

---

## YÖNETİM YAZININDAKİ NÖROBİLİM ÇALIŞMALARINA GENEL BAKIŞ

---

Hakan ERKAL<sup>1</sup>, Ceren Deniz TATARLAR<sup>2</sup>, Jülide KESKEN<sup>3</sup>

### Öz

1900'lü yılların başlarında psikoloji alanının gelişmesi ile birlikte gelen düşünsel değişim, insan beyninin nasıl işlediği konusunda birçok çalışmanın ortaya konmasına dayanak sağlamıştır. Tıbbi teknoloji ve nöroloji alanındaki ilerlemeler bilim insanlarının beynin nasıl işlediği konusunda deneye dayalı veriler elde etmesini sağlamış, bir çalışma alanı olarak nörobilim yazında kendisine yer bulmuştur. Bu çalışmanın amacı, bilimsel yazında hızlıca gelişen bir alan olan nörobilim çalışmalarının yönetim bilimi yazınına nasıl etkilediğini ve yazın içerisinde nasıl bir gelişim gösterdiğini incelemektir. Çalışmada ikincil verilere dayalı nitel bir tematik içerik analizi yapılmıştır. Veriler, yönetim ve organizasyon bilimsel çalışma alanı içerisinde giren SSCI tarafından indekslenen dergilerde yer alan nörobilim ile ilgili makalelerin anahtar kelimeleri ve konu başlıklarından elde edilmiştir. Bu veriler Nvivo 11 programı ile temalara ayrılmış, mevcut yazında nörobilim çalışmalarının hangi alt temalarda yoğunlaştığı ortaya konulmuştur. Buna göre örgütsel davranış konuları içerisinde liderlik en çok çalışılan alan olarak öne çıkmıştır. Daha sonra örgüt çalışmaları ve kuram tartışmaları en çok yoğunlaşmanın olduğu alanlar olarak göze çarpmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Bilimleri, Nörobilim, Nöropsikoloji, Kuram, Gelecek Öngörüsü  
**JEL Sınıflandırması:** D23, D87

---

## AN OVERVIEW ON NEUROSCIENCE STUDIES IN MANAGEMENT LITERATURE

---

### Abstract

The intellectual change that accompanied the development of the field of psychology in the early 1900s provided the basis for many studies on how the human brain works. Progress in the field of medical technology and neurology has made it possible for scientists to acquire empirical data on how the brain works, finding a place in neuroscience writing as a field of study. This study aims to examine how neuroscience studies, which have been developing rapidly within today's scientific literature, influence the field of management sciences and how it develops within the literature. Qualitative content analysis based on the second hand data was used as the method in the study. The data were obtained from the key words and subject terms of the articles related to neuroscience in the journals scanned by SSCI which entered into the field of management and organization. This data is divided into themes by using Nvivo 11 programme, in which the neuroscience studies are concentrated under which sub-themes within management and organization literature. Accordingly, leadership has come to the most studied area within organizational behavioral subjects. Later on, organizational studies and theoretical discussions are highlighted as concentrated areas.

**Keywords:** Management Sciences, Neuroscience, Neuropsychology, Theory, Future Prospect  
**JEL Classification:** D23, D87

---

<sup>1</sup> Araş. Gör. Dr., Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, hakan.erkal@ege.edu.tr

<sup>2</sup> Araş. Gör., Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ceren.tatarlar@ege.edu.tr

<sup>3</sup> Prof. Dr., Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, julide.kesken@ege.edu.tr

### 1. Giriş

19. yüzyılda sosyal bilimler felsefesindeki gelişmeler birçok disiplinin bilimsel çalışma alanı olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır. Diğer tüm alanlar gibi psikoloji de bu gelişmeler ışında ortaya çıkmış, özellikle 20. Yüzyılın başlarıyla birlikte önemli gelişmeler sağlamıştır. Sigmund Freud'un insan bilinci ile ilgili çalışmaları sadece psikoloji alanı değil birçok felsefi düşüncenin de kuramsal dayanağı olmuştur. İnsanı öz bilinç sahibi bir varlık olarak ele alan Aydınlanma düşüncesi ve onun özne kurgulamasının dışında, sosyal bilimler felsefesinde farklı özne sorgulamaları etkili olmaya başlamıştır (Mansfield, 2006: 25-26). Psikoloji alanının gelişmesi ile birlikte gelen düşünsel değişim, insan beyninin nasıl işlediği konusunda birçok çalışmanın ortaya konmasına dayanak sağlamıştır. Tıbbi teknoloji ve nöroloji alanındaki ilerlemeler bilim insanlarının beynin nasıl işlediği konusunda ampirik veriler elde etmesini sağlamış, bir çalışma alanı olarak nörobilim yazında kendisine yer bulmuştur (Bear vd., 2001: 4-14).

