



INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE ACADEMIC RESEARCH

Available online, ISSN: 2757-959X | www.ijdergisi.com | Economic and Administrative Academic Research

INVESTIGATION OF NEUROLEADERSHIP CHARACTERISTICS OF HEALTH MANAGERS

Bilim Uzmanı Serdar KELEŞ^a, Prof. Dr. Arzu KARACA^{*b}

**Corresponding Author*

ARTICLE INFO

Review Article

Received : 08/01/2025

Accepted : 12/02/2025

Keywords:

Neuroleadership, Health Managers, Health Professionals

ABSTRACT

Health services are provided in a complex structure in order to increase the amount of life to be lived and to ensure the protection of society. Effective management in this process requires critical knowledge of the change of health policies and organizations. With the spread of traditional leadership, the concept of neuroleadership, which arises from the combination of disciplines such as neuroscience and neuroorganizational behavior and neuromanagement, has begun to attract the attention of more and more people day by day. Neuroleadership helps to better understand the human distribution of nerve cells and parts of the brain. The goal of neuroleadership is to raise awareness of what is important in the human brain and how it responds at critical times. It also helps the manager to see his thoughts, actions and employees in a different way, thus developing a more brain approach model. As neuroscientific research methods develop, more and more neuroscientific observations about the working principles of the human brain emerge. Neuromanagement can offer managers the opportunity to question what is known about management and look at it from a new perspective, and provide the ability to understand the intellectual mechanisms that shape individuals' thought processes, states and actions differently. In this context, the aim of the study is to examine the relationship between neuroleadership skills and leadership characteristics of healthcare managers and to reveal the impact of these skills in healthcare services. Thanks to neuroleadership, leaders better understand the emotional and mental states of their employees and can provide them with appropriate support. This is of great importance, especially for those working in busy and stressful health services. Employees feel more peaceful and motivated in the work environment, thanks to the empathetic approach of their managers. This is an important factor that increases the overall quality of health services.

Uluslararası İktisadi Ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi, 5(1), 2025, 189-202

SAĞLIK YÖNETİMİNDE NÖROLİDERLİK**

MAKALE BİLGİSİ

Derleme Makalesi

Geliş : 08/01/2025

Kabul : 12/02/2025

Anahtar Kelimeler:

Nöroliderlik, Sağlık Yöneticileri, Sağlık Çalışanları

*** Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı Munzur Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda tamamlanan yüksek lisans tezinin ilgili bölümünden geliştirilmiştir.*

ÖZ

Sağlık hizmetleri, bireylerin yaşam kalitesini artırmak ve toplum sağlığını korumak amacıyla karmaşık bir yapıda sunulmaktadır. Bu süreçteki etkili liderlik, sağlık yöneticilerinin başarısını ve organizasyonların verimliliğini belirleyen kritik bir öneme sahiptir. Geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçerek, nörobilim ve nöroörgütsel davranış, nöroyönetim gibi disiplinlerin birleşiminden doğan nöroliderlik kavramı her geçen gün daha fazla kişinin dikkatini çekmeye başlamıştır. Nöroliderlik, liderlerin insan davranışlarını ve beyin işleyişini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Nöroliderlikte amaç, insan beyninde neyin önemli olduğu ve kritik zamanlarda nasıl tepki verdiği konusunda farkındalık yaratmaktır. Aynı zamanda yöneticinin düşüncelerini, eylemlerini ve çalışanlarını farklı bir tarzda görmesine yardımcı olmak, böylece daha fazla beyin yaklaşım modeli geliştirmektir. Nörobilimsel araştırma yöntemleri geliştikçe, insan beyninin çalışma prensipleri hakkında her geçen gün daha fazla nörobilimsel gözlem ortaya çıkmaktadır. Nöroyönetim, yöneticilere idare hakkında bilinenleri sorgulama ve yeni bir bakış açısıyla bakma fırsatı sunabilir ve bireylerin düşünce süreçlerinin, hal ve hareketlerine göre şekillenen entelektüel mekanizmaları daha farklı anlama yeteneği sağlayabilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik becerilerine dikkat çekmek ve bu becerilerin sağlık hizmetlerindeki etkisini ortaya koymaktır. Nöroliderlik sayesinde liderler, çalışanlarının duygusal ve zihinsel durumlarını daha iyi anlar ve onlara uygun destek sağlayabilir. Bu durum sağlık hizmetlerinin genel kalitesini artıran önemli bir faktördür.

