

YÜKSEK RİSKLİ ORTAMLARDA ÖRGÜTSEL İYİLEŞTİRME: İSTİHBARAT EKİPLERİ İÇİN GRUP TERAPİSİ TEMELLİ BİR MODEL ÖNERİSİ

Nedim HAVLE¹

Öz

İstihbarat teşkilatlarının, bir yandan görev başarısı için keskin bir eleştirel düşünceye ihtiyaç duyarken diğer yandan katı hiyerarşik yapılarıyla bu yetkinliği istemeden baskıladığı temel çelişkiden hareketle, bu çalışmanın amacı psikoterapi ve örgütsel davranış ilkelerini sentezleyen özgün ve disiplinlerarası bir "Grup Terapisi Temelli İyileştirme Modeli" önermektir. Kuramsal model geliştirme deseniyle tasarlanan çalışma, PRISMA rehberliğinde yapılan sistematik alanyazın taramasıyla belirlenen 43 temel çalışmayı veri kaynağı olarak kullanmıştır. Bu alanyazın havuzu tematik çözümleme yöntemiyle incelenmiştir. Bulgular, modelin temelini oluşturan üç aşamalı bir yapı ortaya koymuştur: (1) Temel Atma: Psikolojik güvenliğin inşasıyla ifade özgürlüğünün güvence altına alındığı zemin; (2) Dinamikleri Geliştirme: Rol değişimi ve yapılandırılmış muhalefet gibi tekniklerle bilişsel esnekliğin ve eleştirel düşüncenin etkin olarak tetiklendiği aşama; ve (3) Kurumsallaştırma: Yer değiştirmeli önderlik ve sürekli geri bildirim döngüleriyle kazanımların sürdürülebilir bir kültüre dönüştürüldüğü yapı. Sonuç olarak bu çalışma, önerilen modelin istihbarat teşkilatlarında karar kalitesini ve örgütsel dayanıklılığı, hiyerarşinin olumsuz etkilerini azaltıp, eleştirel düşünce ve örgütsel öğrenmeyi bütüncül bir yaklaşımla özendirerek artırabileceğini öne sürmektedir. Modelin kurumsal dirençle karşılaşma riskine karşı "Stratejik İletişim Atölyesi" gibi dile uyarlanarak uygulanması ve görgül çalışmalarla geçerliğinin sınanması, gelecek araştırmalar için önemli bir yönelim olarak tavsiye edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güvenlik, İstihbarat Çözümlemesi, Grup Dinamikleri, Örgütsel Öğrenme, Eleştirel Düşünce.

ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT IN HIGH-RISK ENVIRONMENTS: A GROUP THERAPY-BASED MODEL PROPOSAL FOR INTELLIGENCE TEAMS

Abstract

Grounded in the fundamental paradox that intelligence agencies require acute critical thinking for mission success while their rigid hierarchical structures inadvertently suppress this competence, this study aims to propose a novel, interdisciplinary "Group Therapy-Based Improvement Model" by synthesizing principles from psychotherapy and organizational behavior. Employing a theoretical model development design, the study used a data set of 43 core studies identified through a systematic literature review guided by the PRISMA protocol. This literature pool was analyzed using the thematic analysis method. The findings revealed a three-phased structure that forms the basis of the model: (1) Laying the Foundation: A groundwork where freedom of expression is secured through the construction of psychological safety; (2) Developing Dynamics: A phase where cognitive flexibility and critical thinking are actively triggered through techniques like role-playing and structured dissent; and (3) Institutionalization: A structure where achievements are transformed into a sustainable culture through rotational leadership and continuous feedback loops. In conclusion, this study posits that the proposed model can enhance decision quality and organizational resilience in intelligence agencies by mitigating the adverse effects of hierarchy while promoting critical thinking and organizational learning through a holistic approach. It is recommended that the model be implemented by adapting its language to the corporate culture, such as through a "Strategic Communication Workshop," to counter potential organizational resistance, and that its validity be tested in future empirical studies.

Keywords: Psychological Safety, Intelligence Analysis, Group Dynamics, Organizational Learning, Critical Thinking.

¹ Sağlık Bakanlığı, nedimhavle@yahoo.com

GİRİŞ

Günümüzün karmaşık ve canlı küresel güvenlik ortamı, istihbarat teşkilatlarını sürekli bir uyum baskısı altında bırakmaktadır. Bu çağda sürecin başarısı, yalnızca teknolojik yetkinliklere değil, büyük ölçüde insan faktörünün, özellikle de çözümlemeli çeşitlilik ve toplulukçu zekânın etkin kullanımına dayanmaktadır (Havle ve Aksoy, 2025). Bu bağlamda, örgütsel öğrenme ve etkinlik için kritik bir ön koşul olarak psikolojik güvenlik kavramı öne çıkmaktadır. Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin hata yapmaktan veya farklı görüşler öne sürmekten çekinmedikleri, yargılanma korkusu olmadan kendilerini ifade edebildikleri bir ortamı tanımlar (Edmondson, 1999). Böyle bir ortam, ekibin değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini ve süreç esnekliğini doğrudan artırarak kurumsal öğrenmeyi özendirir (Argote, 2012). Ancak istihbarat teşkilatlarının doğasında bulunan katı hiyerarşik yapılar ve yüksek riskten kaçınma kültürü, ihtiyaç duyulan bu psikolojik güvenlik ortamını çelişkili bir şekilde zayıflatma olasılığı taşımaktadır. Alt konumlardaki çalışan, üstlerinin tepkisinden çekinerek eleştirel düşüncelerini veya yenilikçi görüşlerini dile getirmekten kaçınabilir (Ge, 2020). "Örgütsel sessizlik" olarak da adlandırılan bu durum, stratejik kararların dar bir bakış açısına hapsolmasına ve yaratıcılığın engellenmesine yol açan ciddi bir risktir (Bar-Tal, 2017). Bu araştırma, tam da bu temel çelişkiyi ele almaktadır: Görev başarısı için elzem olan açık iletişim ve eleştirel sorgulama ihtiyacı ile bu davranışları kısıtlayan yerleşik örgütsel dinamikler arasındaki gerilim.

Bu soruna yönelik alan yazınında, örgütsel davranış alanından uyarlanan çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Örneğin, anonim görüş paylaşımı sistemleri, rütbe baskısını azaltarak değerli görüşlerin çözümleme sürecine dahil edilmesini sağlarken (Dunn vd., 2012), bir ekip üyesine resmi olarak "şeytanın avukatı" rolünün verilmesi, "grup düşüncesi" (groupthink) tuzağını engellemeye yardımcı olur (Schein, 1993). Bu yöntemler, belirli sorunlara yönelik etkili araçlar sunsa da genellikle münferit uygulamalar olarak kalmakta ve ekiplerdeki güven eksikliği veya yerleşik iletişim engelleri gibi kök nedenleri sistematik olarak ele almakta yetersiz kalabilmektedir.