Bu çalışmada, bilimsel yazında hızlıca gelişen bir alan olan nörobilim çalışmalarının yönetim ve organizasyon bilimsel çalışma alanını nasıl etkilediği, bu çalışmaların yazın içerisinde nasıl gelişim gösterdiği incelenmiştir. İşletme disiplini altında akademik hayatını sürdüren yönetim ve örgüt çalışma alanı içerisindeki kuramlar, hem sosyal bilimler hem de doğa bilimlerinde yaşanan gelişmelerden etkilenmekte, yazın içerisindeki yeni kuramlar bu gelişmelerin etkileri ile oluşmaktadır. Bu bağlamda, gelişmekte olan nörobilim çalışmalarının yönetim ve örgüt yazınında yeni kuramların yolunu açması beklenmektedir. Bu çalışma da, yazında gelişen bu alanı inceleyerek yönetim ve örgüt alanında gelecek kuramsallaşmanın nasıl olacağına dair bir öngörude bulunmayı amaçlamaktadır.

### 2. Literatür Özeti

1990'lı yıllardan sonra fMRI (İşlevsel Manyetik Rezonans Görüntüleme) aletlerinin yoğun bir şekilde kullanılmaya başlaması, sosyal bilimlerde de beyin görüntüleme verilerinin ampirik dayanak olarak kullanılmasına ön ayak olmuştur. Nörobilim çalışmalarının sosyal bilimler alanına ilk sıçraması nöropsikoloji alanında yapılan çalışmalardır (Lindstrom, 2010: 18). İnsan davranışı ve zihin süreçleri arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmalar, sosyal bilimlerin davranışla ilgili olan diğer tüm alanlarında etkisini göstermiştir. Özellikle davranışsal iktisat alanında insan davranışı ve karar verme üzerine yapılan nöroiktisadi çalışmalar (Camerer vd., 2005; Clithero vd., 2008) ve pazarlama altında tüketici davranışı alanında yapılan nöropazarlama çalışmaları nörobilimsel çalışmaların işletme disipline yavaş yavaş girmesini sağlamıştır (Healey ve Hodgkinson, 2014).

Yönetim ve örgüt alanına geldiğimizde ise bu çalışmaların 2000'lerden sonra tartışılmaya başlandığını; ancak yazındaki asıl yoğunlaşmanın 2010 sonrası dönem olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim ve örgüt alanının bilimsel konumlanmasına baktığımızda iktisat kuramlarının makro düzeyde etkili olduğunu ve birçok ana akım kuramın temel varsayımlarını iktisat kuramlarından aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu açıdan bakıldığında nöroiktisat alanındaki çalışmalar yönetim alanında da yeni tartışmaların oluşmasına olanak sağlamış, gelecek kuramlaşmasının hangi yöne gideceği konusundaki tartışmalarda önemli girdiler ortaya koymuştur.

### 3. Yöntem

Çalışmada yöntem olarak ikincil verilere dayalı tematik bir içerik analizi kullanılmıştır. Bu doğrultuda, ikincil veriler tematik nitel veri analizine tabi tutulmuştur. Analize tabi olacak ikincil veriler yazın taraması sonucu ortaya çıkan makalelerin anahtar kelimeleri ve konu başlıklarından elde edilmiştir. Tarama kapsamı, makale yazarları tarafından yönetim ve örgüt alanında etkili olan, SSCI tarafından indekslenen tüm dergiler olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni ise, nörobilim alanında yapılan veya yapılacak olan çalışmaların, özellikle deney düzeneği ile birinci el veri üzerinde çalışanların, yüksek maliyet gerektiren çalışmalar olması ve bu çalışmalardan çıkacak akademik yayınların etki faktörü yüksek dergileri tercih edecekleri ön kabulüdür. Bu yüzden, ikinci el veri kullanma ihtimali yüksek olan SSCI dışı dergiler tarama kapsamı dışında tutulmuştur.

Yazın taraması, alandaki tüm dergilere erişim imkânı sağlayan Ege Üniversitesi Kütüphanesi katalog tarama uygulaması ile yapılmıştır. İlk olarak, detaylı arama motoru seçilmiş ve anahtar kelimeler içerisinde aranması için “neuroscience” yazılmıştır. Araştırma kapsamını daraltmak adına arama motorunda “Business & Management” alt disiplini işaretlenip genel tarama başlatılmıştır. Bu arama sonucunda 1.428 tane akademik makaleye ulaşılmıştır.

Daha sonra, yönetim ve örgüt yazınındaki dergilere ulaşabilmek için “publications” alt kısıtından yönetim ve örgüt yazını içerisinde dahil edilebilecek SSCI tarafından taranan dergiler tek tek işaretlenip tarama daraltılmıştır. Bu tarama sonucunda 65 tane makale elde edilmiştir. Benzer bir tarama “neuropsychology” anahtar kelimesi ile yapılmış, tüm sınırlandırmalar yukarıdaki gibi yapıldığında 9 tane konu ile ilgili makaleye ulaşılmıştır.