^a serdardarkeles4233@gmail.com

^{ib} 0009-0001-2817-0744

^b arzukaraca@munzur.edu.tr ^{ib} 0000-0003-1469-3357

1. GİRİŞ

Beyin araştırmalarının teknolojik ve metodolojik gelişimi, beyinde meydana gelen duygu ve dūřüncelerin doğrudan gözlemlenmesini mümkün kılmıştır. Bu sayede karar verme, planlama, problem çözüme gibi bilişsel süreçlere dair yepyeni bilgiler edinilmiştir (Nagl, 2013:117). Bu yüzyılın teknolojik yenilikleri sayesinde, dünya genelinde beyin araştırmalarının sayısı her geçen gün artmakta ve bizi duygu, dūřüne ve davranışların ardındaki gerçeklere biraz daha yaklaştırmaktadır. Önce insanları ve davranışlarını anlamaya yalnızca sosyal bilimler, ardından davranış bilimleri ve son olarak da beynin araştırmaları yapılmıştır. Beyin metodolojisinde gözlemin tek başına yetmemesi ve ileri teknoloji gerektirmesi sinirbilimini alt sıralara yerleştirmiştir (Tanrıdağ, 2015:13).

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

Nörobilim ve psikoloji gibi disiplinlerin birleşiminde olan nöroliderlik, liderlerin insan davranışlarını ve beyin işleyişini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Nöroyönetim, alışanların duygularını ve davranışlarını yönlendiren beyin süreçlerini anlamaya odaklanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yöntem, yöneticilerin çalışanları daha iyi anlamalarını ve bu sayede daha etkili yönetim stratejileri geliştirmelerini sağlar. Diğer yönetim teorilerinden farklı olarak, nöroyönetim, çalışanların beyin aktivitelerini inceleyerek onların motivasyonlarını, tepkilerini ve performanslarını analiz eder.

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

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Nörobilim alışmaları

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

sağlamaktadır. Elde edilen bilgiler sayesinde insana ait temel davranış şekillerinin daha detaylı analizi yapıp sonuçları hakkında değerlendirmelerde bulunulabilmektedir.

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

Günümüzde nörobilim araştırmalarında kullanılan fonksiyonel manyetik rezonans görüntüleme, tıp alanının isteklerini karşılamanın yanında sosyal ve davranış bilimlerindeki araştırma sorularına da yanıt bulmaktadır (Balci, 2015:123). Sosyal ve davranış bilimlerinde sinirbilimsel yöntemlerin kullanılması, insan doğası hakkında tamamen yeni bir tür bilginin keşfedilmesine yol açmıştır. Bu sayede insanın entelektüel, duygusal ve işlevsel dünyasının altında yatan unsurlar daha iyi anlaşılır ve daha önce tespit edilemeyen ve çözülemeyen birçok sorunun çözümü mümkün hale gelmiştir.

Nörobilim, temel olarak üç ana alanı kapsar; moleküler nörobilim, hücresel nörobilim ve sistem nörobilimi. Moleküler nörobilim, sinir hücrelerinin kimyasal yapısını ve işlevlerini incelerken; hücresel nörobilim, nöronların ve glial hücrelerin etkileşimlerini araştırır. Sistem nörobilimi ise çeşitli beyin bölgelerinin bir araya gelerek nasıl çalıştığını ve davranışları nasıl etkilediğini anlamaya çalışır (Kandel ve ark., 2013: 5-8). Nörobilimdeki gelişmeler, nörolojik hastalıkların tedavisine ve bunun pratik uygulamalarına da katkı sunmaktadır. Örneğin, alzheimer hastalığı gibi nörodejeneratif hastalıklar üzerine yapılan araştırmalar, hastalığın seyrini yavaşlatmaya yönelik yeni tedavi yöntemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Selkoe, 2012: 1488).