Bu durum, sadece semptomları değil, sorunun temelindeki psikolojik ve ilişkisel dinamikleri de hedef alan daha bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu bütüncül yaklaşım ihtiyacından hareketle, bu çalışma, grup dinamikleri üzerine yapılan araştırmalardan (Yalom ve Leszcz, 2005) ilham alan yenilikçi bir çözüm önermektedir. Grup terapisi modelleri; güvenli bir ortam yaratarak, yapıcı çatışmayı yöneterek ve üyeler arası bağlılığı artırarak grupların işleyişini iyileştirmeye odaklanan yapısıyla, bahsi geçen örgütsel sorunların temelindeki psikolojik engelleri aşmak için güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı, alan yazınındaki etkili ancak dağınık haldeki yöntemleri, grup terapisinin bütüncül çerçevesi altında birleştiren sistematik bir müdahale programı geliştirmektir. Önerilen "Grup Terapisi Temelli İyileştirme Modeli", istihbarat ekiplerinde görülen hiyerarşik çekinceleri, yetersiz eleştirel düşünce uygulamasını ve verimsiz bilgi paylaşımını, kanıt temelli örgütsel gelişim yöntemleri ile gidermeyi hedeflemektedir. Bu modelin, hem süreç kararların etkinliğini artırması hem de istihbarat uzmanlarının örgütsel bağlılığını yükselterek sürdürülebilir bir "öğrenme kültürü" oluşturması beklenmektedir.

YÖNTEM

Bu çalışma, istihbarat ekiplerinin iletişim dinamiklerini iyileştirmeye yönelik özgün bir model geliştirmeyi amaçlayan kuramsal bir araştırmadır. Model, psikoterapi, örgütsel davranış ve önderlik alan yazınlarının kesişiminde yer alan kanıta dayalı uygulamaların sentezlenmesiyle oluşturulmuştur. Bu doğrultuda, *Sistematik Alanyazın Taraması*, *Kavramsal Sentez* ve *Tematik Çözümleme* aşamalarından oluşan bütüncül bir yöntem izlenmiştir.

Sistematik Alanyazın Taraması

Modelin temelini oluşturan ilgili araştırmaları belirlemek amacıyla, raporlama standartları için PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) uygulamasının temel

aşamalarından esinlenen bir sistematik tarama süreci yürütülmüştür (Haddaway vd., 2022). Tarama stratejisi aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 1

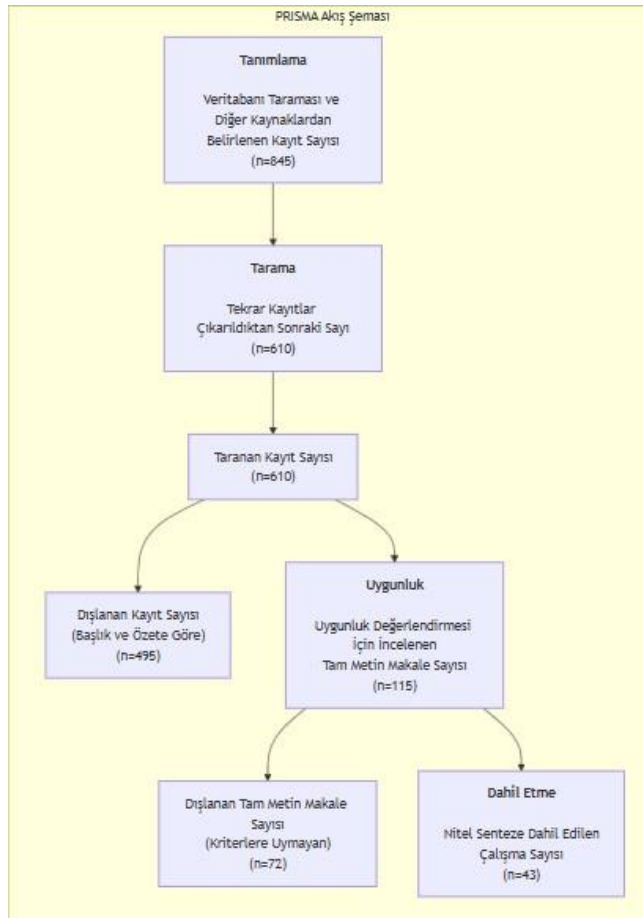
Alanyazın tarama stratejisi

Öge	Açıklama
Veritabanları	APA PsycInfo, Web of Science, Scopus, Google Scholar
Tarama Tarihleri	1 Ocak 2000- 31 Aralık 2024
Anahtar Kelimeler	("group therapy" OR "psychological safety" OR "anonymous feedback" OR "rotational leadership" OR "organizational learning") AND ("intelligence agencies" OR "military teams" OR "high-risk organizations" OR "team effectiveness")
Dil	İngilizce, Türkçe

Tarama sonucunda ulaşılan çalışmaların seçilme süreci Şekil 1'de, bu süreçte kullanılan dahil etme ve dışlama kriterleri ise Tablo 2'te sunulmuştur.

Şekil 1

PRISMA süreci



Tablo 2

Dahil etme ve dışlama kriterleri

Dahil Etme Kriterleri	Dışlama Kriterleri
1. İstihbarat, askeriye, acil servis gibi yüksek riskli ekiplere odaklanan çalışmalar.	1. Düşük riskli veya standart ofis ortamlarındaki ekiplere odaklanan çalışmalar.
2. Psikolojik güvenlik, grup dinamikleri, örgütsel öğrenme veya önderlik konularını ele alanlar.	2. Konuyla ilgisiz (örn. yalnızca teknik veya siber güvenlik) çalışmalar.
3. Tam metni İngilizce veya Türkçe olan, hakemli dergilerde yayımlanmış makaleler ve kitap bölümleri.	3. Konferans özetleri, yayımlanmamış tezler, editöre mektuplar ve hakemsiz kaynaklar.
4. Model geliştirme için kuramsal veya görgül bir temel sunan araştırmalar.	4. Yalnızca görüş beyan eden veya kanıta dayanmayan görüş yazıları.

Veri Çözümlemesi ve Model Geliştirme

Dahil edilen 43 çalışmanın çözümlemesi ve modelin yapılandırılması sürecinde *kavramsal sentez ve tematik çözümleme* yöntemleri bir arada kullanılmıştır. İlk olarak, farklı disiplinlerden gelen temel kavramlar ("anonim katılım," "güvenli alan," "şeytanın avukatı" vb.) belirlenerek istihbarat bağlamına uyarlanabilirlikleri değerlendirilmiştir. Ardından, bu kavramları ve bulguları daha geniş örüntüler altında birleştirmek için Braun ve Clarke (2006) tarafından geliştirilen tematik çözümleme süreci uygulanmıştır. Çözümleme süreci Tablo 3'te özetlenmektedir.

