, üçüncü faktör için .838-.922 arasında, dördüncü faktör için .582-.900 arasında ve beşinci faktör için .841-.853 arasında olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen faktörler orijinal ölçekte yer alan boyutlar ile karşılaştırıldığında faktörlerde yer alan tüm maddelerin orijinal ölçekteki boyutlarda yer alan maddeler ile örtüşerek dağıldığı ancak orijinal ölçekte (F) adalet boyutunda yer alan ölçeğin sekizinci maddesinin uyarlama çalışmasındaki ile benzer biçimde (R) ilişkisellik boyutunda yer aldığı belirlenmiştir. Açıklanan varyans değerleri ölçeğin geneli için %65.510 olarak tespit edilirken birinci faktör için %15.218, ikinci faktör için %15.008, üçüncü faktör için %14.560, dördüncü faktör için %11.404 ve beşinci faktör için %9.320 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizinde elde edilen faktörler SCARF Modeli kapsamında (S) statü (C) netlik (A) özerklik (R) ilişkisellik ve (F) adalet boyutlarıyla ölçeğin orijinal yapısına uygun olarak adlandırılmıştır. Ulaşılan bulgular ile ölçeğin hem orijinal hem de Türkçe uyarlaması yapılan faktör yapısıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
SCARF Nöroliderlik Ölçeği	17	.785
(S) Statü	3	.717
(C) Netlik	2	.731
(A) Özerklik	5	.738
(R) İlişkisellik	3	.869
(F) Adalet	4	.807

İkinci araştırma sürecinde SCARF Nöroliderlik Ölçeği güvenirlik analizi ölçeğin geneli ve boyutları için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde ölçeğin geneli için .785 olarak, (S) statü boyutu için .717 olarak, (C) netlik boyutu için

.731 olarak, (A) özerklik boyutu için .738 olarak, (R) ilişkisellik boyutu için .869 olarak ve (F) adalet boyutu için .807 olarak belirlenmiştir. Ulaşılan bulgular ile ölçeğin ve her bir boyutunun hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının yazında kabul edilen %70 güvenirlik sınırı üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14 SCARF Nöroliderlik Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	Madde Adı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
(S) Statü	1	2.97	1.45	1.65	2.11
	6	4.77	1.25	-0.96	0.86
	7	5.03	1.28	-1.22	1.62
(C) Netlik	2	5.80	0.84	-0.92	1.83
	3	5.94	0.88	-1.01	1.73
(A) Özerklik	4	5.90	0.88	-1.10	3.39
	5	5.51	1.22	-1.00	0.58
	9	5.95	0.88	-0.89	1.49
	10	5.89	0.97	-1.25	3.15
	11	5.88	0.97	-1.34	3.44
(R) İlişkisellik	8	4.94	1.02	-0.20	0.33
	12	5.16	1.05	-0.52	0.80
	17	5.44	1.00	-1.13	3.06
(F) Adalet	13	6.21	1.00	-1.34	2.19
	14	6.30	0.88	-1.92	3.32
	15	6.30	0.86	-1.42	2.96
	16	6.23	0.86	-1.58	3.93

İkinci araştırma sürecinde SCARF Nöroliderlik Ölçeği tanımlayıcı bulguları incelendiğinde genel olarak 5 üzerinde belirlenmiştir. Ayrıca literatürde çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 aralığında olması normal dağılım için kabul görmektedir (West, Finch ve Curran, 1995; Bollen, 1998). Bu durumda elde edilen verilerin önerilen çarpıklık ve basıklık aralığında olduğu ve normal dağılım için yeterli bulunduğu belirlenmiştir.

4.2.1.3 Hermann dört çeyrekli beyin baskınlık ölçeği

Katılımcıların beyin çeyreklerinin baskın alanlarını belirlemek amacıyla Hermann (1990; 1996) tarafından geliştirilen "Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada ölçeğin Özden (1997; 2021) tarafından çeviri çalışması yapılmış halinden yararlanılmıştır. Ölçek altı bölümden oluşmakta olup her boyutta 4 madde olmak üzere toplam 24 madde bulunmaktadır. Ölçek, 5'li Likert cevaplama anahtarına sahiptir. Ölçekte her bölümdeki birinci soruların toplamı beynin D çeyreğinin, her bölümdeki ikinci soruların toplamı beynin C çeyreğinin, her bölümdeki üçüncü soruların toplamı beynin B çeyreğinin, her bölümdeki dördüncü soruların toplamı ise beynin A çeyreğinin baskınlık derecesini ölçmektedir. A çeyreği mantıksal, B çeyreği analitik, C çeyreği duygusal ve D çeyreği bütüncül baskınlık alanını yansıtmaktadır ve ölçekten elde edilen ölçümler sonucunda beyin çeyreklerinin baskınlığı hakkında bilgi sağlanmış olmaktadır (Özden, 2021: 104).

Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği güvenirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak yapılmıştır. Ayrıca ölçekten elde edilen puanlarla ikinci araştırma kapsamındaki örneklem grubunda yer alan katılımcıların beyin çeyreklerinin baskınlık alanı dağılımı frekans analizi aracılığıyla hesaplanmış ve ölçekte yer alan maddelerin tanımlayıcı bulguları ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile incelenmiştir. Ulaşılan bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.15 Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği Güvenirlik Analizi Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha (α)**
Hermann	24	.892

İkinci araştırma sürecinde Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği için güvenirlik analizi Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir. Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayı .892 olarak belirlenmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının yazında kabul edilen %70 güvenirlik sınırı üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16 Katılımcıların Beyin Çeyreklerinin Baskınlık Alanı Dağılımı (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	Sayı	Yüzde
Mantıksal	229	%37.1
Analitik	169	%27.4
Duygusal	138	%22.4
Bütüncül	81	%13.1
Toplam	617	100

İkinci araştırma sürecinde uygulanan Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği kapsamında katılımcıların beyin çeyreklerinin baskınlık alanı dağılımı ile ilgili elde edilen veriler incelendiğinde katılımcıların %37.1'inin (229 kişi) mantıksal baskınlık alanında, %27.4'ünün analitik baskınlık alanında, %22.4'ünün duygusal baskınlık alanında ve %13.1'inin bütüncül baskınlık alanında bulunma eğiliminde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17 Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği Tanımlayıcı Bulguları (İkinci Araştırma)

Faktör(ler)	Madde Adı	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Mantıksal	4	3.99	0.95	-0.93	0.76
	8	4.10	0.76	-0.63	0.46
	12	4.21	0.80	-0.97	1.10
	16	4.23	0.80	-1.03	1.29
	20	4.11	0.91	-1.17	1.58
	24	4.18	0.76	-0.84	0.85
Analitik	3	3.83	0.96	-0.71	0.29
	7	4.09	0.81	-0.85	0.86
	11	4.16	0.79	-0.97	1.46
	15	4.25	0.77	-0.95	1.04
	19	4.26	0.73	-0.93	1.28
	23	4.22	0.79	-0.87	0.52
Duygusal	2	3.70	0.94	-0.73	0.50
	6	4.12	0.77	-0.58	-0.00
	10	4.19	0.77	-0.86	0.96
	14	4.17	0.79	-0.83	0.61
	18	4.24	0.80	-1.17	1.90
	22	4.16	0.80	-0.90	0.84
Bütüncül	1	3.28	1.25	-0.40	-0.82
	5	4.11	0.87	-0.91	0.68
	9	4.15	0.77	-0.75	0.74
	13	4.22	0.78	-0.92	0.95
	17	4.16	0.79	-0.86	0.84
	21	4.03	0.90	-0.95	0.90

İkinci araştırma sürecinde Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği tanımlayıcı bulguları incelendiğinde genel olarak 4 üzerinde belirlenmiştir. Ayrıca literatürde çarpıklık değerlerinin ± 2 ve basıklık değerlerinin ± 7 aralığında olması normal dağılım için kabul görmektedir (West, Finch ve Curran, 1995; Bollen, 1998). Bu durumda elde edilen verilerin önerilen çarpıklık ve basıklık aralığında olduğu ve normal dağılım için yeterli bulunduğu belirlenmiştir.

4.2.2 Örneklem

Araştırmanın evreni ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren devlet üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. İkinci araştırma sürecinde bu kapsamda hazırlanan araştırma anketi ile Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği, SCARF Nöroliderlik Ölçeği ve Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Geri dönüşler incelendiğinde tez çalışmasındaki ikinci araştırmanın örneklem grubu 617 akademisyenden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü 384'ü aştığında 1 milyondan fazla bir evreni temsil edici nitelikte olduğu kabul görmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970: 608). Bu durum dikkate alındığında katılımcı sayısı evrenin temsil edildiğini göstermektedir.

Tez çalışmasındaki ikinci araştırmanın örneklem grubuna ilişkin demografik özellikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Katılımcıların %27.1'i (167 kişi) kadın, %72.9'u (450 kişi) erkek; %88.3'ü (545 kişi) evli, %11.7'si (72 kişi) bekar; %6.6'sı (41 kişi) 41-50 yaş aralığında, %93.4'ü ise (576 kişi) 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %7.0'ı (43 kişi) 11-15 yıl arası ve %93.0'ı (574 kişi) 15 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahiptir. Katılımcıların %0.3'ü (2 kişi) 1 yıldan daha az, %2.1'i (13 kişi) 1-5 yıl arası, %10.9'u (67 kişi) 6-10 yıl arası, %19.8'i (122 kişi) 11-15 yıl arası ve %66.9'u (413 kişi) 15 yıl ve üzeri mevcut kurumdaki kıdeme sahiptir. Katılımcıların %0.3'ü (2 kişi) 1 yıldan daha az, %8.8'i (54 kişi) 1-5 yıl arası, %28.5'i (176 kişi) 6-10 yıl arası, %19.6'sı (121 kişi) 11-15 yıl arası ve %42.8'i (264 kişi) 15 yıl ve üzeri mevcut görevdeki kıdeme sahiptir. Katılımcıların %46.0'ı (284 kişi) 2000 öncesi, %46.5'i (287 kişi) 2000-2006 yılları arası, %6.5'i (40 kişi) 2007-2015 yılları arası ve %1.0'ı (6 kişi) 2016 ve sonrası kurulmuş devlet üniversitelerinde çalışmaktadır.