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

2.2 Örgütsel Nörobilim

Örgütsel nörobilim, sinir bilimi ve organizasyon teorilerinin birleştiği, iş yerindeki davranışları ve performansı anlamak için beyin bilimlerinden yararlanan bir disiplindir. Bu alan, çalışanların motivasyonlarını, liderlik tarzlarını, iş birliği becerilerini ve stres yönetim kapasitelerini nörobilimsel yöntemlerle incelemeyi amaçlar (Cacioppo ve Freberg, 2013:50-61). Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını anlamada beyin bilimleri önemli bir rol oynar. Dopamin gibi nörotransmitterler, ödül ve motivasyon süreçlerinde kritik

öneme sahiptir. “Dopamin, motivasyon ve ödül beklentisi ile doğrudan ilişkilidir” (Rock, 2009:10).

Nörobilimsel araştırmalar, insan etkileşimleri ve etkili liderlik uygulamaları arasındaki ilişkiyi aydınlatarak, organizasyonların daha verimli bir şekilde nasıl yapılandırılıp yönetilebileceğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Nörobilim, insanların sosyal etkileşimlerinin anlaşılmasına faydalı olacağı düşünülmesi ile birlikte nörogörüntüleme araçları da sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Sezgin ve Uçar, 2015:353-365). Liderlerin beyin yapıları ve nörolojik süreçleri, onların karar verme ve problem çözme becerilerini etkileyebilir. fMRI ve EEG gibi teknikler, liderlerin beyin aktivitelerini inceleyerek, etkili liderlik davranışlarını tanımlamada kullanılır. “Prefrontal korteks, liderlik ve karar verme süreçlerinde merkezi bir rol oynar”(Sapolsky, 2004: 320).

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

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

Kontrol mekanizmalarını anlamak için beynin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Beynin fizyolojik işleyişi uygun ve etkili yöntemlerle desteklendiğinde, yeni yetenekler ve davranış biçimleri ortaya çıkabilir. Bu nedenle, yönetim olgusu, beynin nasıl çalıştığı ve buna uygun desteğin ne olduğunun anlaşılmasıyla doğrudan ilişkilidir (Kocabaş, 2012:28-31). Nöroliderlik, yönetim araştırmacılarına değişim, gelişim ve öğrenme için yenilikçi bir bakış açısı sunmaktadır (Lafferty ve Alford, 2010:32). Çalışanların kendi iş süreçlerinin mimarları olduğu, beyin temelli bir yaklaşımla güven duygusunu pekiştiren çalışma ortamları oluşturmak, gelecekte başarılı organizasyonları ortalama olanlardan ayıracaktır (McLennan, 2016:82). Bu bağlamda, yönetim uzmanlarının nörobilimciler kadar derinlemesine bilgi sahibi olmasalar bile, örgütsel nörobilim araştırmalarını analiz edebilecek ve bunlardan sonuçlar çıkarabilecek düzeyde nörolojik bilgiye sahip olmaları önem arz etmektedir. Neticede örgütsel nörobilim, iş yerindeki davranışları ve performansı anlamada önemli bir araçtır. Nörobilimsel yöntemler sayesinde, çalışanların ve liderlerin beyin aktiviteleri daha iyi anlaşılabilir ve bu bilgiler, daha sağlıklı ve verimli çalışma ortamları oluşturmak için kullanılabilir.