Tablo 3

Tematik Çözümleme Sürecinin Aşamaları

Aşama	Bu Çalışmadaki Uygulaması
1. Veriyle Tanışma	Dahil edilen 43 çalışmanın tamamı okunarak önemli bulgular ve kavramlar not edilmiştir.
2. İlk Kodlama	Metinlerden "psikolojik güvenlik", "anonim katılım", "rol değişimi", "şeytanın avukatı", "sosyogram" ve "yer değiştirmeli önderlik" gibi modelin temelini oluşturan anlamlı birimler kodlanmıştır.
3. Temaları Oluşturma	Kodlar arasındaki ilişkiler çözümlenerek, Bulgular bölümünü yapılandıran şu ana temalar oluşturulmuştur: 1) Güvenli ve Kapsayıcı Bir Ortamın Önemi ve Uygulama Stratejileri, 2) Grup Dinamiklerini Geliştirmeye Yönelik Terapötik Teknikler ve Uygulamaları, 3) Terapötik Önderlik Becerilerinin Geliştirilmesi ve Sürekli Eğitim.
4. Temaları Gözden Geçirme	Oluşturulan temaların veri setiyle tutarlılığı ve birbirlerinden ayrılan özgün yapılar olduğu doğrulanmıştır.
5. Temaları Adlandırma	Her bir ana temaya, Bulgular bölümünde başlık olarak kullanılacak nihai ve açıklayıcı bir isim verilmiştir.
6. Raporlama	Çözümleme sonucunda ortaya çıkan temalar ve alt temalar, bu makalenin "Bulgular" bölümünü oluşturacak şekilde raporlanmıştır.

Modelin Kavramsal Sağlamlığı ve Bütünlüğü

Bu çalışma görgül bir veri toplama süreci içermediğinden, geliştirilen modelin kavramsal geçerliği ve iç tutarlılığı (güvenirlik) aşağıdaki stratejilerle desteklenmiştir:

Kuramsal üçgenleme. Modelin bileşenleri, sadece tek bir alana değil; psikoterapi, örgütsel davranış ve önderlik gibi farklı disiplinlerden elde edilen bulgularla karşılaştırılarak sağlamlaştırılmıştır.

Disiplinlerarası inceleme. Modelin çerçevesi, istihbarat alan yazınının yanı sıra, sağlık ve eğitim gibi farklı iş alanlarındaki başarılı grup uygulamalarından elde edilen içgörülerle zenginleştirilmiştir.

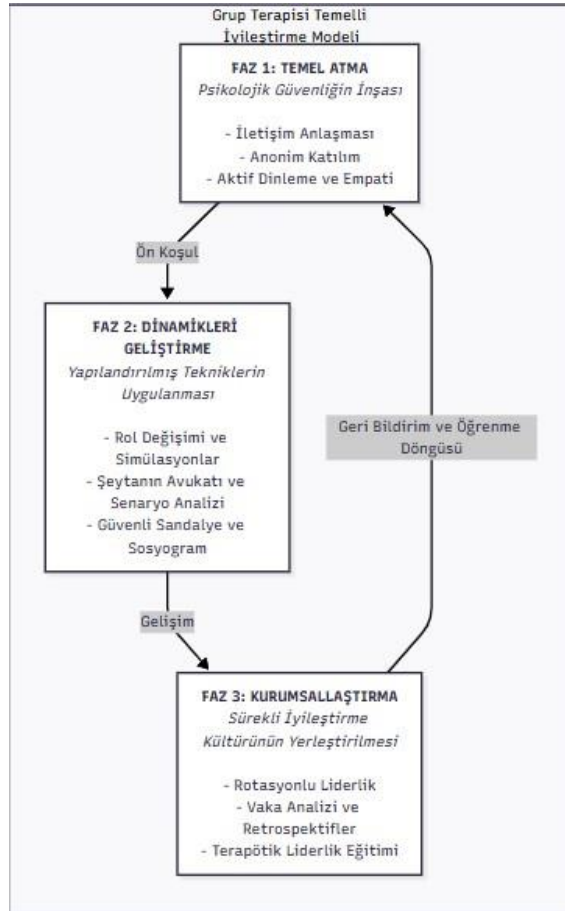
Bağlamsal uyarlama. Modelin adlandırılması ve sunumunda, istihbarat kültürünün "terapi" gibi ifadelerle karşı olası direncini gözetten bir hassasiyet gösterilmiş, modelin "Stratejik İletişim Atölyesi" gibi seçenek başlıklarla da uygulanabileceği öngörülmüştür.

BULGULAR

Bu bölümde, alanyazın taraması ve kavramsal sentez süreçlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, istihbarat ekiplerinin karar alma süreçlerini ve iletişim dinamiklerini iyileştirmeye yönelik "Grup Terapisi Temelli İyileştirme Modeli" sunulmaktadır. Önerilen model, birbiri üzerine inşa edilen üç temel aşamadan oluşmaktadır: 1) *Temel Atma: Psikolojik Güvenliğin İnşası*, 2) *Dinamikleri Geliştirme: Yapılandırılmış Tekniklerin Uygulanması*, ve 3) *Kurumsallaştırma: Sürekli İyileştirme Kültürünün Yerleştirilmesi*. Aşağıdaki alt başlıklar, bu aşamaları ve içerdikleri temel teknikleri detaylandırmaktadır.