Tablo 4.18 Katılımcıların Demografik Özellikleri (İkinci Araştırma)

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde	Demografik Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet			**Mevcut görevdeki kıdem**		
Kadın	167	27.1	1 yıldan daha az	2	0.3
Erkek	450	72.9	1-5 yıl arası	54	8.8
Medeni durum			6-10 yıl arası	176	28.5
Evli	545	88.3	11-15 yıl arası	121	19.6
Bekar	72	11.7	15 yıldan fazla	264	42.8
Yaş			**Kuruluş yılı**		
30 yaş ve altı			2000 öncesi	284	46.0
31-40 yaş arası			2000-2006	287	46.5
41-50 yaş arası	41	6.6	2007-2015	40	6.5
51 yaş ve üzeri	576	93.4	2016 ve sonrası	6	1.0
Toplam kıdem			**Bulunduğu bölge**		
1 yıldan daha az			Karadeniz	88	14.3
1-5 yıl arası			Marmara	106	17.2
6-10 yıl arası			Ege	72	11.7
11-15 yıl arası	43	7.0	Akdeniz	59	9.6
15 yıldan fazla	574	93.0	İç Anadolu	196	31.8
Mevcut kurumdaki kıdem			Doğu Anadolu	58	9.4
1 yıldan daha az	2	0.3	Güney Doğu Anadolu	38	6.2
1-5 yıl arası	13	2.1	**Öğrenci sayısı**		
6-10 yıl arası	67	10.9	10000'den az	38	6.2
11-15 yıl arası	122	19.8	10000-20000	285	46.2
15 yıldan fazla	413	66.9	20001-30000	161	26.1
			30000'den fazla	133	21.6
Toplam	**617**	**100**	**Toplam**	**617**	**100**

Katılımcıların %14.3'ü (88 kişi) Karadeniz Bölgesi, %17.2'si (106 kişi) Marmara Bölgesi, %11.7'si (72 kişi) Ege Bölgesi, %9.6'sı (59 kişi) Akdeniz Bölgesi, %31.8'i (196 kişi) İç Anadolu Bölgesi, %9.4'ü (58 kişi) Doğu Anadolu Bölgesi, %6.2'si (38 kişi) Güney Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelerde görev almaktadır. Katılımcıların görev aldıkları üniversitelerde %6.2'si (38 kişi) 10000'den az öğrenci, %46.2'si (285 kişi) 10000-20000 öğrenci, %0.26.1'i (161 kişi) 20001-30000 öğrenci, %21.6'sı (133 kişi) 30000'den fazla öğrenci olduğunu belirtmiştir.

4.2.3 Araştırma Değişkenleri ile İlgili Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi hedeflenerek yürütülen ikinci araştırma sürecinden edilen veriler ile David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temel alınarak nöroliderlik [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] ve davranışsal stratejiler [keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji] arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 19. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları (SCARF Modeli-Davranışsal Strateji)

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Davranışsal strateji	3.57	.51	1								
2 *Keşfedici*	2.47	.85	.854*	1							
3 *Yararlanıcı*	4.84	.58	.449*	-.083**	1						
4 Nöroliderlik	5.54	.49	.045	-.152*	.346*	1					
5 *(S) Statü*	4.25	1.06	.322*	.369*	-.016	.413*	1				
6 *(C) Netlik*	5.86	.76	.015	-.099**	.198*	.548*	.165*	1			
7 *(A) Özerklik*	5.82	.69	.021	-.163*	.320*	.830*	.143*	.402*	1		
8 *(R) İlişkisellik*	5.17	.91	-.136*	-.264*	.192*	.488*	-.115*	.106*	.266*	1	
9 *(F) Adalet*	6.26	.72	-.129*	-.346*	.346*	.683*	-.061	.287*	.573*	.211*	1

* p<0.01 ; ** p<0.05

İkinci araştırma sürecinde SCARF Nöroliderlik Modeli temelinde nöroliderliğin davranışsal stratejiler ile ilişkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları değerlendirildiğinde; nöroliderlik ile keşfedici davranışsal strateji (r=-.152; p<0.01) arasında negatif yönlü anlamlı ve yararlanıcı davranışsal strateji (r=.346; p<0.01) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. SCARF Nöroliderlik Ölçeği boyutları açısından değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde keşfedici davranışsal strateji açısından en yüksek korelasyon (S) statü (r=.369; p<0.01) boyutu ile görülmekte iken yararlanıcı davranışsal strateji açısından en yüksek korelasyon (F) adalet (r=.346; p<0.01) boyutu ile görülmektedir. Keşfedici davranışsal strateji açısından nöroliderliğin (S) statü boyutu ile pozitif yönlü anlamlı korelasyon

görülmekte iken diğer boyutlar ile [(C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] negatif yönlü anlamlı korelasyon görülmektedir. Bununla birlikte yararlanıcı davranışsal strateji açısından ise tam tersi yönlü ilişkilerin varlığı gözlemlenerek nöroliderliğin (S) statü boyutu ile negatif yönlü anlamlı korelasyon görülmekte iken diğer boyutlar ile [(C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] pozitif yönlü anlamlı korelasyon görülmektedir.

Ayrıca değişkenlere ilişkin ortalama değerleri incelendiğinde Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği ortalama değeri 3.57 olarak ve ölçeğin boyutları kapsamında keşfedici davranışsal strateji ortalama değeri 2.47 ve yararlanıcı davranışsal strateji ortalama değeri 4.84 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte SCARF Nöroliderlik Ölçeği ortalama değeri 5.54 olarak ve ölçeğin boyutları kapsamında (S) statü boyutu ortalama değeri 4.25 olarak, (C) netlik boyutu ortalama değeri 5.86 olarak, (A) özerklik boyutu ortalama değeri 5.82 olarak, (R) ilişkisellik boyutu ortalama değeri 5.17 olarak ve (F) adalet boyutu ortalama değeri 6.26 olarak tespit edilmiştir.

4.2.4 Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın amacı, nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada nöroliderliğin kuramsal arkaplanı açısından "David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli)" ve "Hermann Beyin Baskınlık Modeli" temel alınarak iki araştırma modeli oluşturulmuştur. Birinci araştırma modeli David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temelinde nöroliderliğin davranışsal stratejilerin belirlenmesinde etkisi olduğu varsayımı ile oluşturulmuş olup bu kapsamda belirlenen araştırma hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.2.4.1 Hipotez 1 ile ilgili bulgular

David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temelinde birinci araştırma modeli ile araştırmanın birinci hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi ile ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 20. Hipotez 1 için Bulgular

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Model Özeti (DW=1.569)
		B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	2.910	.081	-	36.065	.000*	*R=.322* *R^2=.104* *Düz.R^2=.102* *F=71.242 (.000*)*
	(S)Statü	.155	.018	.322	8.441	.000*	
2	(Sabit)	3.412	.191	-	17.853	.000*	*R=.340* *R^2=.116* *Düz.R^2=.113* *F=40.244 (.000*)*
	(S)Statü	.152	.018	.315	8.299	.000*	
	(F)Adalet	-.078	.027	-.110	-2.896	.004*	
3	(Sabit)	3.591	.209	-	17.179	.000*	*R=.349* *R^2=.122* *Düz.R^2=.118* *F=28.425 (.000*)*
	(S)Statü	.148	.018	.307	8.057	.000*	
	(F)Adalet	-.066	.027	-.094	-2.414	.016**	
	(R)İlişkisellik	-.046	.022	-.081	-2.085	.037**	

Bağımlı Değişken: *Davranışsal Strateji*
Bağımsız Değişken: *Nöroliderlik Boyutları [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet]*
Modele Dahil Olmayan Değişkenler: *Netlik, Özerklik*

*p<0.01; **p<0.05

Araştırmanın birinci hipotezi için gerçekleştirilen adımsal regresyon analizinde davranışsal strateji bağımlı değişken olarak yer alırken nöroliderlik boyutları bağımsız değişken olarak yer almıştır. Ulaşılan bulgular ile üç adımlı model tespit edilmiştir. İlk modelde nöroliderliğin (S) statü boyutunun anlamlı olarak (F:71.242; p<0.01) davranışsal stratejilerdeki varyansın %10.2'sini (R^2:.102) açıkladığı belirlenmiştir. İkinci modelde nöroliderliğin (F) adalet boyutu da modele dahil olmuştur. Böylece nöroliderliğin (S) statü boyutunun .315 beta değeri ile ve (F) adalet boyutunun -.110 beta değeri ile birlikte anlamlı olarak (F:40.244; p<0.01) davranışsal stratejilerdeki varyansın %11.3'ünü (R^2:.113) açıkladığı belirlenmiştir. Üçüncü modelde nöroliderliğin (R) ilişkisellik boyutu da modele dahil olmuştur. Böylece nöroliderliğin (S) statü boyutunun .307 beta değeri ile, (F) adalet boyutunun -.094 beta değeri ile ve (R) ilişkisellik boyutunun -.081 beta değeri ile birlikte anlamlı olarak (F:28.425; p<0.01) davranışsal stratejilerdeki varyansın %11.8'ini (R^2:.118) açıkladığı belirlenmiştir. Modelin 1,5-2,5 arasında hesaplanan Durbin-Watson (DW) test

değeriyle regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı açıklanabilir. Ayrıca üç adımlı regresyon modeli sonunda nöroliderliğin (C) netlik ve (A) özerklik boyutları modele dahil olmamıştır. Ulaşılan bu bulgular değerlendirildiğinde "H_1: *Davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*" şeklinde oluşturulan birinci araştırma hipotezi nöroliderliğin (S) statü, (F) adalet ve (R) ilişkisellik boyutları ile desteklenmektedir.

4.2.4.2 Hipotez 2 ile ilgili bulgular

David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temelinde birinci araştırma modeli ile araştırmanın ikinci hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi ile ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 21. Hipotez 2 için Bulgular

Model	**Bağımsız Değişkenler**	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**p**	**Model Özeti** (DW=1.435)
		B	**Std. Hata**	**Beta**			
1	(Sabit)	1.215	.132	-	9.211	.000*	*R=.369* *R^2=.136* *Düz.R^2=.134* *F=96.709 (.000*)*
	(S)Statü	.296	.030	.369	9.834	.000*	
2	(Sabit)	3.685	.295	-	12.493	.000*	*R=.491* *R^2=.241* *Düz.R^2=.239* *F=97.504 (.000*)*
	(S)Statü	.280	.028	.349	9.904	.000*	
	(F)Adalet	-.384	.042	-.325	-9.224	.000*	
3	(Sabit)	4.288	.318	-	13.473	.000*	*R=.516* *R^2=.267* *Düz.R^2=.263* *F=74.250 (.000*)*
	(S)Statü	.266	.028	.332	9.526	.000*	
	(F)Adalet	-.344	.042	-.291	-8.226	.000*	
	(R)İlişkisellik	-.153	.033	-.164	-4.615	.000*	

Bağımlı Değişken: *Keşfedici Davranışsal Strateji*
Bağımsız Değişken: *Nöroliderlik Boyutları [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet]*
Modele Dahil Olmayan Değişkenler: *Netlik, Özerklik*

*p<0.01; **p<0.05

Araştırmanın ikinci hipotezi için gerçekleştirilen adımsal regresyon analizinde keşfedici davranışsal strateji bağımlı değişken olarak yer alırken nöroliderlik boyutları bağımsız değişken olarak yer almıştır. Ulaşılan bulgular ile üç adımlı model tespit edilmiştir. İlk modelde nöroliderliğin (S) statü boyutunun anlamlı olarak (F:96.709; p<0.01) keşfedici davranışsal stratejilerdeki varyansın %13.4'ünü (R^2:.134) açıkladığı belirlenmiştir. İkinci modelde nöroliderliğin (F) adalet boyutu da modele dahil olmuştur. Böylece nöroliderliğin (S) statü boyutunun .349 beta değeri ile ve (F) adalet boyutunun -.325 beta değeri ile birlikte anlamlı olarak (F:97.504; p<0.01) keşfedici davranışsal stratejilerdeki varyansın %23.9'unu (R^2:.239) açıkladığı belirlenmiştir. Üçüncü modelde nöroliderliğin (R) ilişkisellik boyutu da modele dahil olmuştur. Böylece nöroliderliğin (S) statü boyutunun .332 beta değeri ile, (F) adalet boyutunun -.291 beta değeri ile ve (R) ilişkisellik boyutunun -.164 beta değeri ile birlikte anlamlı olarak (F:74.250; p<0.01) keşfedici davranışsal stratejilerdeki varyansın %26.3'ünü (R^2:.263) açıkladığı belirlenmiştir. Modelin 1,5-2,5 arasında hesaplanan Durbin-Watson (DW) test değeriyle regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı açıklanabilir. Ayrıca üç adımlı regresyon modeli sonunda nöroliderliğin (C) netlik ve (A) özerklik boyutları modele dahil olmamıştır. Ulaşılan bu bulgular değerlendirildiğinde "H_2: *Keşfedici davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*" şeklinde oluşturulan ikinci araştırma hipotezi nöroliderliğin (S) statü, (F) adalet ve (R) ilişkisellik boyutları ile desteklenmektedir.