Analizin kapsamı 74 makale olarak belirlendikten sonra, makaleler yılları, basıldıkları dergi isimleri ve anahtar kelimeleri listelenecek biçimde Excel belgesine çözümlenmişlerdir. Bu çözümlenme sırasında 17 tane makale, yönetim ve örgüt alanı ile ilgili bir çalışma olmamalarından ötürü elenmiş, 55 adet “neuroscience” aramasından ve 2 adet “neuropsychology” aramasından olmak üzere toplam 57 makale analiz için hazır hale gelmiştir. Tablo 1’de dergi isimlerini ve konu ile ilgili kaç tane makale bulunduğu görülmektedir.

Tablo 1: Dergi İsimleri ve Makale Sayıları

DERGİ İSİMLERİ	MAKALE SAYISI
Journal of Management Inquiry	9
Jounral of Business Ethics	8
The Leadership Quarterly	7
Journal of Organizational Behavior	5
Journal of Management	5
Organizational Behavior and Human Decision Process	3
Human Relations	3
Human Resource Management Review	3
Strategic Management Journal	2
Academy of Management Perspectives	2
Group & Organization Management	2
Judgement and Decision Making	2
Organizational Research Methods	2
Educational Leadership	2
Organization Science	1
Journal of Organizational Behavior Management	1
<b>TOPLAM</b>	<b>57</b>

Bu aşamadan sonra, anahtar kelimeleri, dergi isimleri ve basım yıllarına göre çözümlenmiş olan makaleler Nvivo 11 isimli program yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Öncelikli olarak anahtar kelimeler içerisinde hangi kelimelerin daha çok kullanıldığını anlayabilmek adına sıklık analizi yapılmıştır. Ancak bu analiz sonucunda anlamlı bir sonuç ortaya çıkmamıştır; çünkü birbiriyle benzer anlamda olabilecek veya bir araya geldiğinde farklı bir anahtar oluşturabilecek birçok kelimeyi aynı anda analiz etme imkânı sağlamamıştır. Bu yüzden, anahtar kelimelerin temalara ayrılması kararı verilip eldeki veri bütünü kodlara ayrıştırılarak makalelerin hangi temalar altında toplandığı incelenmiştir. Bu sayede makalenin amacına uygun bir biçimde anahtar kelimeler ve konu başlıkları üzerinden makalelerin yazında hangi konular ve temalar altında yoğunlaştığı ortaya konmuştur.

Anahtar kelimeler üzerinden yapmış olduğumuz nitel incelemenin dışında, özellikle kuram ve yöntem tartışmaları ana teması altındaki makalelerin detaylı incelenmesi yapılmış, yazında nörobilim çalışmalarına genel bakış hakkında önemli çıkarımlara da ulaşılmıştır. Bir sonraki bölümde detaylı olarak inceleneceği üzere yazında bu konuda nörobilim çalışmalarına olumlu bakanlar ve olumsuz bakanlar şeklinde iki temel eğilim olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4. Bulgular

Yazının geneli üzerine yapmış olduğumuz bu inceleme, öncelikli olarak yazının yıllar içerisinde nasıl geliştiğini anlamamıza yardımcı olmuştur. Tablo 2’de de görüleceği üzere, özellikle 2010’lardan sonra nörobilim çalışmalarında keskin bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Bunun nedeni makaleler detaylı olarak incelendiğinde ve diğer alanlarda yapılmış nörobilim çalışmaları dikkate alındığında net bir şekilde anlaşılabilir. Ancak öngörü olarak şunu söyleyebiliriz ki özellikle pazarlama alanında yapılmış çalışmaların yoğunluğunun artması ve zihinsel verileri ölçümleme teknolojisindeki gelişmeler bu yoğunlaşmanın sebebi olabilir.

Tablo 2: Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Makale Sayısı		Toplam
	Nörobilim	Nöropsikoloji	
2017	2		2
2016	7		7
2015	4		4
2014	9	1	10
2013	12		12
2012	8		8
2011	7		7
2010	2		2
2009	3		3
2008	1		1
2007			
2006		1	1
<b>Toplam</b>	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>57</b>

Yıllara göre dağılımda varabileceğimiz diğer bir sonuç, 2013-2014 yıllarındaki yoğunlaşmadan sonra nörobilim çalışmalarında aşağıya doğru giden bir eğilimin olduğudur. Bu durumu da yazın içerisinde yapılmış olan tartışmalara bağlamak mümkündür. Yeni ampirik veri kaynağı olması vaadiyle yazının gelecek öngörülerinde önemli yer tutan nörobilim çalışmalarına karşı yapılan olumsuz eleştiriler ve karşı çıkışlar, bu alanda çalışmayı planlayan birçok araştırmacının hevesini kırdığı söylenebilir. Yapılan olumsuz eleştirilerin haklı olup olmadığı ileri yıllarda yapılacak yeni çalışmalarla ortaya çıkacak olsa da bu olumsuz eleştirilerin en azından yapılan yayın sayısını etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yazın taramasından elde edilen diğer bulgu ise nörobilim çalışmalarının hangi yönetim ve örgüt konularında yoğunlaştığıdır. Yapmış olduğumuz nitel analizin sonuçları Tablo 3’de detaylı olarak görülmektedir. Genel olarak söylersek nörobilim çalışmaları doğası gereği insan davranışı ve onun zihinsel işleyiş süreçlerini incelediğinden örgütsel davranış alanına giren konularda bir yoğunlaşma olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu açıdan bakıldığında liderlik ile ilgili çalışmalar 21 makale ile ilk sırada yer almaktadır. Bunun nedeni olarak özellikle politik pazarlama alanında yapılan çalışmaların ve büyük şirketlerin liderlik çalışmalarına verdiği desteğin etkisi düşünülebilir; ancak bu iddiamız şuan için varsayımdan öte