Şekil 2

Grup terapisi temelli iyileştirme modeli



Faz 1: Temel Atma: Psikolojik Güvenliğin İnşası

Etkili bir istihbarat çözümleme sürecinin vazgeçilmez temeli, ekip üyelerinin kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri ve düşüncelerini serbestçe ifade edebildikleri bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu ideal ortam, hiyerarşik baskıların ve statü farklılıklarının iletişim üzerindeki kanıtlanmış olumsuz etkilerini en aza indirmeyi hedefler. Geleneksel kurumsal yapılarda sıklıkla görülen hiyerarşik engeller, bireylerin üst konumdaki kişilerle etkileşimde açıkça kaygı yaşamalarına ve eleştirel görüşlerini bastırmalarına yol açabilir (Anderson ve Brown, 2010). Ancak psikoterapi alanında kabul gören “güvenli alan” ilkesi, katılımcıların duygu ve düşüncelerini çekinmeden paylaşmalarını özendirerek bu tür baskıları etkili bir şekilde hafifletir (Yalom ve Leszcz, 2005). İstihbarat ekiplerinde de benzer bir güven ve ifade özgürlüğü atmosferi yaratmak, kişisel hikayeler ve otobiyografik anılar gibi paylaşımları da rahatça olanaklı kılar. Bu tür kişisel paylaşımlar, ekip üyeleri arasında duygudaşlık ve anlayışı artırarak güven ortamının oluşmasına katkı sağlar (Collins ve Miller, 1994). Güvenli bir ortam yaratmanın bir diğer önemli unsuru anonimleşmedir. Görüşlerin anonim olarak toplanması, rütbe veya unvan hiyerarşisinin iletişim üzerindeki negatif baskısını azaltarak çekingen bireylerin de eşit koşullarda katılımını mümkün kılar (Edmondson, 1999). Bu yaklaşım, "kişisel risk" algısını düşürerek "güvenli alan" ilkesinin kurumsal düzeydeki pratik bir yansıması olarak işlev görür (Rogers, 1970). Anonim görüş paylaşımı, kimlik açığa çıkma kaygısını azalttığından, ekip içinde daha derin ve eleştirel bir bakış açısının gelişmesine olanak tanır (Argote, 2012). Özellikle hassas konuların tartışıldığı ve farklı görüşlerin dile getirilmesinin önem taşıdığı istihbarat çözümleme süreçlerinde anonim katılım kritik bir avantaj sunar (Valacich vd., 1992). Bu güvenli ve kapsayıcı ortamı kurum içinde hayata geçirmek için çeşitli uygulama stratejileri mevcuttur. Öncelikle, oturum kurallarının tüm üyelerle birlikte netleştirilmesi ve toplantı öncesinde kolaylaştırıcı olan kişinin anonimlik gibi ilkeleri hatırlatarak "açık iletişim" çağrısı yapması önemlidir. Süreç boyunca, gerçek zamanlı anonim değerlendirmelerin paylaşıldığı düzenli geri bildirim mekanizmaları kurmak, baskın veya sessiz üyelerin görüşlerinin eşit önemde ele alınmasını sağlar ve sürece dair şeffaflık algısını pekiştirir (Hackman ve Wageman, 2005). Bu genel çerçevenin en temel unsuru ise, oturum başlangıcında "iletişim anlaşması" adıyla tüm üyelere hatırlatılan somut davranış uygulamalarıdır. Bu uygulamalar kapsamında, "yargısız dinleme" uygulamasının yerleşmesi ve "Ben dili" kullanımının özendirilmesi, eleştirinin kişisel bir saldırı olarak algılanmasını engeller (Gordon, 2000; Rosenberg, 2015). Bu kurallar, üyelerin savunma mekanizmalarını (Argyris, 1977) devreye sokmasını önleyerek bilişsel yüklerini azaltır ve enerjilerini çözümlemeli probleme odaklamalarını sağlar. Böylece psikolojik güvenlik, soyut bir kavram olmaktan çıkıp somut davranış beklentilerine dönüşür ve tüm üyelerin yargılanma korkusu olmadan katılabildiği, saygıya dayalı bir tartışma zemini hazırlanarak istihbarat çözümleme süreçlerinin kalitesi doğrudan yükseltilir.

Faz 2: Dinamikleri Geliştirme: Yapılandırılmış Tekniklerin Uygulanması

Güvenli ve kapsayıcı bir ortam oluşturulduktan sonra, grup dinamiklerini geliştirmek ve ekip içi etkileşimi zenginleştirmek için çeşitli teknikler başarıyla uygulanabilir. Bu teknikler, katılımcıların daha etkin ve yapıcı bir şekilde iletişim kurmalarını, farklı bakış açılarını anlamalarını ve eleştirel düşünme becerilerini sistematik olarak geliştirmelerini hedefler (Schweiger, 1986).

"Güvenli Sandalye" tekniği. Psikoterapi ve örgütsel iletişim çalışmalarında, belirli zaman aralıkları içinde kesintisiz ve eleştirel olmayan paylaşım fırsatının grup etkileşimini önemli ölçüde güçlendirdiği gözlemlenmiştir (Yalom ve Leszcz, 2005). "Güvenli Sandalye" tekniği, terapötik süreçteki "sıcak koltuk" uygulamasının kurumsal ortama uyarlanmış yenilikçi şeklidir (Moreno, 1946). Bu teknik, ekip üyelerinin belirli süre dilimleri içinde odaklanmış biçimde konuşabilmesine ve diğer katılımcıların baskı ya da dikkat dağınıklığı hissetmeden dinleme uygulaması geliştirmesine olanak tanır. Zaman kontrollü oturumlar, her 15-20 dakikada bir "anonim mod" devreye alınarak kısa paylaşım dönemleri oluşturulmasını içerir. Bu yaklaşım, bölünmüş dikkati önleme, eşit katılımı sağlama ve duygusal güvenliği artırma gibi çok yönlü faydalar sunar. Yoğun stres ve zaman kısıtlarının söz konusu olduğu istihbarat birimlerinde, bu kısa ve hedefe yönelik etkileşim dönemleri, çözümlemeli süreçlerin hızlanmasına ve hiyerarşik baskının azalmasına yardımcı olabilir (Schein, 1993). "Güvenli Sandalye" tekniği, özellikle karmaşık ve çok boyutlu sorunların çözümlemesinde ekip üyelerinin farklı bakış

açıları derinlemesine paylaşabilmelerini sağlamada etkili olabilir (Edmondson, 1999). Bireysel bakış açılarının bu şekilde derinlemesine anlaşılmasının ardından, duygudaşlığı ve farklı bakış açılarını deneyimsel düzeyde geliştirmek için rol değişimi gibi eyleme dayalı teknikler devreye girer.