4.2.4.3 Hipotez 3 ile ilgili bulgular

David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temelinde birinci araştırma modeli ile araştırmanın üçüncü hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi ile ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22. Hipotez 3 için Bulgular

Model	Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Model Özeti (DW=1.844)
		B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	3.107	.191	-	16.232	.000*	*R=.346* *R^2=.120* *Düz.R^2=.119* *F=83.869 (.000*)*
	(F)Adalet	.278	.030	.346	9.158	.000*	
2	(Sabit)	2.746	.210	-	13.083	.000*	*R=.377* *R^2=.142* *Düz.R^2=.139* *F=50.810 (.000*)*
	(F)Adalet	.195	.037	.243	5.319	.000*	
	(A)Özerklik	.152	.038	.181	3.967	.000*	
3	(Sabit)	2.567	.220	-	11.655	.000*	*R=.389* *R^2=.151* *Düz.R^2=.147* *F=36.423 (.000*)*
	(F)Adalet	.188	.037	.234	5.138	.000*	
	(A)Özerklik	.133	.039	.159	3.449	.001*	
	(R)İlişkisellik	.064	.025	.100	2.590	.010**	

Bağımlı Değişken: *Yararlanıcı Davranışsal Strateji*
Bağımsız Değişken: *Nöroliderlik Boyutları [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet]*
Modele Dahil Olmayan Değişkenler: *Statü, Netlik*

*p<0.01; **p<0.05

Araştırmanın üçüncü hipotezi için gerçekleştirilen adımsal regresyon analizinde yararlanıcı davranışsal strateji bağımlı değişken olarak yer alırken nöroliderlik boyutları bağımsız değişken olarak yer almıştır. Ulaşılan bulgular ile üç adımlı model tespit edilmiştir. İlk modelde nöroliderliğin (F) adalet boyutunun anlamlı olarak (F:83.869; p<0.01) yararlanıcı davranışsal stratejilerdeki varyansın %11.9'unu (R^2:.119) açıkladığı belirlenmiştir. İkinci modelde nöroliderliğin (A) özerklik boyutu da modele dahil olmuştur. Böylece nöroliderliğin (F) adalet boyutunun .243 beta değeri ile ve (A) özerklik boyutunun .181 beta değeri ile birlikte anlamlı olarak (F:50.810; p<0.01) yararlanıcı davranışsal stratejilerdeki varyansın %13.9'unu (R^2:.139) açıkladığı belirlenmiştir. Üçüncü modelde nöroliderliğin (R) ilişkisellik boyutu da modele dahil olmuştur. Böylece nöroliderliğin (F) adalet boyutunun .234 beta değeri ile, (A) özerklik boyutunun .159 beta değeri ile ve (R) ilişkisellik boyutunun .100 beta değeri ile birlikte anlamlı olarak (F:36.423; p<0.01) yararlanıcı

davranışsal stratejilerdeki varyansın %14.7'sini (R^2:.147) açıkladığı belirlenmiştir. Modelin 1,5-2,5 arasında hesaplanan Durbin-Watson (DW) test değeriyle regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı açıklanabilir. Ayrıca üç adımlı regresyon modeli sonunda nöroliderliğin (S) statü ve (C) netlik boyutları modele dahil olmamıştır. Ulaşılan bu bulgular değerlendirildiğinde "H_3: *Yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] anlamlı etkisi vardır.*" şeklinde oluşturulan üçüncü araştırma hipotezi nöroliderliğin (F) adalet, (A) özerklik ve (R) ilişkisellik boyutları ile desteklenmektedir.

4.2.5 Varyans Analizi Bulguları

Araştırmanın amacı, nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada nöroliderliğin kuramsal arkaplanı açısından "David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli)" ve "Hermann Beyin Baskınlık Modeli" temel alınarak iki araştırma modeli oluşturulmuştur. İkinci araştırma modeli Hermann Beyin Baskınlık Modeli temelinde nöroliderliğin davranışsal stratejilerin belirlenmesinde etkisi olduğu varsayımı ile oluşturulmuş olup bu kapsamda belirlenen araştırma hipotezlerini test etmek üzere varyans analizi gerçekleştirilmiştir.

4.2.5.1 Hipotez 4 ile ilgili bulgular

Hermann Beyin Baskınlık Modeli temelinde ikinci araştırma modeli ile araştırmanın dördüncü hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen varyans analizi ile ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 23. Hipotez 4 için Bulgular

Hermann	**N**	**X**	**S**	**sd**	**F**	**p**	**Tukey**
1.Mantıksal	229	3.50	.44	3 613 616	5.763	**,001***	1-3, 2-4 3-4
2.Analitik	169	3.63	.56				
3.Duygusal	138	3.67	.55				
4.Bütüncül	81	3.43	.45				

*p<0.01; *p<0.05

Araştırmanın dördüncü hipotezi için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinde katılımcıların davranışsal stratejileri beyin çeyreklerinin baskınlık alanı [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(3-616)}$:5.763; p<0.01). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Tukey testi ile değerlendirildiğinde farklılığın beyin çeyreklerinin mantıksal baskınlığı ve duygusal baskınlığı arasında bulunduğu ve beyin çeyreklerinin duygusal baskınlığından (X:3.67) kaynaklandığı belirlenmiştir. Bununla birlikte beyin çeyreklerinin analitik baskınlığı ve bütüncül baskınlığı arasında farklılık bulunduğu ve beyin çeyreklerinin analitik baskınlığından (X:3.63) kaynaklandığı belirlenmiştir. Ayrıca beyin çeyreklerinin duygusal baskınlığı ve bütüncül baskınlığı arasında farklılık bulunduğu ve beyin çeyreklerinin duygusal baskınlığından (X:3.67) kaynaklandığı belirlenmiştir. Ulaşılan bu bulgular değerlendirildiğinde "H_4: *Davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*" şeklinde oluşturulan dördüncü araştırma hipotezi desteklenmektedir.

4.2.5.2 Hipotez 5 ile ilgili bulgular

Hermann Beyin Baskınlık Modeli temelinde ikinci araştırma modeli ile araştırmanın beşinci hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen varyans analizi ile ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 24. Hipotez 5 için Bulgular

Hermann	**N**	**X**	**S**	**sd**	**F**	**p**	**Tukey**
1.Mantıksal	229	2.35	.72	3 613 616	6.341	**,000***	1-3, 3-4
2.Analitik	169	2.54	.91				
3.Duygusal	138	2.69	1.01				
4.Bütüncül	81	2.28	.65				

*p<0.01; *p<0.05

Araştırmanın beşinci hipotezi için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinde katılımcıların keşfedici davranışsal stratejileri beyin çeyreklerinin baskınlık alanı [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F_{(3-616)}$:6.341; p<0.01). Farklılığın hangi gruptan

kaynaklandığı Tukey testi ile değerlendirildiğinde farklılığın beyin çeyreklerinin mantıksal baskınlığı ve duygusal baskınlığı arasında bulunduğu ve beyin çeyreklerinin duygusal baskınlığından (X:2.69) kaynaklandığı belirlenmiştir. Ayrıca beyin çeyreklerinin duygusal baskınlığı ve bütüncül baskınlığı arasında farklılık bulunduğu ve beyin çeyreklerinin duygusal baskınlığından (X:2.69) kaynaklandığı belirlenmiştir. Ulaşılan bu bulgular değerlendirildiğinde "H_5: *Keşfedici davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*" şeklinde oluşturulan beşinci araştırma hipotezi desteklenmektedir.

4.2.5.3 Hipotez 6 ile ilgili bulgular

Hermann Beyin Baskınlık Modeli temelinde ikinci araştırma modeli ile araştırmanın altıncı hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen varyans analizi ile ulaşılan bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 25. Hipotez 6 için Bulgular

Hermann	**N**	**X**	**S**	**sd**	**F**	**p**	**Tukey**
1.Mantıksal	229	4.85	.54	3 613 616	1.083	,356	---
2.Analitik	169	4.90	.59				
3.Duygusal	138	4.81	.62				
4.Bütüncül	81	4.78	.57				

*p<0.01; *p<0.05

Araştırmanın altıncı hipotezi için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinde katılımcıların yararlanıcı davranışsal stratejileri beyin çeyreklerinin baskınlık alanı [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] açısından karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($F_{(3-616)}$:1.083; p>0.05). Ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde "H_6: *Yararlanıcı davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir.*" şeklinde oluşturulan altıncı araştırma hipotezi desteklenmemektedir.

5. TARTIŞMA

Bu tez çalışmasının temel amacı nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda nöroliderlik David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) ve Herrmann Beyin Baskınlık Modeli temel alınarak değerlendirilmiştir. Yöneticilerin davranışsal strateji sürecindeki faaliyetleri ise keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejiler bağlamında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ilk araştırma sürecinde nöroliderliği ölçmek üzere ulusal yazındaki ölçüm aracı eksikliği dikkate alınarak öncelikle "SCARF Nöroliderlik Ölçeği (SCARF Neuroleadership Scale)" Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte araştırmanın evreni ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren vakıf üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Ölçek uyarlama sürecinde bu kapsamda iki örneklem grubundan yararlanılmış ve hazırlanan araştırma anketleri çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Birinci örneklem grubuna sadece SCARF Nöroliderlik Ölçeği, ikinci örneklem grubuna ise SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği ve Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği uygulanmıştır.