geçmemektedir. Bunun için makalelerin detaylı olarak ele alınması, dayanağı olan nörobilimsel deney düzeneği ve onun finansal olarak hangi kurum ve kuruluşlar tarafından desteklendiğinin detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Ancak yönetim ve örgüt alanındaki nörobilim çalışmalarının en çok liderlik çalışmalarında yoğunlaştığını ortaya koymak şu noktada bizim için önemli bir bulgudur.

Tablo 3: Nörobilim Çalışmalarının Yoğunlaştığı Alanlar

Temalar	Makale Sayısı	Çalışmalar
Liderlik	21	(Lawrence ve Pirson, 2015), (Rochford, 2016), (Lindebaum ve Raftopoulou, 2014), (Waldman v.d., 2011a), (McDonald ve Tang, 2014), (Cropanzano ve Becker, 2013), (Lindebaum, 2013a), (Lindebaum, 2013b), (Lindebaum ve Zundel, 2013), (McLagan, 2013), (Ashkanasy, 2013), (Balthazard v.d., 2012), (Boyatzis v.d., 2012), (Waldman v.d., 2011b), (Jamieson, 2013), (Antonakis v.d., 2009), (Tee, 2015), (Hodgkinson, 2013), (Lee v.d., 2012a), (Trichas v.d., 2017), (Goleman, 2006)
Örgüt Çalışmaları	20	(Kathleen, 2013), (Houdek, 2017), (Cropanzano v.d., 2016), (Lindebaum ve Raftopoulou, 2014), (Spector, 2014), (McDonald ve Tang, 2014), (Healey ve Hodgkinson, 2014), (Cropanzano ve Becker, 2013), (Lindebaum ve Zundel, 2013), (Becker ve Cropanzano, 2010), (Volk ve Köhler, 2012), (Lee v.d., 2012b), (Becker v.d., 2011), (Senior v.d., 2011), (Becker v.d., 2015), (Weaver v.d., 2014), (Schoeneborn v.d., 2013), (Hodgkinson, 2013), (Lee v.d., 2012a), (Uhlmann v.d., 2012), (Houdek, 2017), (Robertson v.d., 2016), (Lindebaum, 2016), (Powell, 2011), (Hodgkinson ve Healey, 2011), (Waldman v.d., 2011a), (Lindebaum ve Jordan, 2014), (Healey ve Hodgkinson, 2014), (Lindebaum, 2013b), (Lindebaum ve Zundel, 2013), (Becker ve Cropanzano, 2010), (Volk ve Köhler, 2012), (Lee v.d., 2012b), (Becker v.d., 2011), (Senior v.d., 2011), (Weaver v.d., 2014), (Schoeneborn v.d., 2013), (Hodgkinson, 2013), (Uhlmann v.d., 2012), (Beugre, 2009), (Niven ve Boorman, 2016), (Ashkanasy v.d., 2014), (Lindebaum ve Jordan, 2014), (Pavlovich ve Krahnke, 2012), (Becker ve Cropanzano, 2010), (Richard v.d., 2013), (Becker ve Jochen, 2013), (Senior v.d., 2011), (Becker v.d., 2015), (Antonakis v.d., 2009), (Mason v.d., 2009), (Schoeneborn v.d., 2013), (Hodgkinson, 2013), (Robertson v.d., 2016), (Christopoulos v.d., 2016), (Stanton, 2016), (Becker ve Cropanzano, 2010), (Weaver v.d., 2014), (Dane v.d., 2012), (Salas v.d. 2010), (Beugre, 2009), (Price ve Norman, 2008), (Woiceshyn, 2011)
Kuram ve Yöntem Tartışmaları	20	(Robertson v.d., 2016), (Stanton, 2016), (Rochford, 2016), (Waldman v.d., 2011), (Cropanzano ve Becker, 2013), (Lindebaum, 2013a), (Weaver v.d., 2014), (Woiceshyn, 2011), (Cropanzano v.d., 2016), (Waldman v.d., 2011), (McDonald ve Tang, 2014), (Scherbaum ve Goldstein, 2015), (Becker ve Jochen, 2013), (Lebbon ve Austin, 2013)
Örgütsel Davranış	13	(Powell, 2011), (Hodgkinson ve Healey, 2011), (Holan, 2014), (Nicolaou ve Shane, 2014), (Volk ve Köhler, 2012),
Karar Verme	10	
Etik	8	
İnsan Kaynakları	6	
Girişimcilik ve Stratejik Yönetim	5	