2.3.Nöroliderlik Kavramı

Liderlik teorilerinin çoğu, sosyal psikolojideki davranışsal gözlem veya araştırma yollarıyla geliştirilmiştir. Liderlik üzerine 60.000’den fazla kitap olmasına rağmen liderlerin işlerinde başarılı olmak için ne yaptıkları veya yapmaları gerektiği konusunda herhangi bir fikir birliği yoktur (Rock, 2010:44-52). Örgüt ve yönetim bilimlerinin ilk temellerinin atıldığı 20.

yüzyıldan itibaren bireyler, gruplar ve örgütler düzeyinde birçok yaklaşımdan ilham alan çalışmalar yapılmıştır. İnsan beyin etkileşimine genellikle gereken ilginin gösterilmediği ve bunun, alanın örgütsel ve yönetsel bir eksikliği olduğu görülmektedir (Sezgin ve Uçar, 2015: 353). Waldman vd. (2011), psikometrik kişilik değerlendirmesinin hem pratikte hem de teoride etkili liderlik biçimlerini ortaya çıkarmak için tek başına yetersiz olduğunu ve sinirbilimin liderliği daha iyi tanımlayıp geliştirebileceğini savunmaktadır. Çünkü “nöro” terimi, nöroekonomi veya nöropazarlama gibi mevcut herhangi bir araştırma alanının önüne getirildiğinde bu alan, nörogörüntüleme teknikleri de kullanılarak alandaki insan duygusal durumlarının bilimsel çalışmalarına odaklanır. Örneğin nöropazarlama alanı, bireylerin insan beyin dalga aktivitesini bir ekranda bilimsel olarak görüntüleyerek reklamlara ve diğer pazarlama mesajlarına nasıl tepki verdiğinin incelenmesine olanak tanımaktadır. Öte yandan nöroekonomi, insanların finansal kararlar almak için kullandıkları beyin sistemlerini inceleyen araştırmaları içerir (Rock ve Ringleb, 2009:32-36).

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

Örgütler daha anlaşılabilir hale geldikçe, geçmişten günümüze yöneticilik mesleği de çağla birlikte değişime uğramıştır. Aşağıdaki tabloya bakıldığında bu çağda gelişmekte olan nörolider, yönetici ve lider arasındaki farklılıklar görülmektedir. Kaynak: McLennan, 2016:22.

Tablo 1:Yönetici-Lider-Nörolider Karşılaştırması

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

Kaynak: McLennan, 2016:22.

1800'den 1960'a kadar olan döneme sanayileşme çağı denir. Bu süre zarfında insanlar doğayı manipüle eden aletler ve makineler yarattılar. Sanayi çağının yönetim modeli yukarıdan

aşağıya ve yönlendirici otokrasiye dayanıyordu. Geçmişte, organizasyonlarda katı hiyerarşik yapılar mevcuttu ve üst düzey yöneticilerin, şirket içindeki diğer tüm bireylere kıyasla organizasyon ve piyasa hakkında daha kapsamlı bilgiye sahip olması beklenirdi (McLennan, 2016:20). 1980'li yıllarda internetin yaygınlaşması ve 1995'te ticari kullanıma açılmasıyla birlikte bilgi çağına adım atılmıştır (Castells, 1999:32-34). Teknolojik ilerlemeyle paralel olarak, küresel bilgi ve iletişim altyapılarının genişlemesi ve mobil iletişim teknolojileri aracılığıyla bilgiye erişimin zamandan ve mekandan bağımsız hale gelmesi, bireylere ve kuruluşlara çeşitli imkanlar tanımıştır (Webster, 2001:40-50). Bu dönemde, yetkilendirme, proje yönetimi, kaynak yönetimi, finansal yönetim ve etkili toplantı yönetimi gibi kavramlar yönetim alan yazınına dahil olmaya başlamıştır. Liderlik anlayışı, liderlikten vizyoner liderliğe doğru evrilsede, tek yönlü iletişim hala önemli bir araç olarak kalmıştır (McLennan, 2016:20). Bilgi yöneticileri için en temel güç bilgidir ve sanayi devrinin aksine, bu çağın liderleri insan merkezli bir liderlik yaklaşımını benimsemiştir.