Birinci örneklem ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren vakıf üniversiteleri senatolarında yer alan 217 akademisyenden oluşmaktadır. Ölçek uyarlama aşamasında ilk olarak SCARF Nöroliderlik Ölçeği (SCARF Neuroleadership Scale) Türkçe çeviri süreci yürütülmüştür. Birinci örneklemden elde edilen verilere frekans analizi ve SCARF Nöroliderlik Ölçeği için madde analizi, açımlayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgularda Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen ölçeğin orijinal ölçek ile örtüştüğü belirlenmiştir. "SCARF Nöroliderlik Ölçeği"nin (S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet olarak tanımlanan orijinal ölçekteki beş faktörlü yapıyla uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

İkinci örneklem ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren vakıf üniversiteleri senatolarında yer alan 407 akademisyenden oluşmaktadır. İkinci örneklem grubu ile yürütülen araştırmada ölçeğin diğer yapılarla ilişkisi incelenmiştir. Bu bağlamda SCARF Nöroliderlik Ölçeği ile Öz-Yeterlik Algısı ve Psikolojik Dayanıklılık

kavramlarının ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir. İkinci örneklem grubundan elde edilen verilere frekans analizi, yararlanılan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin diğer yapılar ile ilişkilerinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İkinci örneklem grubundan elde edilen veriler ile gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları incelendiğinde nöroliderlik ile öz-yeterlik ve nöroliderlik ile psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu belirlenmiştir. SCARF Nöroliderlik Ölçeği boyutları açısından değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde (S) statü boyutu ile öz-yeterlik, psikolojik dayanıklılık arasında; (C) netlik boyutu ile öz-yeterlik, psikolojik dayanıklılık arasında; (A) özerklik boyutu ile öz-yeterlik psikolojik dayanıklılık arasında, (R) ilişkisellik boyutu ile öz-yeterlik, psikolojik dayanıklılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu belirlenmiştir. (F) adalet boyutu ile öz-yeterlik ve psikolojik dayanıklılık arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki belirlenmemiştir. Ulaşılan bulgular SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin geçerliğine kanıt olarak diğer yapılar ile arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Çalışmanın ilk araştırma sürecinde SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiştir. SCARF Nöroliderlik Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiş olup yöneticilerin nöroliderlik yönelimlerini ölçmek üzere kullanılabilecek bir ölçüm aracı olarak değerlendirilebilir. Bu çalışmada elde edilen bulguların çalışma örnekleminden elde edilen verilerle gerçekleştirildiği dikkate alınmalıdır. Bu ölçeğin yazına katkı sağlayacağı ve farklı araştırmaları destekleyeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın ikinci araştırma süreci davranışsal stratejilerde nöroliderliğin rolünü belirlemek üzere iki araştırma modeli ile yapılandırılmıştır. Bu süreçte araştırmanın evreni ülkemizde eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdüren devlet üniversitelerinin senatolarında yer alan akademisyenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisi birinci araştırma modelinde David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) ve ikinci araştırma modelinde Herrmann Beyin Baskınlık Modeli temelinde incelenmiştir. Ayrıca davranışsal stratejiler yöneticilerin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejileri bağlamında değerlendirilmiştir. İkinci araştrmanın örneklemi ülkemizde eğitim-

öğretim faaliyetlerini sürdüren devlet üniversiteleri senatolarında yer alan 617 akademisyenden oluşmakta olup uyarlaması gerçekleştirilmiş olan SCARF Nöroliderlik Ölçeği, Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği ve Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği katılımcılara çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde korelasyon analizi, regresyon analizi ve varyans analizinden yararlanılmış ve bulgular değerlendirilmiştir.

David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temel alınarak nöroliderlik [(S)statü, (C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] ve davranışsal stratejiler [keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji] arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla öncelikle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi bulguları değerlendirildiğinde; nöroliderlik ile keşfedici davranışsal strateji arasında negatif yönlü anlamlı ve yararlanıcı davranışsal strateji arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Keşfedici davranışsal strateji açısından nöroliderliğin (S) statü boyutu ile pozitif yönlü anlamlı, [(C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] negatif yönlü anlamlı korelasyon görülmektedir. Yararlanıcı davranışsal strateji açısından nöroliderliğin (S) statü boyutu ile negatif yönlü anlamlı korelasyon görülmekte iken diğer boyutlar ile [(C)netlik, (A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] pozitif yönlü anlamlı korelasyon görülmektedir.

Araştırma hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre nöroliderliğin [(S)statü, (F)adalet ve (R)ilişkisellik] davranışsal stratejiler üzerinde anlamlı etkisi olduğu, nöroliderliğin [(S)statü, (F)adalet, (R)ilişkisellik] keşfedici davranışsal stratejiler üzerinde anlamlı etkisi olduğu, nöroliderliğin [(A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Davranışsal strateji dinamiklerinden olan keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal stratejiler yazındaki daha önce yürütülmüş çalışmalar açısından değerlendirildiğinde makro bağlamda March (1991) tarafından örgütsel düzeyde incelendiği daha sonraları mikro bağlamda Mom vd. (2009) tarafından yöneticilere odaklanarak incelendiği görülmektedir. Keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal stratejileri bireysel düzeyde inceleyen araştırma sayısının sınırlı olduğu

ifade edilebilir. Liderlik ile keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal stratejileri ele alan çalışmalar olmasına rağmen davranışsal stratejileri nöroliderlikle birlikte değerlendiren bir çalışmaya ise yapılan yazın taramasında rastlanmamıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde Lubatkin vd. (2006), örgütlerde üst yönetim kademesindeki grupların davranışsal bütünlüğü ve keşfedici-yararlanıcı stratejiler arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Mom, Van Den Bosch ve Volberda (2007), bilgi akışının keşfedici-yararlanıcı stratejiler üzerindeki dengeleyici rolüne dikkat çekmekte ve yüksek düzeyde yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay bilgi akışına sahip olmanın keşfedici-yararlanıcı stratejileri dengelediğini belirtmektedir. Luo vd. (2016) keşfedici-yararlanıcı yetenekleri aynı anda kullanan liderlerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerini beraber olarak kullandığını vurgulamıştır. Jansen, Vera ve Crossan (2009) liderlik ve davranışsal strateji lişkisini inceledikleri çalışmalarında dönüşümcü liderliğin keşfedici davranışsal stratejilerle, etkileşimci liderliğin ise yararlanıcı davranışsal stratejilerle ilgili olduğuna dikkat çekmektedir. Mom vd. (2009) çalışmalarında formel yapısal mekanizmalar ve kişisel koordinasyon mekanizmaları ile davranışsal stratejiler arasındaki ilişki üzerinde durmuştur. Atçı, Kale ve Şeker (2017) yapmış oldukları çalışmanın bulgularına göre bireysel yenilikçilik düzeyi ve örgütsel keşfedici-yararlanıcı stratejiler arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedirler. Araştırma sonucuna göre bireysel yenilikçilik düzeyi yüksek yöneticilerin yer aldığı otellerin keşfedici-yararlanıcı stratejileri kullanma düzeyleri yüksektir. Bireysel yenilikçilik düzeyi düşük olan yöneticilerin yer aldığı otellerin keşfedici-yararlanıcı stratejileri kullanma düzeyleri düşüktür. Ayrıca nöroliderlik ile ilgili yazında daha önce yürütülmüş çalışmalar incelendiğinde nöroliderlik prososyal davranışlar ile ilişkilendirilmiş (Zeller, 2020) ve nöroliderlik uygulamalarının yöneticilerin düşünme alanları ve bakış açılarını çeşitlendirmesinde katkıda bulunduğu (Rock ve Schwartz, 2006) üzerinde durulmuştur. Beard (2021) ise nöroliderliği SCARF modeli temelinde ele alarak öz-yeterlik ve duygusal zeka ile ilişkilendirmiştir.

Yazındaki davranışsal strateji ve nöroliderliğe dair çalışmalar değerlendirildiğinde mevcut tez çalışmasının bulguları da desteklenerek anlam kazanmaktadır. Liderliğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik gibi farklı türlerinin ve yöneticiye özgü özelliklerin yöneticilerin keşfedici-yararlanıcı stratejilerini şekillendirmedeki rolünü vurgulayarak mikro bağlamda birey düzeyinde keşfedici-yararlanıcı strateji boyutlarıyla davranışsal stratejilerin incelenmesine odaklanan araştırmaları destekler nitelikte bu çalışmanın bulguları nöroliderliğin farklı yönlerinin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejileri açıklamadaki rolünü ortaya koymaktadır.

Herrmann Beyin Baskınlık Modeli temel alınarak nöroliderlik ve davranışsal stratejiler [keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji] arasındaki ilişkiler incelendiğinde gerçekleştirilen varyans analizinden elde edilen bulgular ile davranışsal stratejilerin beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın beyin çeyreklerinin mantıksal baskınlığı ile duygusal baskınlığı arasında (duygusal baskınlık kaynaklı), analitik baskınlığı ile bütüncül baskınlığı arasında (analitik baskınlık kaynaklı) ve duygusal baskınlığı ile bütüncül baskınlığı arasında (duygusal baskınlık kaynaklı) olduğu görülmüştür. Benzer biçimde keşfedici davranışsal stratejilerin beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık gösterdiği belirlenirken yararlanıcı davranışsal stratejilerin beyin çeyreklerinin baskınlık alanı [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] açısından farklılık göstermediği belirlenmiştir. Keşfedici davranışsal stratejiler açısından farklılığın beyin çeyreklerinin mantıksal baskınlığı ile duygusal baskınlığı arasında (duygusal baskınlık kaynaklı) ve duygusal baskınlığı ile bütüncül baskınlığı arasında (duygusal baskınlık kaynaklı) olduğu görülmüştür.

Yazın taraması yapıldığında davranışsal stratejileri Herrmann Beyin Baskınlık Modeli bağlamında değerlendirerek nöroliderlik ile ilişkilendiren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Herrmann Beyin Baskınlık Modeli ile beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyini davranış tercihi (Wilson, 2007), girişimcilik (Huefner, Hunt ve Robinson, 1996), öğrenme tarzı (Özgen, Tataroğlu ve Alkan, 2011), örgütsel iletişim (Sheil, 2003) ve yönetim tarzı (Öner, 2003) gibi kavramlar ile ilişkilendiren araştırmalar bulunmaktadır. İnsan beyninin karmaşık yapısının farklı değişkenler ile

ilişkisini Herrmann Beyin Baskınlık Modeli kapsamında inceleyen araştırmalarda beynin farklı çeyreklerinin baskınlığında gözlemlenen farklı davranışların varlığı vurgulanmıştır. Benzer biçimde davranışsal stratejilerin de beynin farklı çeyreklerinin baskınlığındaki etkinliği dikkat çekmektedir. Elde edilen bulgularda davranışsal stratejiler ve bu bağlamda keşfedici davranışsal stratejilerde beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyi açısından gözlemlenen farklılıklarda beyin çeyreklerinin karşılaştırılmasında duygusal baskınlıktan kaynaklı farklılıkların göze çarpması nöroliderlerin davranışsal stratejik eylemlerinde beynin farklı çeyreklerini kullanırken zihinsel süreçlerinde duygusal çeyreği göz ardı etmediklerini düşündürmektedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın temel amacı, nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu bağlamda araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ilk olarak çalışmanın geneli hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, değişkenlerle ilgili kuramsal çerçeve üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin analizi hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma bulguları sunulmuştur. Beşinci bölümde araştırma bulguları literatür doğrultusunda değerlendirilmiştir. Son olarak ise sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

6.1 Sonuç

Davranışsal strateji stratejik yönetim uygulamalarının bilişsel, sosyal ve psikoloji alanıyla değerlendirilmesidir. Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim alanını birey bazında incelemektedir. Örgütlerde uygulanan stratejiler birey davranışlarının yansıması olduğu için önem arz eden bir alandır. Fakat alanın yeni olması, yapılan çalışmaların örgüt düzeyinde gerçekleştirilmesi birey düzeyinde yürütülen çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Nöroliderlik ise liderlerin karar verme, problem çözme davranışlarını, duygularını, beyin ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir alandır. Liderlerin örgütsel süreçlerde yol gösterici varlığı ve takipçileri üzerindeki etki alanı değerlendirildiğinde nöroliderlerin hangi davranışsal stratejilere yöneldiği merak uyandırıcı olmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır.