Rol değişimi alıştırmaları. Rol değişimi, katılımcıların farklı bakış açılarını deneyimlemelerini ve duygudaşlık kurmalarını sağlayarak grup dinamiklerini zenginleştiren, etkinliği kanıtlanmış bir tekniktir. Verimli bir rol değişimi uygulaması için öncelikle katılımcıların kısa bir ısınma sürecinden geçmesi gereklidir (Moreno, 1946). Bu süreçte grup üyeleri hem birbirleriyle güven bağı kurar hem de seçilen rollerin gerekliliklerini anlar (Blatner, 2000). İstihbarat ekiplerinde rol değişimi yapılırken, katılımcılara siyasi ve süreç bağlam içeren özet veriler sağlanarak roller netleştirilir, böylece sahneleme daha gerçekçi ve işlevsel hale gelir (Kipper, 1992). Isınma aşamasının titizlikle yönetilmesi, rol oynama sırasında çıkabilecek çelişkilerin veya itirazların daha sağlıklı şekilde ele alınmasını sağlar (Moreno, 1953). Sahneleme bölümünde katılımcılar senaryoya uygun şekilde rollerini canlandırır ve kolaylaştırıcı olan kişi önemli noktaları kaydeder. Sahneleme bitiminde başlayan geri bildirim aşaması, öğrenme boyutunu öne çıkarır, yöneticiler ve süpervizörler ileriye dönük inceleme alanlarını belirler ve katılımcılar içgörü geliştirir (Kipper, 1992). Rol değişimi alıştırmaları, tek yönlü düşünme kalıplarını kırarken ekip üyelerinin birbirlerinin uzmanlıklarına dair saygı ve farkındalık kazanmasına katkı sağlar ve uzun dönemde kalıcı bir öğrenme kültürü ve canlı bir örgüt yapısı inşa edebilir (Argote, 2012). Bu alıştırmaların çözümleme gücü, birden fazla bilişsel mekanizmayı aynı anda çalıştırmaktan gelir. Rol değişimi, çözümleyicileri 'ayna yansıtma' (mirror-imaging) gibi zihinsel tuzaklardan kurtarır ve karşıt kanıtları aramaya zorlayarak doğrulama yanlılığını kırar (Heuer, 1999). Ayrıca, bedenlenmiş biliş (embodied cognition) ilkesi uyarınca, bir rolü fiziksel olarak canlandırmak, o aktörün motivasyonlarını ve kısıtlarını soyut düşünmenin ötesinde, deneyimsel bir düzeyde anlamayı sağlar. Bu süreç, çözümleyicilerin kendi bilgi boşluklarını ve gizli varsayımlarını keşfetmelerine yardımcı olarak, karmaşık senaryolara dair daha esnek, çok boyutlu ve kapsamlı çözümlemeler üretmelerine olanak tanır. Bu deneyimsel öğrenme yaklaşımını bir adım ileri taşıyan oyunlaştırma ve gerilim canlandırmaları, stratejik düşünme ve hızlı karar alma gibi becerileri rekabet ve motivasyon unsurlarıyla birleştirir.

Oyunlaştırma ve gerilim canlandırmaları. Oyunlaştırma ve gerilim canlandırmaları, istihbarat ekiplerinde stratejik düşünme ve hızlı karar alma becerilerini geliştirmek için son derece etkili araçlardır. Gerçekçi koşullar altında yürütülen canlandırmalar, katılımcıların hem zihinsel kalıplarını genişletmesine hem de duygusal tepkilerini gözlemlemesine imkân tanır. Terapi görüşmelerinde canlandırma teknikleri geçmiş deneyim veya sorunlardan hareketle kurgulanırken (Moreno, 1946), istihbarat birimlerinde gerçeğe yakın senaryolar oluşturabilmek için yaşanmış süreç veya olası kriz durumu verileri temel alınır (Freedman, 2013; Sabin, 2014). Gerçek verilerin kurgulanması, ekibe tarihsel ve süreç bağlam kazandırarak inandırıcılığı artırabilir ve katılımcılar gerçeğe uygun bir atmosferde hem duygusal gerilimi hem de önderlik sorumluluğunu deneyimleyebilir (Squire, 2011; Van Creveld, 1985). Rakip veya dış aktör bakış açısıyla karar alma, ekip içindeki yerleşik düşünce kalıplarını sarsar ve yaratıcılığı tetikler (Eisenhardt, 1989; Johnson ve Johnson, 2009). Yüksek gerilimli canlandırmalarda "kazanma" motivasyonu öne çıkarak stratejik refleksler güçlenir (Salas vd., 2009). Hiyerarşi, anonimlik veya rol değişimi sayesinde arka plana itildiğinden, farklı rollerin benimsenmesi sorgulayıcı ve eleştirel düşüncüyü besler (Schein, 1993). Canlandırma sırasında anlık geri bildirim verilmesi, katılımcıların stratejilerinin sonuçlarını hemen görmelerini sağlar ve ekip üyeleri çok boyutlu düşünmeyi içselleştirerek benzer durumlarla gelecekte karşılaştığında daha hazırlıklı hale gelebilir (Argyris, 1977; Sabin, 2014). Dolayısıyla oyunlaştırma ve canlandırmalar, birden fazla mekanizmayı işleterek değerli bir eğitim aracı haline gelir: Ekiplere hızlandırılmış bir deneyim sunarak kritik becerilerin otomatikleşmesini sağlar (Salas vd., 2009); kontrollü bir ortamda uyguladığı stres aşısıyla gerçek kriz anındaki bilişsel dayanıklılığı artırır; ve sunduğu anlık geri bildirim döngüsüyle ekiplerin varsayımlarını sorgulayıp zihinsel modellerini iyileştirmesine (Argyris, 1977) olanak tanır. Bu süreçler, özellikle kriz yönetimi ve hızlı karar alma gibi yüksek bilişsel talepleri olan senaryolarda istihbarat ekiplerinin başarımını doğrudan artırır.

Sosyogram çözümlemesi. Grup içi ilişki ağının ve dönüşümün haritalanması, özellikle istihbarat gibi hassas kurumlarda kritik öneme sahiptir. Anonim anketler yardımıyla toplanan veriler, üyelerin