Liderlik temasının dışında örgütsel davranış alanının kendisi de 13 makale ile nörobilim çalışmalarına konu olmuştur. Sadece örgütsel davranış ve nörobilim ilişkisinin kendisini tartışan 5 makale bulunmaktadır. Bunun dışında örgütsel davranış alanında nörobilim çalışmalarının

kuramsal konumu yazında yoğun şekilde tartışılmıştır. Örgütsel davranış temasının altında kuram ve yöntem tartışmaları teması ile çakışan 4 makale bulunurken, bu makalelerden 3 tanesi örgüt çalışmaları teması ile de çakışmaktadır. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz ki örgütsel davranış ile ilgili nörobilim makaleler alanın geleceği ve bu çalışmaların kuramsal temelini tartışır niteliktedir.

Örgütsel Davranış konuları dışında nörobilim çalışmalarının yoğunlaştığı diğer bir alan örgüt kuramı ve örgüt düzeyi araştırma konularıdır. Örgütsel nörobilim altında toplanacak bu çalışmalar hem örgüt kuramı ile ilgili genel tartışmaları içermesi hem de örgüt düzeyinde birçok konunun nörobilimsel incelenmesi ile yazında önemli bir yer tutmaktadır. Temanın altında örgütsel nörobilim adı altında yapılmış kuramsal tartışmalarla birlikte (Lindebaum ve Raftopoulou, 2014; Cropanzano ve Becker, 2013; Becker ve Cropanzano, 2010) örgütsel adalet (Cropanzano v.d., 2016; Beugre, 2009), kurum kültürü (Becker v.d., 2011) gibi örgüt düzeyi tartışmalarda makalelere konu olmaktadır.

Örgüt çalışmaları dışında makalelerin toplandığı diğer bir alan kuram ve yöntem tartışmalarıdır. Etik teması ile de birlikte düşünülebilecek bu tema özellikle detaylı incelenmiş yazının geneli hakkında önemli bilgiler elde edilmiştir. Buna göre yazının geneli ile ilgili elde edebileceğimiz en önemli bulgu, nörobilim çalışmalarının yazın içerisinde “gelecekte yönetim ve örgüt kuramları ne olacak, kuramsallaştırma nasıl farklılaşacak” gibi sorular altında ele alınmış olmasıdır (Lindebaum, 2016). Bu doğrultuda yazında farklı görüşlerin birbiri arasında gidip geldiği iki uç düşünce bulunmaktadır (Healey ve Hodgkinson, 2014). Bunlardan birincisi, nörobilim çalışmalarına olumlu bakan ve yazının geleceğini bu çalışmaların şekillendireceğini savunan görüşlerdir (Becker vd., 2011; Lee vd., 2012; Senior, 2011; Waldman, 2011). Diğer ise, nörobilimsel çalışmalara temkinli, hatta olumsuz yaklaşan ve bu çalışmalar sonucu elde edilen verilerin güvenilirliğini sorgulayan bakış açıdır (Lindebaum, 2013; Mc Lagan, 2013).

Nörobilim çalışmalarına olumlu bakan görüşün savunduğu en önemli görüş, bu çalışmaların gelecek kuramlara ampirik veri sağlayabilecek potansiyelde olmasıdır. Özellikle insan davranışı ile ilgili alanlarda bireyin zihin haritalarının çıkarılması ve davranışların arkasındaki bilişsel mekanizmaların bu haritalar yardımı ile çözümlenmesi kuramlara ampirik dayanak olabilmesi açısından önemli bir kaynak olarak durmaktadır (Becker vd., 2011; Lee vd., 2012; Senior, 2011; Waldman, 2011b).

Nörobilim çalışmalarının yönetim ve örgüt alanında kullanılmasına olumlu bakmayanlar ise özellikle ampirik verilerin gücüne ve etik problemlere odaklanmışlardır. Lindebaum’un 2016 yılında bu konuda yayımlanmış makalesi, nörobilim çalışmalarının yönetim ve örgüt alanında kullanılmasına çekinceyle yaklaşanların yıllar boyunca yapmış olduğu eleştirileri toplarlar niteliktedir. Bu çekinceleri üç noktada toplamıştır. Birincisi elde edilen verilerin güvenilirliğinin sorgulanması gerektiğidir. Bu açıdan bakıldığında fMRI cihazından elde edilen verilerin yönetim çalışmalarında kuram oluşturabilmek için istatistikî gücünün zayıf olduğunu iddia etmektedir. Bunun dışında kurulan deney düzeneklerinin ve bu düzenek sonucu elde edilecek verilerin, incelenmesi gereken temel hipotez sorularını cevaplamada yetersiz ve basit kalacağı savunulmaktadır (Lindebaum, 2016).