Çalışmada iki araştırma yürütülmüştür. İlk araştırma kapsamında SCARF Nöroliderlik Ölçeği Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Böylece nöroliderliği incelemek üzere yürütülecek araştırmalarda yararlanılacak bir ölçüm aracının ulusal yazına kazandırılması hedeflenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgularla ölçeğin orijinal faktör yapısıyla uyumlu geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmayı takiben ikinci araştırma kapsamında oluşturulan iki araştırma modeli ile David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) ve Herrmann Beyin Baskınlık Modeli temel alınarak araştırma hipotezleri test edilmiştir.

İkinci araştırmada hipotezleri test etmek üzere regresyon ve varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre nöroliderliğin [(S)statü, (F)adalet ve (R)ilişkisellik] davranışsal stratejiler üzerinde anlamlı etkisi olduğu, nöroliderliğin [(S)statü, (F)adalet, (R)ilişkisellik] keşfedici davranışsal stratejiler üzerinde anlamlı etkisi olduğu, nöroliderliğin [(A)özerklik, (R)ilişkisellik, (F)adalet] yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Böylece araştırmanın David Rock Nöroliderlik Yaklaşımı (SCARF Modeli) temel alınarak oluşturulan ilk üç hipotezinin desteklendiği ifade edilebilir.

Bu bilgiler doğrultusunda davranışsal stratejilere yönelme sürecinde nöroliderlik bakış açısıyla katılımcıların adalet ve ilişkisellik konumlarını hem keşfedici hem de yararlanıcı stratejiler için korumak istedikleri görülmektedir. Bu durum katılımcıların stratejik yönelimlerinde adaletin varlığını sürekli gözönünde bulundurma çabası taşıdığını ve çalıştıkları kurumun birçok paydaş ile etkileşimini sürdürme güdüsüyle hareket ettiğini düşündürmektedir. Keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerinde nöroliderliğin netlik boyutunda anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Katılımcıların üstlendikleri rol tanımlarının belirgin içeriği, yöneticilik konumunda bulunmanın getirdiği uzun süreli kıdem ve iş süreçlerindeki beklentilerin açıklığı bu bulgu üzerinde etkili olmuş olabilir. Çünkü belirgin içerikli süreçler beyinde alışılagelmiş algısı doğurarak kişiyi davranışa yöneltebilir ve netlik boyutu davranışsal stratejilerin yönelimini mevcut bir yön içerdiği için etkilemeyebilir. Nöroliderliğin statü boyutu keşfedici davranışsal stratejiler üzerinde anlamlı etkisi ile dikkat çekerken yararlanıcı davranışsal stratejilerde yerini nöroliderliğin özerklik boyutuna bırakmıştır. Keşfedici davranışsal stratejilerin yenilik arayışı ve risk içeren doğasına yönelme ihtiyacı nöroliderliğin statü boyutu ile liderin sahip olduğu gücü ortaya çıkarmasıyla desteklenebilir. Diğer taraftan yararlanıcı stratejilerin mevcut durumlardan fayda edinmeyi yansıtan yapısı nöroliderliğin özerklik boyutu ile liderin kontrol alanındaki bağımsızlığı ve inisiyatif kullanımı ile anlam kazanabilir. Böylece nöroliderliğin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejiler üzerindeki belirleyici etkisi çalışmada elde edilen bulgular ile doğrulanmıştır.

Varyans analizi sonuçlarına göre davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermektedir. Keşfedici davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık gösterirken yararlanıcı davranışsal stratejiler beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine [mantıksal, analitik, duygusal, bütüncül] göre farklılık göstermemektedir.

Keşfedici davranışsal stratejilerin ardında gömülü olan merak, öğrenme, bilinmeyeni araştırma ve farklı alanlara yönelme gibi güdülerinin beyin çeyreklerinin farklı baskınlık düzeyleri ile eyleme dönüşeceği değerlendirilebilir. Dolayısıyla beyin çeyreklerinin baskınlık düzeylerinin keşfedici davranışsal stratejilerin şekillenmesindeki rolü keşfetmenin yapısal niteliğine ve olağandışı işleyişe atfedilebilir. Yararlanıcı davranışsal stratejilerin ise mevcut süreçleri koruma ve sahip olunandan fayda sağlama güdüsüyle beyin çeyreklerinin baskınlık düzeylerinin rutini içerisinde eyleme dönüşeceği değerlendirilebilir. Nitekim yararlanıcı davranışsal stratejilerin beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyine göre farklılık göstermemesi yararlanma odaklı eyleme yönelmedeki olağan işleyişi yansıtmaktadır.

Bu çalışma literatüre özgün bilgiler sunmaktadır. Alanda ulusal yazında eksikliği göze çarpan nöroliderlik çalışmalarını destekleyeceği değerlendirilmektedir. Ayrıca davranışsal strateji çalışmalarının karar verme ve örgüt düzeyinde sınırlı kaldığı gözlenmektedir. Bu çalışma davranışsal stratejileri birey düzeyinde değerlendirerek stratejik yönetim yazınına farklı bir bakış açısı getirmiştir. Nöroliderlerin beyin baskınlıklarının belirlenmesi ile liderlik ve beyin çeyrekleri arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edinilmiştir. Böylece davranışsal strateji yöneliminde beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyleri değerlendirilebilmiştir. Çalışmanın bu kavramlar ile ilgili ileride yürütülecek çalışmaları destekleyeceğine inanılmaktadır.

6.2 Öneriler

Çalışma nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu bağlamda davranışsal strateji "yöneticilerin keşfedici-yararlanıcı davranışsal stratejileri", nöroliderlik ise "SCARF Modeli ve Herrmann Beyin

Baskınlık Modeli" temellinde incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışmadan elde edilen bulgular ile nöroliderliğin davranışsal stratejiler üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca beyin çeyreklerinin baskınlık düzeylerine göre davranışsal strateji tercihlerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular araştırma kapsamında veri toplanan örneklem ile sınırlıdır. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörlerde farklı katılımcılarla gerçekleştirilmesi alana daha farklı bulgular sunabilir. Dolayısıyla ileride yürütülecek farklı araştırmalar nöroliderlik ve davranışsal strateji alanına yönelik derinlik kazandıracaktır.

Çalışmanın değişkenlerinden biri olarak davranışsal stratejiyi bireysel düzeyde inceleyen araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışmanın davranışsal stratejiyi bireysel düzeyde incelemek isteyen araştırmacılara öncü olması hedeflenmektedir. Davranışsal stratejilerin farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek bireysel düzeyde araştırılması literatüre katkı sağlayacaktır. Çalışma davranışsal strateji tercihlerinin beyin çeyreklerinin baskınlık düzeylerine göre farklılaştığına dikkat çekmektedir. Çalışma beyin baskınlık modeli temelinde nöroliderliğin beyin çeyreklerinin farklı baskınlık alanları ile birlikte davranışsal stratejileri şekillendirdiğine ilişkin kanıtlar sunmaktadır. Çalışmanın diğer bir değişkeni olan nöroliderlik ile ilgili araştırmaların da ulusal yazında sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Çalışmada elde edilen bulguların nörobilim, liderlik ve farklı alanlarda araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın ulusal yazındaki araştırmalarda eksikliği dikkat çeken kavramlara odaklanması yönüyle yazındaki boşluğu doldurması beklenmektedir. Nöroliderliğin farklı değişkenler ile ilişkilerinin araştırılacağı yeni araştırmalar da yazına katkı sağlayacaktır.

Çalışma bulguları davranışsal strateji ve liderlik davranışlarına dikkat çekmeyi hedeflemektedir. Dolayısıyla üst yönetim kademesinde yer alan kişilerin kendi davranışsal stratejilerini değerlendirmesine katkı sağlayacaktır. Çalışma yaşamında kişilerin nöroliderliğe ve SCARF modeline ilişkin farkındalık kazanması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışma yaşamında kişilerin kendi beyin çeyreklerinin baskınlık düzeyleri hakkında farkındalık edinmesi hedeflenmektedir. Bu yönüyle çalışma bulguları kişilerin kendilerini daha iyi değerlendirmesine katkı sağlayacaktır. Yönetsel konumdaki bireylerin davranışsal strateji ve nöroliderlik yönelimleri, beyin

çeyreklerinin baskınlık düzeyleri hakkındaki farkındalıklarının takipçilerine ve örgütlerine yansıması beklenmektedir. Bu araştırma çalışma yaşamında yeni nesil liderlik olarak karşımıza çıkan nöroliderlik alanında eğitimlerin gerekliliğine de dikkat çekmektedir. Çalışma bulgularının nöroliderlik eğitimlerine katkı sağlayarak farkındalık yaratması hedeflenmektedir. Kişilerin liderlik yönelimlerini tespit etmesine ve nöroliderliği değerlendirmesine yardımcı olmak arzu edilmektedir. Çalışmanın bulguları arasındaki ilişki nöroliderlik ve davranışsal strateji kavramlarının farklı sektörlerde görünürlüğünün artmasına zemin hazırlayabilir.

Davranışsal strateji zihinsel düşüncelerden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün olmayan, stratejik yönetimi bilişsel ve sosyal psikolojiyle ele alan bir alandır. Nöroliderlik ise beyin ve lider davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir alandır. Bu iki kavram arasındaki ilişkilerin araştırılması yönetim ve organizasyon, stratejik yönetim, davranış bilimleri, örgütsel davranış ve nörobilim alanlarına özgün bilgiler sunmaktadır. Davranışsal strateji ve nöroliderliğin yeni araştırma tasarımlarıyla incelenmesi ve farklı disiplinler bağlamında değerlendirilmesi disiplinler arası işbirliğine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ackermann, F. ve Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, *44*(3), 179-196.

Adner, R. & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 1011-1025.

Akcan, G., Ünsar, A. S. ve Küçükkancabaş, S. (2014). Liderlik davranışlarının çalışanların stres düzeylerine etkisi: Bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14*(27), 51-74.

Aken, J. ve Opdenakker, R. (2005). *Strategic momentum: The immediate outcome of an effective strategy formation process, Eindhoven Centre for innovation studies*. ECIS Working Paper Series, 200517.

Akiş, Y. T. (2003). Vizyon sahibi ve yenilikçi liderler. *CEO's Dergisi,* 5, 1-9.

Aksel, İ. (2012). Liderlik teorileri. Serinkan, C. (Ed.). *Liderlik ve motivasyon: Geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (33-60). Nobel Yayıncılık.

Aksoy, Y. (2020). *Nöroliderlik (Liderlik çalışmalarında sinirbilim yaklaşımı*). Beta Yayıncılık.

Aktan, B. Ş. ve Önder, A. (2018). Okul öncesi dönemde psikolojik dayanıklılık. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, *4*(2), 20-30.

Aktaş Ercan, Ç. (2018). *Yöneticilerin nöroliderlik ve insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşleri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Akyürek, M. (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3*(3), 99-109.

Altınırmak, S. ve Eyüboğlu, A. (2016). Ekonomik krizlerin nöroekonomi kavramı çerçevesinde değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finans*, 72, 67-82.

Anand, J., Mesquita, L. F. ve Vassolo, R. S. (2009). The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities. *Academy of Management Journal, 52*(4), 802-821.

Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S. ve Tushman, M. L. (2001). Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, *26*(4), 645-663.