birbirine duyduğu güven, itimat ve danışma eğilimini görünür kılar (Bion, 1961; Moreno, 1953). Sosyogramın temelini, güven ve tercih ilişkilerini sorgulayan sorular oluşturur (Moreno, 1953). Anketlerin içeriği oluşturulurken suçlayıcı veya saldırı niteliğinde olabilecek ifadelerden kaçınmak önemlidir ve anonimlik ilkesi hassas konuların rahatça dile getirilmesine olanak tanır (Edmondson, 1999; Rogers, 1970). Belirli zaman aralıklarıyla tekrarlanan sosyogram uygulaması, ekibin yapısal değişimlerini izleme fırsatı verir ve eğitim veya danışmanlık çalışmalarının başarısı da bu yöntemle gözlemlenebilir (Tuckman, 1965; Wasserman ve Faust, 1994). Sosyogram teknikleri, istihbarat ekiplerinde karar süreçlerini iyileştirmek amacıyla kullanılan güçlü bir araçtır (Wasserman ve Faust, 1994). Ekip üyelerinin iletişim, güven ve danışma eğilimleri görsel bir haritaya dökülerek örgüt içi dinamikler netleştirilir (Scott, 2012). Sosyogram verileri "düğüm" (ekip üyeleri) ve "bağlar" (etkileşimler) üzerinden incelenir ve merkezilik ölçütleri (derece, yakınlık, aracılık) düğümlerin ağdaki önem derecesini yansıtır (Borgatti, 2005; Borgatti ve Everett, 2006; Freeman, 1978). Resmî hiyerarşide üst düzeyde olmasa da uygulamada ağı kritik noktalarında bulunan kişiler, bilgi akışını önemli ölçüde yönlendirebilir. Sosyogram çözümlemesi, bu kişileri belirginleştirerek örgüt içi öğrenmeyi ve verimliliği artırma stratejilerinde yol gösterebilir (Edmondson, 1999). "Köprü" veya "aracı" konumundaki bireyler, birbirleriyle az iletişimde bulunan alt birimleri bir araya getirme olasılığına sahiptir (Burt, 1992; Cross ve Parker, 2004). Grup terapisi alan yazınında bu tür katılımcılar, çatışmaları azaltma ve görüşlerin yayılımını hızlandırma açısından önemli kabul edilir (Yalom ve Leszcz, 2005). İstihbarat birimlerinde de "sessiz uzmanlar" bu işlevi görebilir. Sosyogram verileri, bu kilit oyuncularını belirlemeye ve kurumsal yenileşimi özendirmeye yardımcı olabilir (Hackman ve Wageman, 2005). Bu nedenle sosyogram çözümlemesi, karar süreçlerini birkaç temel mekanizma üzerinden iyileştiren stratejik bir araçtır: Birincisi, bilgi akışındaki darboğazları ve resmi hiyerarşide gizli kalmış enformel uzmanları görünür kılar. İkincisi, farklı gruplar arasında "köprü" kurarak örgüte yenilikçi görüşler taşıyan kilit bireyleri (Burt, 1992) belirler. Son olarak, ekibin iletişim ağındaki kopuklukları veya aşırı gruplaşmaları teşhis ederek, bilgi akışını optimize edecek ve grup düşüncesi riskini azaltacak müdahalelere olanak tanır. Bu sayede, karar vericilerin daha çeşitli, güvenilir ve zamanında bilgiye erişmesi sağlanarak çözümleme süreçlerinin kalitesi ve dayanıklılığı artırılır. Sosyogram çözümlemesi ile ekibin bu görünmez iletişim haritası çıkarıldıktan sonra, bu haritadaki sessiz veya izole kalmış düğümleri (üyeleri) etkin hale getirmek için 'gölge takip' gibi mikro düzeyde bir tekniğe geçilebilir.

Gölge takip tekniği. Gölge takip tekniği, sessiz katılımcıların görüşlerini stratejik süreçlere dahil etmenin ve ekip içi etkileşimi zenginleştirmek için stratejik bir yöntemdir. Grup terapisi yöntemlerinde "gölge figür" genellikle konuşmaktan çekinen ya da kendini geri planda tutan katılımcıları görünür kılmayı hedefler (Yalom ve Leszcz, 2005). İstihbarat ekiplerinde benzer şekilde, "gözlemci" veya "gölge takipçisi" rolündeki bir kişinin söz hakkı almayan katılımcıları izlemesi ve görüşlerini kaydetmesi önemlidir (Edmondson, 1999). Bu sayede düşük rütbeli veya yeni katılmış kişilerin düşünceleri de stratejik süreçlere dahil edilebilir (Argote, 2012). Bu teknikte, gözlemci kimseyi zorlamadan, ancak onlara gizli veya özel bir iletişim kanalı sunarak geri bildirim toplamayı amaçlar (Rogers, 1970). Böylece olası değerli birçok görüş, önder veya üst yönetime ulaşabilir. Gözlemci, toplanan önerileri katılımcının isteği doğrultusunda toplantının uygun bir aşamasında veya sonrasında gündeme getirir (Hackman ve Wageman, 2005). Örneğin, "Bir üyemiz bu konunun gözden kaçırılmaması gerektiğini belirtti" ifadesiyle sessiz kalan katılımcıların görüşleri herkesle paylaşılır (Pearce ve Conger, 2003). Gizlilik ilkesi korunarak yapılan bu paylaşım, zamanla sessiz katılımcıların daha etkin rol almasını özendirir (Edmondson, 1999). Gölge takip tekniği, ekip içi etkileşimi ve eleştirel çeşitliliği zenginleştirebilir (Argyris, 1977). Gölge takip tekniği, istihbarat ekiplerinde sıklıkla göz ardı edilen sessiz ve çekingen üyelerin olasılığını değerlendirmek ve daha kapsayıcı bir karar alma süreci oluşturmak için değerli bir araçtır.

Yapılandırılmış muhalefet ve eleştirel düşünce teknikleri. Modelin bu aşaması, grup düşüncesini engellemek ve çözümlemeli derinliği artırmak için tasarlanmış bir dizi yapılandırılmış muhalefet tekniği içerir. Bu tekniklerin ilki ve en bilineni "*Şeytanın Avukatı*" uygulamasıdır. Bu uygulama, grup düşüncesi tuzağına düşme ihtimalini azaltmak ve eleştirel düşünce kültürünü inşa etmek için son derece etkili bir yöntemdir (Havle ve Aksoy, 2025). Toplantı başlamadan önce "Bugün Şeytanın Avukatı kim olacak?" sorusu yöneltilir ve gönüllülük veya yer değiştirme ilkesiyle bir katılımcı