Hayal çağı, bilgi çağından sonra ortaya çıkmış olup hayal gücü ile yaratıcılığın ana unsurları haline geldiği zamanı kapsamaktadır. Bu çağ; youtube, instagram gibi dijital platformlar üzerinde işlem yapmakta ve teknolojik trendlerle şekillenmektedir. Fikirler, ütopyik vizyonlar sunmak yerine sistemleri ve yaşamları değiştiren prototipler yaratılarak test edilebilmektedir (Bidshahri, 2017:124-130). Tasarımcıların kafasında sadece fikir olan teknolojiler, artık hayatı kolaylaştıran faydalı araçlar haline gelmiştir. Tablo1'de görüldüğü gibi, nöroliderlerin en önemli gücü fikirlerdir. Çalışanlarla ilişkileri beyin odaklı bir anlayışla yönetilir. Duygu ve davranışların nedenlerine karşı duyarlıdırlar. Her şeyi bildikleri inancından yoksundurlar, aksine mütevazidirler. Davranışları ve yapılan işleri hakkında iki yönlü geri bildirim kültürüne sahiptirler ve bunu organizasyonu geliştirmek için bir fırsat olarak görmektedirler.

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

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

•**Yönetimsel Davranışın Bireyselleştirilmesi:** 1960'larda "durumsal kontrol anlayışı" çerçevesinde (Neuberger, 2002:70-78), üretkenlik ve esnek yönetim davranışı arasındaki bağ kurulduğundan bu yana duygular ve motivasyon bağlamında nörobiyolojik araştırmalar bu bireyselleşme ihtiyacını vurgulamıştır. İnsanlar, duygusal tarzları ve motivasyon kalıpları bakımından farklılık gösterir. Görevleri ve etkileşimleri farklı düzeylerde tehdit edici veya motive edici olarak deneyimlerler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanları ile olan iletişimlerini ayarlaması gerekmektedir.

•**Güven Kültürü Oluşturmak:** Ek olarak, empatiden ve dolayısıyla sosyal yeterlilikten sorumlu nöronal süreçlerin statü yükseltmeye ve otoritenin kullanılmasına duyarlı olduğunu

bilmek gerekir. Güven kültürü oluşturmak ve bu sayede mikropolitik davranışlardan kaçınmak, nöroliderlik alanındaki uygulamaları hayata geçirmenin temel koşuludur.

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

2.4. Nöroliderliği Diğer Liderlik Türlerinden Ayıran Özellikler

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

Karizmatik liderlik, liderin kişisel çekiciliği ve vizyoner yaklaşımıyla takipçilerini etkilemesi üzerine kurulu bir modeldir (Conger ve Kanungo,1987:637-647). Karizmatik liderlerin güçlü bir vizyon sunarak takipçilerinde yüksek düzeyde motivasyon oluşturdukları bilinmektedir. Karizmatik lider kavramı, liderlikte karizmanın varlığını ve önemini temel alır (Yıldız ve Aykanat, 2016:198). Karizmatik liderlik, liderin kişisel çekiciliği ve etkileyciliği üzerinden onu izleyenleri motive etme ve yol gösterme kabiliyetini ifade eder. Bu tür liderler genellikle güçlü bir vizyon, güvenilirlik ve tutku sergileyerek insanların kalplerine hitap ederler. Ancak bu liderlik türü daha çok liderin kişisel özelliklerine dayanırken nöroliderlik liderin biyolojik ve nörolojik süreçlerini dikkate alır. Örneğin, karizmatik liderler sezgisel karar verme süreçlerine ağırlık verirken nörolider, beynin nasıl çalıştığını ve bu süreçlerin bilimsel temelini anlamayı önemser (Rock, 2009:44-52). Nöroliderlik, liderlerin beyinlerinin nasıl daha etkili çalışabileceğini bilime dayalı yöntemlerle inceleyerek karar verme süreçlerinde daha derinlemesine analiz sağlamaktadır.