Anwar, J., Bibi, A. ve Ahmad, N. (2021). Behavioral strategy: Mapping the trends, sources and intellectual evolution. *Journal of Strategy and Management*, *15*(1), 140-168.

Ascher, D., Da Silva, W. V., Polowczyk, J., da Silva, E. D. ve da Viega, C. P. (2018). Neurostrategy: An advance through the paradigm epistemological in strategic management?. *Academy of Strategic Management Journal*, *17*(2), 1-20.

Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları*. Eğitim Yayınevi.

Aslantürk, E. (2014). *Otel işletmelerinde davranışsal strateji: Kriz dönemlerine yönelik bir araştırma.* [Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ataş, H. ve Efeoğlu, İ. E. (2020). *Sosyal kirliliğin azaltılmasını ve küresel sürdürülebilirliği sağlayabilecek yenilikçi bir liderlik yaklaşımı: Aşkın liderlik*. Uluslararası 5 Ocak Sosyal ve Beşeri Bilimler Kongresi, Adana, Türkiye.

Atçı, D., Kale, A. ve Şeker, F. (2017). Otel işletmecilerinin bireysel yenilikçilik profili ve çift yönlülük (ambidexterity) düzeyi ilişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, *5*(3), 47-58.

Atılgan, F. (2017). *Yönetim ve organizasyon.* Nobel Yayıncılık.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009. Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *11*(16), 1-20.

Aydıntan, B. (2021). *İşletmelerde liderlik ve motivasyon (Pozitif Yaklaşımlar).* Gazi Kitabevi.

Bağçeci, B., Kanadlı, S. ve Ünişen, A. (2009). Farklı beyin yarım küreleri baskın öğrencilerin ingilizce akademik başarılarındaki farklılıkların incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 22-34.

Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert' ın yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.

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 Dergisi*, *12*(19), 73-84.

Bakan, İ. ve Sezer, B. (2017). Örgütsel ustalığın performans yönetimi üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(2), 323-356.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Erşahan, B. ve Kefe, İ. (2013). Kadın çalışanların yöneticilere ilişkin algıları: Bir alan çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(3), 71-84.

Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy, 8*(1), 29-46.

Balcı, B. (2015). Nörobilim ve fizyoterapi. *TFD Nörolojik Fizyoterapi Grubu Bülteni, 1*(5).

Ballı, A. ve Aycı, A. (2021). Nörobilim yaklaşımıyla girişimcilikte farklı bir boyut: Nörogirişimcilik. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 22, 184-194.

Basım, N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi, 22*(2), 104-114.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ekinoks Yayınları.

Başkan, K. ve Met, Ö. (2021). Otel işletmelerinde liderlik özellikleri, örgütsel ustalık ve örgütsel performans ilişkisi. *Turizm ve İşletmecilik Dergisi*, *2*(1), 42-76.

Beard, S. M. (2021*). The concept of neuroleadership scarf domain theory on the self-efficacy and emotional intelligence of executive leadership*. [Doctora Tezi]. Trevecca Nazarene University.

Bidshahri, R. (2017). How technology is leading us into theimagination age. *Accessed December, 26,* 2019.

Bolel, B. (2021). *Karar verme stillerinin açık inovasyon üzerindeki etkisinde davranışsal stratejilerin düzenleyici rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bollen, K. A. (1998). Structural equation models. Armitage, P. ve Colton, T. (Eds.), *Encyclopedia of biostatistics* (4363-4372). Wiley.

Bostan, H. (2016). Antropoloji, kültür ve güvenlik. *Güvenlik Bilimleri Dergisi, 5*(2), 1-31.

Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike R. M. (1973). *Cross cultural research methods*. John Willey & Sons.

Bulut, Y.ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine Kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *5*(9), 62-89.

Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly, 47*(2), 325-357.

Buz, S. ve Genç, B. (2019). Sosyal hizmet uzmanları için psikolojik dayanıklılığın önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet, 30*(2), 623-642.

Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S. ve Olcay, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bingöl üniversitesi örneği. *OPUS International Journal of Society Researches, 10*(17), 194-225.

Cajal, S. R. (1888). Estructura de los centros nerviosos de las aves. *Revista Trimestral de Histología Normal Patológica*, 1, 1-10.

Can, E., Büyükbalcı, P. ve Ertemsir, E. (2016). *Günümüz işletmelerin yönetimi.* Beta Yayıncılık.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Yayıncılık.

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.

Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. James Fraser.

Chinchilla, N. (2019). *Toward a more human and sustainable economy*. IESE Business School-University of Navarra.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2014). Örgütsel ustalık (organizational ambidexterity): Örgütsel ustalık düzeyini belirlemede araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimsel rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(1), 59-67.

Coşkun, H. E. ve Tabak, A. (2017). Örgütsel davranış çalıştığımızda aslında ne çalışıyoruz? Türkiye'de yapılan lisansüstü tezler üzerinden bir değerlendirme. *İş ve İnsan Dergisi, 4*(2), 101-111.

Çetin, F. (2011). Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü. *Business and Economics Research Journal*, *2*(3), 69-85.

Çetin, F. ve Basım, H. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 255-269.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, *13*(3). 81-94.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, *45*(1), 121-137.

Çetin, M. ve Kayhan, S. (2021). Dijital liderlik. Çetin, M. (Ed.). *Güncel liderlik kuramları* (201-219). Atlas Yayıncılık.

Çiftçi, T. (2017). Nöroestetik perspektifinden görsel sanatlara bakış. *Sosyal Bilimler Dergisi*, *4*(14), 1-14.

Çoğaltay, N. (2015). Conceptual perspectives on leadership. Karadağ, E. (Ed.). *Leadership and organizational outcomes. Meta-analysis of empirical studies* (1-18). Springer-Verlag.

Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2007). Öğretmen adaylarının sosyal öz-yeterlik algılarının belirlenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(1). 1-18.

Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations interpretation systems. *Academy of Management Review*, *9*(2), 284-295.

Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı*. İstanbul Üniversite Kitabevi.

Demircioğlu, E. N. ve Ever, D. (2021). Nörobilimin muhasebeye etkisi: Nöromuhasebe. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 612-623.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2016). *İşletme yönetimi.* Alfa Yayıncılık.

Dirik, H. ve İntepeler, Ş. (2019). Geçmişten günümüze otantik liderlik ve sağlık alanına yansıması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, *6*(2), 164-170.

Doğan, A. ve Basım, N. (2021). Mesleki özdeşleşmenin tükenmişlik üzerine etkisi: İş yükü algısı ve psikolojik dayanıklılığın aracılık rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(3), 1531-1556.

Drath, W. H. ve Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice.* Center for Creative Leadership.

Dursun, İ. T. ve Köseoğlu, Y. (2016). Üst kademe teorisi'ni yeniden düşünmek: Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri ve teorik açıdan kapsamı ve önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, *4*(4), 117-133.

Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Eisenhardt, K. M. ve Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.

Eken, A. (2017). Sosyal beyni anlamak için disiplinler arası yeni yaklaşımlar. *Pivolka, 7*(25), 2-6.

Emerson, R. W. (1850). *Representative man*. Core Collection.

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* Beta Yayınları.

Eroğlu, F. (2017). *Davranış bilimleri*. Beta Yayınları.

Ertem, H. Y. (2002). Okullarda gözlenen örgütsel davranışlar: Bir içerik analizi çalışması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22*(3), 802-817.

Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, 20*(2), 129-139.

Fang, C. ve Chengwei, L. (2018). Behavioral strategy: An alternative account of superior profitability. Augier, M., Fang, C. ve Rindova, V. (Eds.). *Behavioral Strategy in Perspective-Advances in Strategic Management* (209-219). Emerald Publishing.

Fındıklı, M. A. ve Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21*(1), 155-171.

French, J. ve Raven, B. H. (1959). The bases of social power. Cartwright, D. (Ed). *Studies in Social Power* (150-167). Institute for Social Research.

Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. Horizon Press.

Gavetti, G. ve Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly, 45*(1), 113-137.

Gavetti, G. (2005). Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development. *Organization Science, 16*(6), 599-617.

Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science, 23*(1), 267-285.

Gavetti, G., Levin, D. A. ve Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26, 691-712.

Gerçek, M. (2018). Yöneticilerin babacan (paternalist) liderlik davranışlarının psikolojik sözleşme bağlamındaki beklentileri üzerindeki etkilerine yönelik bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 13*(2), 101-118.

Ghadiri, A., Habermacher, A. ve Peters, T. (2013). *Neuroleadership: A jounery throught the brain for business leaders.* Springer Science ve Business Media.

Giddens, A. (2013). *Sosyoloji.* Kırmızı Yayıncılık.

Giselbrecht, M. (2009). Pluralistic approaches–A long overdue paradigm shift in education. *Scottish Languages Review,* 20, 11-20.

Giselle, O. ve Martin, K. (2013). Neuroscience of engagement and scarf: Why they matter to schools. Rock, D. ve Ringleb, A. (Eds.). *The Handbook of Neuroleadership* (507-527). The NeuroLeadership Institute.

Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 18*(2), 157-168.

Gözüm, G. A. ve Acar, P. F. (2018). İşletmelerin BIST-sürdürülebilirlik endeksi'nde yer alma durumuna göre üst kademe teorisi kapsamında değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 29*(84), 93-112.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Greve, H. R. (2013). Microfoundations of management: Behavioral strategies and levels of rationality in organizational action. *Academy of Management Perspectives,* 27(2), 103-119.

Güler, M. (2010). Sosyal psikoloji bakış açısından çocuk ve ergenlerde suçlu davranış gelişimi. *TBB Dergisi,* 89, 355-372.

Güney, S. (2011). *Davranış bilimleri*. Nobel Yayıncılık.

Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*(2), 193-206.

Hançer, M. ve Tanrısevdi, A. (2003). Sosyal zekâ kavramının bir boyutu olarak empati ve performans üzerine bir inceleme. *CU Sosyal Bilimler Dergisi, 27*(2), 211-225.

He, Z. L. ve Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science, 15*(4), 481-494.

Helfat, C. E. ve Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 36*(6), 831-850.

Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetim sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri Fakültesi Dergisi, 35*(1-2), 155-169.

Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. Stogdill, R. M. ve Coons, A. E. (Eds.), *Leader behavior: Its decription and measurement* (6-38). Columbus: Ohio State University.

Hermann, N. (1990). *The creative brain*. Brain Books Publishing.

Hermann, N. (1996). *The whole brain business book*. McGraw-Hill.

Herrmann, N. (2003). *İş yaşamında bütünsel beyin*. Hayat Yayıncılık.

Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W., ve Pearman , A. D. (1999). Research notes and communications breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal,* 20, 977-985.

Hodgkinson, G. P. ve Clarke, I. (2007). Exploring the cognitive significance of organizational strategizing: A dual-process framework and research agenda. *Human Relations, 60*(1), 243-255.

Hodgkinson, G. P. ve Healey, M. P. (2008). Cognition in Organizations. *The Annual Review Of Psychology, 59*(387), 387-417.

Hodgkinson, G. P. ve Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, *32*(13), 1500-1516.

Huefner, J. C., Hunt, H. K. ve Robinson, P. B. (1996). A comparison of four scales predicting entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *1*(2), 56-80.

Huff, A. S. (1990). *Mapping strategic thought*. Wiley.