Nörobilim çalışmalarına olumsuz bakan görüşün savunduğu diğer bir nokta etik problemlerdir. Hem kuram ve yöntem tartışmaları altında hem de etik çalışmaları başlığı altında ele alınan bu konu, nörobilim çalışmalarında kurulan deney düzeneklerinin ve verilerden elde edilen sonuçların etik boyutuyla da dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Öncelikle insanları, kurgulanan bu deney düzeneklerine sokmanın ne kadar etik olduğu tartışmalarda önemli bir yer tutmaktadır. İkincisi bu çalışmaların sonuçlarının değerlendirilirken ve uygulanırken yaşanabilecek etik sıkıntılardır. Özellikle insan kaynakları gibi alanlarda bu verilerin ve zihin haritalarının insanları akıllı, potansiyelli, lider v.s. gibi kalıplara sokup diğerlerine karşı ötekileştirme aracı olarak kullanılabileceği savunulmaktadır. Bu açıdan yapılan bu çalışmalar etik açıdan sorgulanmalı ve ampirik değerine bakılırken etik tartışmaların gözardı edilmemesi istenmektedir (Waldman, 2011b, Robertson v.d., 2016).

## 5. Sonuç

Yapılan nitel tematik veri analizinden görüleceği üzere, yönetim ve örgüt çalışma alanının gelecek varsayımlarında nörobilim çalışmalarında yaşanan gelişmelerin önemli yer tutacağı söylenebilir. Nörobilim çalışmalarına olumsuz bakan görüşler genelde elde edilen verilerin güvenilirliğini sorgulamakta, fMRI cihazının istatistiksel gücünün yönetim ve örgüt alanında kuram yaratabilecek güce sahip olmadığını ve yapılan deneylerin etik sorunlar yaratacağını iddia etmektedirler (Lindebaum, 2016). Yazındaki mevcut kuramların oluşmasının temelindeki verinin istatistiksel gücü düşünüldüğünde bu kaygıların yersiz olduğu söylenebilir. Zira pozitivist temelli ana akım kuramların veri toplama yöntemine baktığımızda, insanın zihninden bağımsız soyut kavramların anket yöntemi ile istatistiksel veri haline getirildiğini ve buradan elde edilen verilerle evrensel ve her yer ve zamanda geçerli kuramlar oluşturulduğunu görebilmekteyiz. Bu bağlamda, insan davranışlarının beyin haritaları ile ortaya konulması soyut kavramların anket yöntemiyle sayısallaştırılmasından daha sağlam ampirik dayanak olarak önümüzde durmaktadır.

Vurgulanması gereken diğer önemli nokta, yapmış olduğumuz analizin sonuçlarını derinleştirmek ve makaleler ile ilgili detaylı bilgi elde etmek için makalelerin içeriğini de kapsayacak daha detaylı bir meta analiz yapılması ihtiyacıdır. Makalelerin sayıca az olması meta analizin yapılmasını kolaylaştırıcı etken olacaktır. Yapılacak meta analiz öncelikli olarak bu makalelerde referans alınan birinci el nörobilim deney düzeneklerine ulaşmamızı sağlayabilir ve buradan elde edilecek bilgiler ve yukarıda elde ettiğimiz bulgular ile daha bilimsel temele oturmuş sonuçlar elde etmemizi sağlayabilir.

Daha geniş bir bakış açısıyla yönetim yazını ve nörobilim çalışmalarını değerlendirdiğimizde, yapılan ve yapılmakta olacak bu çalışmaların gelecekte yönetim alanına makro anlamda önemli katkılar sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Hem bilim felsefesindeki hem de yönetim ve örgüt alanındaki paradigmatik değişime bakıldığında özne temelli yaklaşımların giderek etkisini artırdığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda nörobilim çalışmaları, insan davranışının zihinsel çalışma mekanizmasını çözebilme potansiyeli ile özneyi ve insanı temel alan bakış açıları için önemli dayanak noktalarından biri olacaktır.

## Kaynakça

- Antonakis, J., Ashkanasy, N.M. ve Dasborough, M.T. (2009). Does Leadership Need Emotional Intelligence? *Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Ashkanasy, N.M. (2013). Neuroscience and Leadership: Take Care Not to Throw the Baby Out With the Bathwater. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 311-313.
- Ashkanasy, N.M., Becker, W.J. ve Waldman, D.A. (2014). Neuroscience and Organizational Behavior: Avoiding Both Neuro-Euphoria and Neuro-Phobia. *Journal of Organizational Behavior*. 35(7), 909-920.
- Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Thatcher, R.W. ve Hannah, S.T. (2012). Differentiating Transformational and Non-Transformational Leaders on the Basis of Neurological Imaging. *Leadership Quarterly*, 23(2), 244-258.
- Bear, M.F., Connors, B.W. ve Paradiso, M.A. (2001). *Neuroscience: Exploring The Brain (3. Basım)*. Baltimore: Lippincott Williams & Wilkins.
- Becker, W.J. ve Cropanzano, R. (2010). Organizational Neuroscience: The Promise And Prospects Of An Emerging Discipline. *Journal of Organizational Behavior*. 31(7), 1055-1059.
- Becker, W.J., Cropanzano, R. ve Sanfey, A.G. (2011). Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box. *Journal of Management*, 37(4), 933-961.