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

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

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

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

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

Değişim liderleri, değişim isteyenleri motive eder ve onlara değişim için şevk ve heyecan vermeye çalışır. Nöroliderler ise beynin işletim sistemine dayalı değişiklikleri etkili bir şekilde kolaylaştıran bileşenleri kullanır. Dışarıdan zorlanan değişiklikler beyindeki tehlike mekanizmalarını harekete geçirebilir. Nöroliderler, çalışanların değişim için kendi sinir ağlarını oluşturmalarına izin vererek nasıl ilerleyeceklerine dair kendi vizyonlarını oluşturmalarına

yardımcı olur. Bu sayede çalışanlar, fikirlerini hayata geçirme konusunda daha hevesli ve değişime çok daha kolay adapte olur ve kabullenirler.

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

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

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

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

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

Tüm bu kuramsal çerçeve doğrultusunda nöroliderlik, liderliğin bilimsel temellerini araştırarak geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Karizmatik, dönüşümcü, durumsal ve hizmetkâr liderlik gibi türler, liderin kişisel özellikleri ve takipçileriyle olan ilişkilerine odaklanırken; nöroliderlik, liderlik süreçlerini beynin işleyişi üzerinden analiz eder.

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

2.5. Nöroliderliğin Sağlık Yöneticileri Üzerindeki Etkileri

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

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

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

3. SONUÇ

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

Beyin görüntüleme yöntemleri, liderlerin becerilerini geliştirme ve daha önce ölçülemeyen nörolojik özelliklerini anlama biçimlerinde önemli bir dönüşüm yaratmıştır. Bu yöntemler, organizasyonlardaki soyut süreçlerin incelenmesine katkıda bulunmanın yanı sıra, liderlerin zihinsel ve duygusal süreçlerini yönetme konusundaki bakış açılarının genişlemesine ve dolayısıyla organizasyonel performansın artmasına olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda,

Korzeniewska (2017:36), yüksek performanslı bir organizasyonun oluşturulmasında yöneticilerden ziyade nöroliderlerin daha önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Sinirbilim uygulamaları aracılığıyla, yüksek takım performansı desteklenmekte ve organizasyonun tüm üyelerinin bilinmeyen davranışsal eğilimleri ortaya çıkarılmaktadır (Yeşilkuş vd., 2021).

Badenhorst'un (2015) 12 farklı organizasyonda 100 katılımcıyla yürüttüğü bir çalışmada, nöroliderlik yetkinliklerinin çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu durumun da organizasyonel performansın yükseltilmesinde kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yeşilkuş vd., 2021). Benzer şekilde, Zwaan ve diğerleri (2019), hızlı tüketim malları, perakende ve toptan satış, sağlık hizmetleri ve finans sektörlerinde çalışan sekiz üst düzey insan kaynakları uzmanıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirdikleri araştırmalarında, nöroliderlik ve işe adanmışlık arasındaki etkileşim noktalarını belirlemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, nöroliderlerin ekiplerinin işe adanmışlığı üzerinde kayda değer bir etkisi olduğu ve bu şekilde oluşturulan bir kurum kültürünün de organizasyonel performansı artırabileceği tespit edilmiştir (Yeşilkuş vd., 2021).