belirlenir (Schweiger vd., 1989). Bu kişi, grubun genel kabul gören düşüncelerini sorgulamakla görevlendirilir. Bu sayede itirazlar veya karşıt görüşler "kişisel eleştiri" yerine "resmi görev" olarak algılanır ve savunma mekanizmaları zayıflar (Argyris, 1977; Janis, 1972). Şeytanın Avukatı'nın etkin katılımını sağlamak için kolaylaştırıcı olan kişi, "Bu planı en çok hangi açıdan eleştirebiliriz?" gibi yönlendirici sorular sorabilir (Hackman ve Wageman, 2005). Eleştiriler ve olası riskler not edilir, sonraki değerlendirmeler için referans oluşturulur. Şeytanın Avukatı uygulaması, istihbarat ekiplerinde yaratıcılığı ve yenileşimi özendirmenin yanı sıra, olası hataları ve riskleri erken aşamada belirleyerek daha sağlam ve etkili kararlar alınmasına katkı sağlayabilir. Bu yaklaşımı daha ileri bir seviyeye taşıyan "*provokatif ifadeler*" ise, eleştirel zemini güçlendirmek ve yenilikçi çözümleri tetiklemek için kullanılan güçlü bir yöntemdir. Toplantılarda kışkırtıcı veya zıt görüşlerin dile getirilmesi, ekibin farklı olasılıkları değerlendirmesini sağlar (Janis, 1972). "Bu plan kesinlikle başarısız olacak, çünkü..." gibi güçlü bir itiraz, katılımcıları "Neden başarısız olabilir?" sorusuna yanıt aramaya yönlendirir (Schweiger vd., 1989). Çelişkili olarak, bu tür sert eleştiriler yenilikçi çözümleri tetikleyebilir (Argyris, 1977). Karşıt görüşü "resmi bir rol" şeklinde sunmak, itirazda bulunan kişiyi kişisel saldırı veya düşmanlıkla suçlanmaktan korur (Edmondson, 1999). Görevin asıl amacı, mevcut görüşleri sınavarak zayıf noktaları belirlemektir (Hackman ve Wageman, 2005). Toplantı başında belirtilen kurallar, itirazları "yıkıcı" değil "yapıcı" olarak görmeyi desteklediği için sert eleştiriler bile yapıcı bir çerçevede kalır (Schein, 1993). Ekip üyeleri, keskin bir itirazın stratejik değerini anladığında eleştiri daha az tehdit edici hale gelir ve stratejik planlama kolaylaşır (Argote, 2012). Provokatif ifadeler, istihbarat çözümleme süreçlerinde mevcut varsayımların ve kabullerin sorgulanmasına, alışlagelmiş düşünce kalıplarının dışına çıkılmasına ve daha yaratıcı ve etkili stratejiler geliştirilmesine zemin hazırlayabilir. Benzer bir amaca, risk çözümlemesi üzerinden hizmet eden bir diğer yöntem de "*senaryo tabanlı alıştırmalardır*". Senaryo tabanlı alıştırmalar, risk haritalaması yapmak ve stratejik planları güçlendirmek için kullanılan etkili yöntemlerdir. Stratejik planların olası zayıflıklarını tartışırken iyimser varsayımlar baskın gelebilir (Janis, 1972). "En Kötü Senaryo" yöntemi, planın her aşamasında "Neler ters gidebilir?" sorusunu sorma ilkesine dayanır (Taleb, 2007). Örneğin, istihbarat sürecinde veri akışının kesintiye uğraması veya rakip aktörlerin müdahalesi gibi riskler ayrı ayrı listelenerek çözüm yolları değerlendirilmelidir (Godet ve Roubelat, 1996). Bu yaklaşımın temelinde, alıştırmının planı zayıflatmak değil, güçlendirmek için yapıldığı mesajını ekibe net bir şekilde iletme yatar (Argyris, 1977). Böylece katılımcılar olumsuz düşünce veya başarısızlık korkusuna kapılmak yerine, sistematik bir risk çözümlemesi sürecine dahil olurlar (Edmondson, 1999). Terapötik yaklaşımda kullanılan "kıyamet senaryosu" gibi, istihbarat bağlamında da "Süreç tamamen başarısız olursa ne olur?" sorusu üzerinde odaklanılır (Taleb, 2007). Çözümleyiciler, en kötü ihtimale yoğunlaşarak seçenek planlar veya savunma mekanizmaları geliştirir (Schweiger vd., 1989). Bu sayede başarısızlığın konuşulmasından kaçınmak yerine, olası tehlikeler önceden görülüp engellenir (Argote, 2012). Grup düşüncesi riski de bu yolla azalır (Janis, 1972). "En Kötü Senaryo" çözümlemesi, istihbarat süreçlerinin planlama aşamasında olası risklerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak daha dayanıklı ve başarılı süreçler için zemin oluşturabilir.

Faz 3: Kurumsallaştırma: Sürekli İyileştirme Kültürünün Yerleştirilmesi

Yer değiştirmeli önderlik. Belirli aralıklarla farklı ekip üyelerinin geçici önder veya kolaylaştırıcı olan kişinin rolünü üstlenmesini içerir ve güç asimetrisini azaltmaya yönelik etkili ve demokratik bir yöntemdir (Pearce ve Conger, 2003). Atama sürecinin net ve nesnel ölçütlere dayanması, ekibin meşruiyet algısını güçlendirebilir (Hackman ve Wageman, 2005). Örneğin, deneyim düzeyi veya teknik uzmanlık, önderlik sırasını belirlemede kullanılabilir. Planlama aşamasında, her katılımcıya önderlik gününün ne zaman olacağı bildirilerek "role hazırlanma" imkânı tanınır (Corey ve Corey, 2018; Yukl, 2010). Bu yaklaşım, hiyerarşik katılığı azaltarak daha demokratik bir algı oluşturabilir (Edmondson, 1999). Yer değiştirmeli önderlik, gücün tek bir elde toplanması riskini düşürür ve farklı bakış açılarının gelişimini özendirebilir (Pearce ve Conger, 2003). Kolaylaştırıcı olan kişi, karar alma süreçlerinin zorluğunu bizzat deneyimler ve ekip içindeki farklı görüşlerle karşılaşır (Yalom ve Leszcz, 2005). Böylece gelecekteki oturumlarda diğer önderlerin yaşadığı zorluklar daha iyi anlaşılır (Rogers, 1970). Bu deneyim, katılımcılar arasında duygudaşlık ve ortak sorumluluk bilincini güçlendirir. Aynı zamanda, farklı üyelerin dönüşümlü önderlik yapması, öğrenme ve eleştirel düşünce kültürünü özendirebilir (Argote, 2012). Ekip genelinde "biz" duygusu pekişir ve hiyerarşik yetke, farklı bakış

açılarını daha kolay benimser (Hackman ve Wageman, 2005). Karar alma mekanizmaları daha kapsayıcı hale gelebilir (Schein, 1993). Sonuç olarak yer değiştirmeli önderlik, bu önemli rolleri birkaç temel mekanizma aracılığıyla üstlenir: Birincisi, her üyeye önderlik etme pratiği sunarak deneyimsel öğrenme yoluyla önderlik becerilerini geliştirir. İkincisi, rol değişimi sayesinde hem önderin hem de üyelerin birbirinin zorluklarını anlamasını sağlayarak duygudaşlığı artırır ve 'güç mesafesini' azaltarak hiyerarşinin olumsuz etkilerini dengeler. Son olarak, karar alma sorumluluğunu tüm ekibe yayarak toplulukçu sahiplenme duygusunu güçlendirir ve bu da daha katılımcı ve psikolojik olarak güvenli bir karar alma kültürünün temelini oluşturur (Hackman ve Wageman, 2005; Pearce ve Conger, 2003). Bu katılımcı kültürün kendini sürdürebilmesi ve geliştirmesi ise, kurumun deneyimlerinden sistematik olarak ders çıkardığı bir öğrenme yapısına bağlıdır. İşte bu noktada 'genişletilmiş vaka çözümlemesi' devreye girer.