- Becker, W.J. ve Jochen, I.M. (2013). Biological Implicit Measures in HRM And OB: A Question Of How Not If. *Human Resource Management Review*. 23(3), 219-228.
- Becker, W.J., Volk, S. ve Ward, M.K. (2015). Leveraging Neuroscience for Smarter Approaches To Workplace Intelligence. *Human Resource Management Review*, 25(1), 56-67.
- Beugre, C.D. (2009). Exploring The Neural Basis of Fairness: A Model of Neuro-Organizational Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 110(2), 129-139.
- Boyatzis, R.E., Passarelli, A.M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Phillips, M. ve Stoller, J.K. (2012). Examination of The Neural Substrates Activated in Memories of Experiences With Resonant And Dissonant Leaders. *Leadership Quarterly*, 23(2), 259-272.
- Camerer, C., Loewenstein, G. ve Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*. 43(1): 9-64.
- Christopoulos, G.I., Liu, X.-X. ve Hong, Y.-Y. (2016). Toward an Understanding of Dynamic Moral Decision Making: Model-Free and Model-Based Learning. *Journal of Business Ethics*, 1 February 2016, 1-17.
- Clithero, J.A., Tankersley, D. ve Huettel, S.A. (2008). Foundations of Neuroeconomics: From Philosophy to Practice. *PLOS Biology*. 6(11): e298.
- Cropanzano, R.S. ve Becker, W.J. (2013). The Promise and Peril of Organizational Neuroscience: Today and Tomorrow. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 306-310.
- Cropanzano, R.S., Massaro, S. ve Becker, W.J. (2016). Deontic Justice and Organizational Neuroscience. *Journal of Business Ethics*, March 2016, 1-22.
- Dane, E., Rockmann, K.W. ve Pratt, M.G. (2012). When Should I Trust My Gut? Linking Domain Expertise to Intuitive Decision-Making Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 119(2), 187-194.
- Goleman, D. (2006). Socially Intelligent Leaders. *Educational Leadership*; 64(1), 76-81.
- Healey, M.P. ve Hodgkinson, G.P. (2014). Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative. *Human Relations*, 67(7), 765-792.
- Hodgkinson, G.P. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Critical Realist Design Science Perspective. *Group & Organization Management*; 38(1), 145-157.
- 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.
- Holan, P. M. (2014). It's All in Your Head: Why We Need Neuroentrepreneurship. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 93-97.
- Houdek, P. (2017). Puppet Master: Possible Influence Of The Parasite Toxoplasma Gondii On Managers And Employees. *Academy of Management Perspective*, 31(1), 163-81.
- Jamieson, D.W. (2013). Editor's Introduction. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 294-294.
- Kathleen, C. (2013). Minds on Fire. *Educational Leadership*, 71(4), 38-43.
- Lawrence, P.R. ve Pirson, M. (2015). Economistic and Humanistic Narratives of Leadership in the Age of Globality: Toward a Renewed Darwinian Theory of Leadership. *Journal of Business Ethics*. 128(2), 383-395.