Nöroliderlik, sağlık yöneticileri için bir dönüm noktasıdır. Duygusal zeka, empati ve bilinçli farkındalık gibi becerileri ön plana çıkaran nöroliderlik, sağlık sektörünün yoğun ve stresli ortamında büyük önem taşır. Nöroliderler, çalışanlarıyla daha güçlü bağlar kurarak, motivasyonu artırır ve iş tatminini yükseltir. Bu sayede ekip içindeki güven ve aidiyet duygusu güçlenir, performans artar ve sağlık hizmetlerinin kalitesi yükseltilebilir. Özellikle kriz anlarında nöroliderlerin soğukkanlılığı ve etkili karar verme becerileri, sağlık sisteminin daha verimli çalışmasını sağlar. Araştırmalar da nöroliderlik becerilerinin yüksek olduğu ekiplerde daha yüksek iş tatmini ve bağlılık olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, nöroliderlik sadece yöneticilerin değil, tüm sağlık çalışanlarının ve hastaların yararına olan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Nöroliderliğin, özellikle sağlık sektöründe liderlerin duygusal zeka, empati ve bilinçli farkındalık becerilerini geliştirdiği göz önünde bulundurulduğunda, bu becerilerin sağlık hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulmasına katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu bağlamda, sağlık yöneticilerinin nöroliderlik eğitimi alarak bu becerilerini geliştirmeleri, sağlık sektöründe liderlik performansını artıracak ve sağlık hizmetlerinin kalitesine doğrudan etki edecektir. Çalışmalar, nöroliderlik becerilerine sahip sağlık yöneticilerinin, çalışanlarıyla daha etkili iletişim kurduklarını, çalışan motivasyonunu artırdıklarını ve stresli durumlarda daha başarılı yönlendirme yaptıklarını göstermektedir. Bu durum sağlık hizmetlerinin kalitesinin artmasına ve genel hastanelerin performansının yükselmesine faydalı olacaktır. Yabancı yazında nöroliderlik konusuna ilişkin gerçekleştirilmiş sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Yerli yazında ise konu çok yeni olmakla birlikte araştırmacıların dikkatini çekmeyi başarmış ve öncül nitelikte derleme çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Alan araştırmaları ile konun öncül ve artçıları, nöroliderliği etkileyen veya besleyen değişkenlerin araştırılarak yazındaki bu büyük eksikliğin doldurulması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma alandaki boşluğun fark edilmesini sağlayarak, konuya dikkat çekip farkındalık oluşturmaya çalışmıştır.

KAYNAKÇA

- Abadzi, H. (2006). *Efficient learning for the poor: Insights from the frontier of cognitive neuroscience*. Washington: The World Bank.
- Anderson, J. R. (2010). *Cognitive psychology and its implications* (7th ed.). Worth Publishers.
- Arnsten, A. F. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10, 410–422.
- Arnsten, A. F. (2015). Stress weakens prefrontal networks: Molecular insults to higher cognition. *Nature Neuroscience*, 18(10), 1376–1385.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Aydiner, M. (2016). *Nöro satış*. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar*, 12(19), 73–84.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (11. baskı). Pegem Akademi.
- Bass, B., & Stogdill, R. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bidshahri, R. (2017). The neuroscience of teaching and learning. *Educational Neuroscience*, 15(3), 124–130.
- Cacioppo, J. T., & Freberg, L. A. (2013). *Discovering psychology: The science of mind*. Cengage Learning.
- Castells, M. (1999). *The information age, volumes 1–3: Economy, society, and culture*. Wiley-Blackwell.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–657.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465–474.
- Doğan, N. (2023). Neuromanagement. *SSRJ / Social Sciences Research Journal*, 12(1), 36–43.
- Doidge, N. (2007). *The brain that changes itself: Stories of personal triumph from the frontiers of brain science*. Viking Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Iacoboni, M. (2008). *Mirroring people: The new science of how we connect with others*. Farrar, Straus and Giroux.
- Işık, A. E., ve Turan, F. (2015). Normal gelişim gösteren ve otizm spektrum bozukluğu olan çocuklarda duygu düzenleme. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(2), 709–716.