Hughes, R., Ginnett, R. ve Curphy, G. (2011). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill.

Hunt, T. ve Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*, *8*(2), 20-26.

İlkörücü, Ş. ve Arslan, Ç. (2017). Fen ve matematik eğitiminde baskın kullanılmayan beyin bölgelerinin değerlendirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6*(3), 1105-1117.

Jansen, J. (2005). *Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*. Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management.

Jansen J. J. P., Vera, D. ve Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, *20*(1), 5-18.

Jones, R. (2007). *Nursing leadership ve management theories processes and practice.* F.A. Davis.

Kahneman, D., ve Tversky , A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47*(2), 263-291.

Kanbur, E., Kanbur, A. ve Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi, 4*(2), 127-141.

Kanbur, E., Canbek, M., ve Özyer, K. (2016). Örgütlerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışanların öz-yeterlilik algıları üzerindeki etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 16-34.

Kanten, P. ve Kanten, S. (2019). Örgütsel ustalığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 17*(33), 85-109.

Kaplan, B. (2020). Tinsel bir dokunuş: Aşkın liderlik. *Journal of Social and Humanities Sciences Research,* 7(63), 3972-3977.

Karakaş, S. ve Çakmak, E. D. (2000). *Psikoloji bilimi: Ülkemiz, üniversitemiz, dünyadaki durumu*. Atatürk'ün Ölümünün 62. Yılında Cumhuriyet Türkiye'sinde Bilimsel Gelişmeler Sempozyumu, Ankara, Türkiye.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16*(16), 443-465.

Kathuria, A. (2012). *Janus rising: Information technology role in facilitation of organizational ambidexterity and identity*. ProQuest Dissertations Publishing.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Kavi, E. ve Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, *7*(17), 55-77.

Kayıkçıoğlu, T., Maleki, M. ve Ketenci, S. (2019). Beyin-bilgisayar arayüzü. *TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, BiyomediNal Mühendisliği ve Uygulamaları*.

Kaymaz, K. (2007). Davranış boyutuyla performans geribildirim olgusu ve süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62*(4), 141-178.

Keser, S. ve Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1*(1), 1-22.

Kesimli, İ. (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(1), 1-10.

Kılınçarslan, Y. (2020). Nörosinema: Kısa bir bakış. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergisi, 4*(1), 146-152.

Kızanlıklı, M. M., Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel güç ve gücün kaynakları üzerine kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmalar Dergisi, 8*(4), 448-504.

Kızrak, M., Bıçakçı, P. S. ve Basım, H. N. (2017). Öz-liderlik becerilerinde psikolojik sermayenin rolü: Kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma. *1. Business and Economics Research Journal, 8*(4), 797-813.

Kim, S. G. ve Ogawa, S. (2002). Insights into new techniques for high resolution functional MRI. *Current Opinion in Neurobiology,* 12(5), 607-615.

Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Executive*, 5, 48-60.

Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A. ve Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.

Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği.* Beta Yayıncılık.

Korkut, K. ve Babaoğlan, E. (2012). Sınıf öğretmenlerinin öz yeterlik inançları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *8*(16), 269-281.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management.* Free Press.

Köylüoğlu, S. (2019). Disiplinlerarası perspektifle nöropazarlamada elektroensefalografi (EEG) tekniğine kavramsal bir bakış. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi, 1*(1), 25-29.

Krausz, R. R. (1986). Power and leadership in organizations. *Transactional Analysis Journal, 16*(2), 85-94.

Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Kuhlmann, N.ve Kadgien, C. (2018). Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field. *Healthcare Management Forum, 31*(3), 103-107.

Kurbanoğlu, S. S. (2004). Öz-yeterlik inancı ve bilgi profesyonelleri için önemi. *Bilgi Dünyası*, *5*(2), 137-152.

Kurt, T. (2012). Öğretmenlerin öz yeterlik ve kolektif yeterlik algıları. *Journal of Turkish Educational Sciences, 10*(2). 195-227.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, *1*(2), 86-115.

Lavie, D., Stettner, U. ve Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals, 4*(1), 109-155.

Levinthal, D. A. ve March, J. G. (1993). The myopia learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.

Levitt, B. ve March, J. (1998). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-334.

Li, C. (2010). *Open leadership: How social technology can transform the way you lead*. Wiley Imprint.

Lord, R. G., De Vader, C. L. ve Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

Lovallo, D. ve Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly, 2*(30), 30-40.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management, 32*(5), 646-672.

Luo, B., Zheng, S., Ji, H. ve Liang, L. (2016). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The Interanational Journal of Human Resource Management, 29*(2), 1-22.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71-78.

MacLean, P. D. (1978). A mind of three minds: Educating the triune brain. *The 77th yearbook of the national society for the study of education* (308-342). University of Chicago Press.

McLennan, K. (2016). *Building leaders for the imagination age: The Case for the i4 Neuroleader Model.* About my Brain Institute.

Mcshane, S. L. ve Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış.* Nobel Yayıncılık.

Michael, J. ve Ray, C. (2008). Management decisions in the forest products industry: where good companies go astray. *Forest Prod, 58*(10), 6-14.

Milestones in Neuroscience Research. (2023). *Milestones in Neuroscience Research*. [Çevrim-içi: https://faculty.washington.edu/chudler/hist.html], Erişim tarihi: 28.06.2023.

Mom, T. J. M. (2006). *Managers' exploration and exploitation activities: The influence of organizational factors and knowledge inflows*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies, 44*(6), 910-931.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. ve Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science, 20*(4), 812-828.

Morgan, C. T. (2017). *Psikolojiye giriş.* Eğitim Yayınevi.

Nagel, T. (1998). Reductionism and Antireductionism. Bock, G., Goode J. (Eds.), *Novartis Foundation Symposium* (3-14). John Wiley and Sons.

Nelson, R. R. ve Winter, S. G. (1982). The schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review, 72*(1), 114-132.

NeuroLeadership Institute (2022). *SCARF Neuroleadership Scale*. [Çevrim-içi: https://neuroleadership.com/research/tools/nli-scarf-assessment/], Erişim tarihi: 20.03.2022.

Nişancı, Z., Özmutaf, N. M. ve Akyol M., E. (2016). Farklılıklar kapsamında davranış tarzları ve bireysel performans: Beyaz ve mavi yakalı çalışan perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi, 23*(1), 288-307.

Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice.* Sage Publications.

Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.

O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review, 53*(4), 5-22.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 91-103.

Öner, M. (2003). *İş yaşamında bütünsel beyin*. Hayat Yayıncılık.

Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(1), 161-205.

Özden, Y. (1997). *Öğrenme ve öğretme*. Pegem Akademi.

Özden, Y. (2021). *Öğrenme ve öğretme*. Pegem Akademi.

Özgen, K., Tataroğlu, B. ve Alkan, H. (2011). An examination of brain dominance and learning styles of pre-service mathematics teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 743-750.

Özkalp, E. (1981). *Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış.* Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış.* Ekin Yayınevi.

Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5*(8), 3085-3085.

Pekdemir, I. M. ve Turan, A. D. (2018). Davranış teorilerinin bireysel, sosyal ve normatif açıdan kavramsallaştırılması: BSN davranış model önerisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 29*(85), 127-186.

Pless, N., Maak, T. ve Jongh, D. (2011). Foreword to special issue on 'responsible leadership'. *Journal of Business Ethics, 98*(1), 1-132.

Polat, M. ve Arabacı, İ. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks, 6*(1), 257-275.

Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. ve Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 203-227.

Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal,* 30-41.

Powell, T. C. (2017). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review, 59*(3), 162-190.

Powell, T., Lovallo, D. ve Fox, C. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal,* 32, 1369-1386.

Prahalad, C. K. ve Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal,* 7, 485-501.

Prussia G. E., Anderson J. S. ve Manz C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: The mediatinging influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior,* 19, 523-538.

Puranam, P. (2018). The organizational foundations of behavioral strategy. Advances in Strategic Management. *Advances in Srategic Management,* 39, 79-89.

Rafferty A. E. ve Griffin M. E. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 79, 37-61.

Reger, R. K., ve Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal,* 14, 103-124.

Reinhardt, R. (2014). Neuroleadership: Ein innovatives konzept. *Personal Quarterly,* 40-45.

Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, 5*(3), 442-459.

Ringleb, A. H. ve Rock, D. (2008). The emerging field of neuroleadership. *NeuroLeadership Journal,* 1, 1-17.

Robbins, S. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Prentice Hall International.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar* (Çev. Ed. A. Öğüt). Nobel Yayıncılık.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (Çev. Ed. İ. Erdem). Nobel Yayıncılık.

Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal, 1*(1), 44-52.

Rock, D. (2010). Impacting leadership with neuroscience. *People and Strategy, 33*(4), 6-7.

Rock, D. (2014). *İş'te beyniniz.* Doğan Egmont Yayıncılık.

Rock, D. ve Ringleb, A. H. (2009). Neuroleadership in 2009. *NeuroLeadership Journal,* 2, 1-7.

Rock, D. ve Schwartz, J. M. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy Business*, 43, 72-82.

Rost, J. (1991). Leaders and followers are the people in this relationship. Reprinted in jt wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through The Ages*, 182-192.

Sadedil, S. (2018). Nöropazarlama literatürüne etki eden nörobilim alanlarının ve kavramlarının nöropazarlama bakış açısı ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(2), 187-201.

Sadedil, S. ve Uraltaş, N. (2018). Nörobilim araştırmalarında kullanılan görüntüleme yöntemlerinin nöropazarlama alanında kullanılmasına yönelik kavramsal bir çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(20), 257-277.

Sakız, G. (2013). Başarıda anahtar kelime: Öz-yeterlik. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *26*(1), 185-210.

Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6, 73-122.

Schwarzer, R. ve Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. Weinman, J., Wright, S. ve Johnston, M. (Eds). *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (35-37). NFER-NELSON.

Schwenk, C. (1988). Cognitive simplification processes in strategic decision - making. *Journal of Management Studies, 25*(1), 41-55.

Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision - making. *Strategic Management Journal*, 5(11), 111-128.

Serin, H., Durgun, M. ve Durgun, S. (2020). Orman ürünleri sanayindeki davranışsal strateji çalışmaları üzerine bir derleme. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi,* 8, 1002-1019.

Sezgin, O. B. ve Uçar, Z. (2015). Nörobilimin örgütsel davranışa yansıması: Örgütsel nörobilim. *Ege Akademik Bakış, 15*(3), 353-365.

Shamir, B., House R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science,* 4, 577-594.

Sheil, A. (2003). *The structuration of brain dominance on organizational communication: A correlational study*. [Doktora Tezi]. The University of Tennessee.

Sherrington, C. S. (1906). *The integrative action of the nervous system*. Yale University Press.

Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel davranış*. Beta Yayıncılık.

Silah, M. (2005). *Sosyal psikoloji, davranış bilimi*. Seçkin Yayıncılık.

Smircich, L. ve Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy o/Management Review, 10*(4), 724-736.

Smith, R. L. ve Round, D. K. (1998). A strategie behaviour approach to evaluating competitive conduct. *Agenda: A Journal of Policy Analysis and Reform, 5*(1), 25-36.

Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University, 4*(15), 2381-2402.

Sperry, R. (1986). The new mentalist paradigm and ultimate concern. *Perspectives in Biology and Medicine,* 29(3), 413-422.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research.* Free Press.