- Lebbon, A.R. ve Austin, J. A. (2013). Preliminary Examination of the Effects of Observer Presence on Work-Related Behavior in a Simulated Office. *Journal of Organizational Behavior Management*; 33(3), 185-199.
- Lee, N., Butler, M. ve Senior, C. (2012a). Leadership Research and Cognitive Neuroscience: The State Of This Union. *Leadership Quarterly*, 23(2), 213-218.
- Lee, N., Senior, C. ve Butler M. (2012b). The Domain of Organizational Cognitive Neuroscience: Theoretical and Empirical Challenges. *Journal of Management*, 38(4), 921-931.
- Lindebaum, D. (2013a). Ethics and the Neuroscientific Study of Leadership: A Synthesis and Rejoinder to Ashkanasy, Cropanzano and Becker, and McLagan. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 317-323.
- Lindebaum, D. (2013b). Pathologizing the Healthy But Ineffective: Some Ethical Reflections on Using Neuroscience in Leadership Research. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 295-305.
- Lindebaum, D. (2016). Critical Essay: Building New Management Theories On Sound Data? The Case of Neuroscience. *Human Relations*, 69(3), 537-550.
- Lindebaum, D. ve Zundel, M. (2013). Not Quite a Revolution: Scrutinizing Organizational Neuroscience in Leadership Studies. *Human Relations*, 66(6), 857-877.
- Lindebaum, D. ve Jordan, P.J. (2014). A Critique On Neuroscientific Methodologies in Organizational Behavior and Management Studies. *Journal of Organizational Behavior*. 35(7), 898-909.
- Lindebaum, D. ve Raftopoulou, E. (2014). What Would John Stuart Mill Say? A Utilitarian Perspective on Contemporary Neuroscience Debates in Leadership. *Journal of Business Ethics*, June 2014.
- Lindstrom, M. (2008). *Buy-ology*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mansfield, N. (2006). *Öznellik: Freud'dan Haraway'e Kendilik Kuramı*. Çev. H. Çetinkaya ve R. Durmaz. İzmir: Aralık Yayınları.
- Mason, M.F., Dyer, R. ve Norton, M.I. (2009). Neural Mechanisms of Social Influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(2), 152-159.
- McDonald, P. ve Tang, Y. (2014). Neuroscientific Insights into Management Development: Theoretical Propositions and Practical Implications. *Group & Organization Management*. 39(5), 475-503.
- McLagan, P. A. (2013). A Call to Watch Our Paradigms! *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 314-316.
- Nicolaou, N. ve Shane, S. (2014). Biology, Neuroscience, and Entrepreneurship. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 98-100.
- Niven, K. ve Boorman, L. (2016). Assumptions Beyond The Science: Encouraging Cautious Conclusions About Functional Magnetic Resonance Imaging Research On Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (8), 1150-1177.
- Pavlovich, K. ve Krahnke, K. (2012). Empathy, Connectedness and Organisation. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 131-137.
- Powell, T. C. (2011). Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1484-1499.
- Price, M.C. ve Norman, E. (2008). Intuitive Decisions On The Fringes Of Consciousness: Are They Conscious And Does It Matter? *Judgment and Decision Making*, 3(1), 28-41.

- Richard, P.B., Willem, J.M, Roeland, C. D., Frank, D. B., Wouter, E. ve Wim J R. (2013). Theory of Mind and Empathic Explanations of Machiavellianism: A Neuroscience Perspective. *Journal of Management*. 39(7), 1760-1798.
- Robertson, D.C.; Voegtlin, C. ve Maak, T. (2016). Business Ethics: The Promise of Neuroscience. *Journal of Business Ethics*, September 2016, 1-19.
- Rochford, K.C., Jack, A.I., Boyatzis, R.E. ve French, S.E. (2016). Ethical Leadership as a Balance Between Opposing Neural Networks. *Journal of Business Ethics*, July 2016, 1-16.
- Salas, E., Rosen, M.A. ve DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941-973.
- Scherbaum, C. A. ve Goldstein, H.W. (2015). Intelligence and The Modern World of Work. *Human Resource Management Review*. 25(1), 1-3.
- Schoeneborn, D, Blaschke, S. ve Kaufmann, I.M. (2013). Recontextualizing Anthropomorphic Metaphors in Organization Studies: The Pathology of Organizational Insomnia. *Journal of Management Inquiry*, 22(4), 435-450.
- Senior, C., Lee, N. ve Butler, M. (2011). Organizational Cognitive Neuroscience. *Organization Science*. 22(3), 804-816.
- Spector, P.E. (2014). Point/Counterpoint Introduction: Two Views of Organizational Neuroscience. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 897-897.
- Stanton, S.J., Sinnott-Armstrong, W. ve Huettel, S.A. (2016). Neuromarketing: Ethical Implications of its Use and Potential Misuse. *Journal of Business Ethics*, February 2016, 1-13.
- Tee, E.Y.J. (2015). The Emotional Link: Leadership and The Role of Implicit and Explicit Emotional Contagion Processes Across Multiple Organizational Levels. *Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670.
- Trichas, S., Schyns, B., Lord, R. ve Hall, R. (2017). "Facing" Leaders: Facial Expression and Leadership Perception. *Leadership Quarterly*. 28(2), 317-333.
- Uhlmann, E.L., Leavitt, K., Menges, J.I., Koopman, J., Howe, M. ve Johnson, R.E. (2012). Getting Explicit About the Implicit: A Taxonomy of Implicit Measures and Guide for Their Use in Organizational Research. *Organizational Research Methods*; 15(4), 553-601.
- Volk, S. ve Köhler, T. (2012). Brains and Games: Applying Neuroeconomics to Organizational Research. *Organizational Research Methods*. 15(4), 522-552.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A. ve Peterson, S.J. (2011a). Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 60-74.
- Waldman, D.A., Peterson, S.J. ve Balthazard, P.A. (2011b). Social Cognitive Neuroscience and Leadership. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1092-1106.
- Weaver, G.R., Reynolds, S.J. ve Brown, M.E. (2014). Moral Intuition: Connecting Current Knowledge to Future Organizational Research and Practice. *Journal of Management*; 40(1), 100-129.
- Woiceshyn, J. (2011). A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles. *Journal of Business Ethics*. 104(3), 311-323.