- Kandel, E. R., Schwartz, J. H., Jessell, T. M., Siegelbaum, S. A., & Hudspeth, A. J. (2013). *Principles of neural science* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kocabaş, E. (2012). *Liderliğin zihin kodları*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları.
- Korzeniewska, A. (2017). The behavioral preferences of leaders and team performance: The notions of neuroleader and neuroorganization. *Annals of Marketing Management & Economics*, 3(2), 31–39. <https://doi.org/10.22630/AMME.2017.3.2.15>
- Kunnanatt, J. T. (2008). Emotional intelligence: Theory and description: A competency model for interpersonal effectiveness. *Career Development International*, 13(7), 614–629.
- Lafferty, C. L., & Alford, K. L. (2010). NeuroLeadership: Sustaining research relevance into the 21st century. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 75(3), 32–40.
- LeDoux, J. (2000). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Touchstone Books.
- McEwen, B. S. (2010). *The end of stress as we know it*. Dana Press.
- McLennan, K. (2016). Building leaders for the imagination age: The case for the 4IR neuroleader model. Retrieved from http://whatisleadership.com.au/uploads/3/5/0/4/3504277/ambi_whitepaperedition1-01-11-16.pdf (Erişim Tarihi: 29.03.2023).
- Nagl, M. (2013). Veränderung aus Sicht von Neuroleadership. In B. Lutz (Ed.), *Wissen im Dialog* (pp. 117–124). Edition Donau-Universität Krems.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ochsner, K. N. (2008). Staying cool under pressure: Insights from social cognitive neuroscience and their implications for self and society. *NeuroLeadership Journal*, 1, 26–32.
- Özkardeşler, Ç. (2018). Yazı karakterinin tüketicinin satın alma kararına etkisi (Yüksek lisans tezi). Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Reinhardt, R. (2014). Neuroleadership: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Leistung und Gesundheit. *Personal Quarterly*, 40–45.
- Rock, D., & Ringleb, A. (2009). The neuroscience of leadership. *Strategy and Leadership*, 37(2), 32–36.
- Rock, D. (2009). *Your brain at work*. HarperBusiness.
- Rock, D. (2010). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- Rock, D. (2014). *Your brain at work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Harper Collins.
- Sapolsky, R. M. (2004). *Why zebras don't get ulcers*. Henry Holt and Company.
- Selkoe, D. J. (2001). Preventing Alzheimer's disease. *Science*, 293(5534), 1488–1492.
- Sezgin, O. B., & Uçar, Z. (2015). Nörobilimin örgütsel davranışa yansımaları: Örgütsel nörobilim. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 353–365.
- Tanrıdağ, O. (2013). *Temel beyin bilgisine ve nöro-davranışsal sendromlara giriş*. İstanbul: Nobel Tıp Yayınları.

- Tanrıdağ, O. (2015). *Sosyal nörobilim*. İstanbul: Nobel Tıp Yayınları.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., ve Yalçınkaya, M. (2013). İlköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (İzmir il örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21, 84–106.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1092–1106.
- Webster, J. (2001). *Neuroscience and psychology: Bridging the gap*. MIT Press.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Korkmazıyürek, H. (2021). Liderlik davranışlarının algılanmasında yeni nesil stratejik yönetim: Bilişsel Okulu'ndan nörostrateji ve nöroliderliğe doğru. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 662–679.
- Yıldız, T., ve Aykanat, Z. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi: Journal of Entrepreneurship and Development*, 11(2), 198–228.
- Zaccaro, S. J. (2001). The role of leader emotional intelligence in leader-follower interactions. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31–63.
- Zak, P. J. (2012). *The moral molecule: The source of love and prosperity*. Dutton Adult.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Ruhsal zekamızla bağlantı kurmak: SQ*. (B. Erdemli & K. Budak, Çev.), Meta Yayınları.
- Zwaan, L. A., Viljoen, R., & Aiken, D. (2019). The role of neuroleadership in work engagement. *Journal of Human Resource Management*, 17(0), e1–e9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1172>