Sulkowski, L. ve Chmielecki, M. (2017). Application of neuroscience in management. *Springer Proceedings in Business and Economics,* 49-62.

Suna, T., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan seçmeler: Örgütsel yaklaşım*. Nobel Yayıncılık.

Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinde liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13*(1), 141-160.

Şencan, H. (1990). Davranış bilimlerinin tarihsel evrimi ve Türkiye'de davranış bilimlerinin gelişim süreci. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 19*(1-2).

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Seçkin Yayınevi.

Şengüllendi, M. F. ve Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *1*(2), 112-126.

Şimşek, M. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Kitapevi.

Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.

Tarhan, N. (2022). *Yöneticilikte vicdani zeka önemli*. [Çevrim-içi: https://www.nevzattarhan.com/yoneticilikte-vicdani-zeka-onemli.html], Erişim tarihi: 28.06.2023.

Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık.

Tead, O. (1935). *The art of leadership*. Whittlesey House (Mcgraw-Hill).

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X veY teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7*(14), 81-91.

Tekin, V. N. ve Şenol, L. (2007). *İşletme: Kavramlar, ilkeler, işlevler*. Seçkin Yayıncılık.

Theriou, N. ve Tsirigotis, G. (2001). The Construction of an anticipatory model for the strategic management decision making process at the firm level. *International Journal of Computing Anticipatory Systems*, 9, 127-142.

Thomas, J. B., Clark, S. M. ve Gio, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *The Academy of Management Journal, 36*(2), 239-270.

Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(2), 551-573.

Tripsas, M. ve Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1161.

Tulum, E. S. (2019). *Psychological capital and contextual ambidexterity: The role of transformational leadership as a moderator*. [Doktora Tezi]. İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Tuncay, S. (2002). İnsan davranışlarının ekolojik sisteme etkilerinin çevre psikolojisiyle örtüştürülmesi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi,* 7, 155-168.

Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-30.

Tutar, H. (2013). *İşletme ve yönetim terimleri ansiklopedik sözlük*. Detay Yayıncılık.

Tutar, H. (2016). *Sosyal psikoloji kavramlar ve kuramlar*. Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2018). *Davranış bilimleri.* Seçkin Yayıncılık.

Tümlü, G. Ü. ve Recepoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3, 205-213.

Türkmenoğlu, G. (2021). Toksik liderlik. Çetin, M. (Ed.). *Güncel liderlik kuramları* (127-143). Nobel Yayıncılık.

Tversky, A. ve Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, *New Series, 185*(4157), 1124-1131.

Uçurum, F. (2016). *The application of neuroscience for improving the leadership skills and a research about essential leadership skills in the light of neuroleadership findings*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Uysal, G. (2017). *Tannenbaum ve Schmidt ve liderlik doğrusu eğrisi.* Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı, Adana, Türkiye.

Uzbay, İ. T. (2016). Beyni anlamak sadece nörobilim ile mümkün mü? Beyin yüzyılında nörolojik bilimlerden sosyal bilimlere yeni açılımlar, yeni yaklaşımlar. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 119-155.

Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science, 6*(3), 280-321.

Werder, K. ve Heckmann, C. S. (2019). Ambidexterity in information systems research: overview of conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 20*(1), 28-51.

West, S. G., Finch, J. F. ve Curran, P. J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. Hoyle, R. (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (56-75). Sage.

Wiersema, M. F. ve Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *The Academy of Management Journal, 35*(1), 91-121.

Wilson, D. H. (2007). *Comparison of the Herrmann brain dominance instrument and the extended disc behavior profiling tool: An attempt to create a more discerning management perspective*. [Doktora Tezi]. Capella University.

Yalçın, A. ve Hırlak, B. (2022). Öz yeterlik algısının çalışan performansı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, *21*(4), 2276-2292.

Yaylacı, F. (2013). Davranış bilimlerine giriş. Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (Ed.). *Davranış bilimleri* (1-26). Eğitim Yayınevi.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

Yeşilay, A. (1996). *Genelleştirilmiş özyetki beklentisi ölçeği*. [Çevrim-içi: http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm], Erişim tarihi: 08.04.2022.

Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B. ve Korkmazyürek, H. (2020). Liderlik davranışlarının algılanmasında yeni nesil stratejik yönetim: Bilişsel Okulu'ndan nörostrateji ve nöroliderliğe doğru. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23*(2), 662-679.

YÖK (2022). *Türlerine göre akademik birim sayıları*. [Çevrim-içi: https://istatistik.yok.gov.tr/], Erişim tarihi: 28.03.2022.

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (Çev. Ed. Ş. Çetin ve R. Baltacı). Nobel Yayıncılık.

Yücel, A. ve Coşkun, P. (2018). Nöropazarlama literatür incelemesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *28*(2), 157-178.

Yücel, A. ve Çubuk, F. (2014). Bir nöropazarlama araştırmasının deneysel yolculuğu ve araştırmanın ilk ipuçları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *24*(2), 133-149.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik.* Seçkin Yayıncılık.

Zeller, L. F. (2020). *What role can social cognitive neuroscience play in promoting prosocial behaviors in organizations.* [Doktora Tezi]. The Graziadio Business School.

Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 8*(4), 2754-2766.

Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science, 13*(3), 339-351.

EKLER

EK 1 Araştırma Soruları

Bilgi Formu Soruları

Demografik Özellik	Demografik Özellik
Cinsiyet	**Mevcut görevdeki kıdem**
Kadın	1 yıldan daha az
Erkek	1-5 yıl arası
Medeni durum	6-10 yıl arası
Evli	11-15 yıl arası
Bekâr	15 yıldan fazla
Yaş	**Kuruluş yılı**
30 yaş ve altı	2000 öncesi
31-40 yaş arası	2000-2006
41-50 yaş arası	2007-2015
51 yaş ve üzeri	2016 ve sonrası
Toplam kıdem	**Bulunduğu bölge**
1 yıldan daha az	Karadeniz
1-5 yıl arası	Marmara
6-10 yıl arası	Ege
11-15 yıl arası	Akdeniz
15 yıldan fazla	İç Anadolu
Mevcut kurumdaki kıdem	Doğu Anadolu
1 yıldan daha az	Güney Doğu Anadolu
1-5 yıl arası	**Öğrenci sayısı**
6-10 yıl arası	10000'den az
11-15 yıl arası	10000-20000
15 yıldan fazla	20001-30000
	30000'den fazla

EK 1 Araştırma Soruları (Devamı)

SCARF Nöroliderlik Ölçeği

SCARF Nöroliderlik Ölçeği nöroliderliği ölçmek üzere maddeler içermektedir. 17 maddeden oluşmakta olan ölçek, 7'li Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (7)Kesinlikle Katılıyorum].

SCARF Nöroliderlik Ölçeği	
1	İşyerinde, başkalarının fikirlerime değer vermesi benim için önemlidir.
2	İşyerinde net ……
3	İşyerinde, ne bekleyebileceğimi……
4	İşyerinde başkalarının ……
5	İşyerinde çok ……
6	İşyerinde başkalarının ……
7	İşyerinde, iş arkadaşlarımın kararlarıma saygı duyması benim için önemlidir.
8	İşyerinde, toplantılarda……
9	Çalışmak için açık……
10	İşyerinde başkalarının……
11	İşyerinde bir şeyler yapmanın kendime özgü yeni yollarını bulmayı severim.
12	İşyerinde başkalarıyla ……
İşyerinde, benim için önemli olan:	
13	Kararlar şeffaftır ve……
14	Kararlarla ilgili……
15	Fırsatlara adil erişim vardır.
16	İnsanlar hak ettikleri……
17	İşyerinde, kendimi bir……

EK 1 Araştırma Soruları (Devamı)

Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği

Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği keşfedici davranışsal strateji ve yararlanıcı davranışsal strateji kapsamında davranışsal strateji yönelimini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçek, 6'lı Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (6)Kesinlikle Katılıyorum].

Yöneticilerin Keşfedici-Yararlanıcı Davranışsal Stratejileri Ölçeği	
Keşfedici Davranışsal Strateji	
1	Ürünler/hizmetler, süreçler veya pazarlarla ilgili yeni imkanları araştırmayı içerir.
2	Ürünler/hizmetler, süreçler …….
3	Ürünlerin/hizmetlerin veya …….
4	Getiri ve maliyetleri …….
5	Adaptasyon gerektiren aktivitelerdir.
6	Yeni beceriler veya bilgi …….
7	Henüz şirket politikası haline gelmemiş aktivitelerdir.
Yararlanıcı Davranışsal Strateji	
8	Çok fazla …….
9	Rutin olarak yürüttüğüm faaliyetlerdir.
10	Mevcut hizmetlerle/ürünlerle mevcut (iç) müşterilere hizmet veren faaliyetlerdir
11	Mevcut bilgilerimi …….
12	Öncelikli olarak …….
13	Aşina olduğum…….
14	Mevcut şirket …….

EK 1 Araştırma Soruları (Devamı)

Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği

Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği katılımcıların öz-yeterlik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçek, 4'lü Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Doğru Değil, (4)Tümüyle Doğru].

Öz-Yeterlik Algısı Ölçeği	
1	Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.
2	Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.
3	Bana karşı çıkıldığında …….
4	Her türlü zorluğun …….
5	Eğer gayret edersem …….
6	Tasarılarımı gerçekleştirmek …….
7	Bir sorunla karşılaştığım …….
8	Güçlükleri soğukkanlılıkla …….
9	Ani olayların da üstesinden …….
10	Her sorun için …….

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği

Psikolojik Sermaye Ölçeği" boyutlarından biri olan "Psikolojik Dayanıklılık Alt Boyut Ölçeği katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçek, 6'lı Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (6)Kesinlikle Katılıyorum].

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği	
1	Genellikle, işimdeki stresli …….
2	İşimde bir terslikle karşılaştığımda, …….
3	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.
4	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.
5	Eğer işimde bir şeyler …….
6	Eğer çalışırken kendimi …….

EK 1 Araştırma Soruları (Devamı)

Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği

Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği katılımcıların beyin çeyreklerinin baskın alanlarını belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ölçek toplam altı bölümden oluşmakta olup 5'li Likert cevaplama anahtarına sahiptir [(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (5)Kesinlikle Katılıyorum].

Hermann Dört Çeyrekli Beyin Baskınlık Ölçeği	
1	Ayrıntılardan çok bütüne bakarım.
2	Başkalarını dinler …….
3	Yeni bir alet aldığımda önce kullanma kılavuzunu dikkatle okurum.
4	Ayrıntıları …….
5	Tercihin bana bırakılmasını severim.
6	Hissetme dokunma …….
7	Hiçbir basamağı …….
8	Ders kitaplarını …….
9	"….ise ne olur" türü …….
10	Grup tartışma ve …….
11	Programlı öğretme ve …….
12	Kütüphaneden …….
13	Gelecekteki olası …….
14	Manevi değerlerle …….
15	Öğrendiklerimi …….
16	Değişiklikler …….
17	Rakam ve mantıktan …….
18	İnsanlarla tanışmayı …….
19	Yapacağım işler hakkında …….
20	Bir yere girdiğimde …….
21	Eğlence olsun diye …….
22	Yeni aldığım bir kitabı …….
23	Tuttuğum notlar …….
24	Gelecekle ilgili kestirimde …….