Genişletilmiş vaka çözümlemesi ve kurumsal bellek. Genişletilmiş vaka çözümlemesi ve sürekli öğrenme, geçmiş deneyimlerden ders çıkarmak ve kurumsal belleği diri tutmak için kritik öneme sahiptir. İstihbarat tarihinde yanlış veri çözümlemesi veya önyargılı kararlar nedeniyle başarısız olmuş süreç örneklerinin sistematik şekilde incelenmesi, ekibin aynı hataları tekrar etmesini önler (Havle ve Aksoy, 2025). Başarısızlığa yol açan etkenler ayrıntılı olarak belgelendirilir ve ekiple paylaşılır (Freedman, 2013). Ardından, farklı seçenek senaryolar tartışılır (Edmondson, 1999; Hackman ve Wageman, 2005). Bu yöntemde sadece teknik veya süreç aksaklıklar değil, ekip üyelerinin bilişsel önyargıları ve hiyerarşik baskılardan kaynaklanan oto-sansür davranışları da ele alınır (Janis, 1972). Böylece gelecekte benzer durumlar ortaya çıktığında alınması gereken önlemler belirlenir (Schweiger vd., 1989). Sürekli öğrenme ve farkındalık oluşturma amacıyla psikoterapi modellerinde geçmiş görüşme kayıtlarının veya yaşanan deneyimlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi temeldir (Yalom ve Leszcz, 2005). Aynı ilke istihbarat birimlerinde de uygulanabilir: Geçmiş süreçlerin belirli aralıklarla incelenmesi, kurumsal belleği canlı tutar (Argote, 2012). Başarısız veya son anda kurtarılan olayların çözümlemesi, ekibin ilerleyen dönemlerde daha isabetli kararlar almasına yardımcı olur (Schein, 1993). Böylece "Bu koşullarda bir kez hata yapmıştık" farkındalığı, içsel bir uyarı mekanizmasına dönüşür (Betts, 1978). Sonuç olarak örgüt içi öğrenme kültürü güçlenir (Edmondson, 2004). Kurumsal düzeydeki bu öğrenme kültürünü hayata geçirecek ve sürdürecektir olanlar ise belirli yetkinliklere sahip önderlerdir. Bu nedenle modelin bir sonraki adımı, terapötik önderlik becerilerinin geliştirilmesine odaklanır.

Terapötik önderlik becerileri

Etkin Dinleme ve Yansıtma Uygulaması. Terapötik önderlik becerileri, önder adaylarının duygudaşlık, anlayış ve etkin dinleme gibi önemli yetkinlikler kazanmasını amaçlar. Etkin dinleme ve yansıtma uygulaması, psikoterapideki "etkin dinleme" yaklaşımından esinlenerek önder adaylarının duygudaşlık ve anlayış odaklı iletişim kurmasını hedefler (Rogers, 1977). Birebir uygulama alıştırma ile, bir kişinin konuştuğu sırada diğerlerinin yalnızca soru sorma veya yansıtma yapmakla görevli olduğu uygulamalar düzenlenmelidir (Corey ve Corey, 2018). Not alma ve göz teması kurma gibi davranışlar, katılımcıya değer verildiği hissini uyandırır (Brown ve Isaacs, 2005) ve güven duygusunu artırır (Hackman ve Wageman, 2005). Ekip üyeleri, görüşlerinin önemsendiğini görünce "hızlı ve yüzeysel" iletişim algısı azalır (Edmondson, 1999). Notlar, ilerideki toplantılarda başvurulabilecek kurumsal bir kaynak niteliği de taşıyabilir. Etkin dinleme becerileri, istihbarat önderlerinin ekip üyeleriyle daha derin ve anlamlı bağlar kurmasına, güven ortamını güçlendirmesine ve daha etkili iletişim sağlamasına yardımcı olabilir.

Duygusal Okuryazarlık. Önderin etkili iletişim kurma ve yönetsel becerilerini geliştirme kapasitesi, büyük ölçüde duygusal okuryazarlığa bağlıdır. Bu yetkinlik, önderin hem kendi içsel süreçlerini hem de ekibinin sergilediği duygusal dinamikleri doğru anlama ve yorumlama becerisini ifade eder. Ön eğitim programları ile önder adaylarına duygusal okuryazarlık ve mikro-ifade çözümlemesi konusunda eğitim verilmesi önerilir (Salovey ve Mayer, 1990). İstihbarat veya savunma gibi iş alanlarında, küçük yüz ifadeleri veya vücut hareketleri bile ekibin tutumunu, güven düzeyini veya çekincelerini yansıtabilir (Ekman, 2003). Önerilen eğitim içeriği mikro-ifadelerin tanıtımı, beden dili eğitimi ve kültürel faktörlerin önemini kapsar (Ekman ve Friesen, 1975; Matsumoto ve Hwang, 2018). Toplantı

ortamında uygulama ile önder veya kolaylaştırıcı, toplantı sırasında katılımcıların yüz ve vücut dilini gözlemlemelidir (Edmondson, 1999). Örneğin, bir çözümleyicinin öneriyi dinlerken kaşlarını çatması veya tedirgin hareketler sergilemesi, endişe veya itiraza işaret edebilir (Ekman, 2003; Urhan, 2018). Önderin, "Bu konuda biraz huzursuz görünüyorsun, paylaşmak istediğin bir çekincen var mı?" şeklinde bir soru yöneltmesi, hem o katılımcının düşüncesini ifade etmesini sağlar hem de karşılıklı saygıyı artırır. Bu yaklaşım, kurumda dile getirilmeyen endişelerin erken aşamada ortaya çıkmasını destekleyebilir. Duygusal okuryazarlık becerileri, istihbarat önderlerinin ekip üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamalarına, olası çatışmaları önlemelerine ve daha destekleyici bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olabilir. Önderlerin bu becerileri ne kadar etkin kullandığını ve ekibin genel başarımını anlamamanın en yapılandırılmış yolu ise, kurumsal bir geri bildirim kültürü oluşturmaktan geçer.

Ölçme, Değerlendirme ve Sürekli İyileştirme Döngüsü

Modelin kurumsallaşması, ekibin kendi dinamiklerini nesnel olarak anlayabildiği ve bu anlayış doğrultusunda sürekli olarak kendini iyileştirebildiği bir döngünün kurulmasına bağlıdır. Bu döngü, üç temel bileşenden oluşur: veriye dayalı değerlendirme, düzenli yansıtma uygulaması ve stratejik uygulama.

Veriye dayalı değerlendirme araçları. Sürekli iyileştirmenin ilk adımı, ekibin mevcut durumunu somut verilerle ölçmektir. Bu amaçla model, birkaç tamamlayıcı araç önerir. 360 derece geri bildirim süreci, klasik hiyerarşik değerlendirmelerin aksine, üst, ast ve meslektaşlardan gelen verilerle bütüncül bir başarımla ve algı tablosu sunar (London ve Smither, 1995). Bu çok katmanlı yaklaşım, hiyerarşik kaygıyı azaltırken çözümlemeli kalitenin yükselmesine de katkıda bulunur (Edmondson, 2004). Başarımla yanı sıra, ekip içi iletişim dinamiklerini ve karar kalitesini ölçmek için grup düşüncesi göstergeleri ve psikolojik güvenlik anketleri gibi nicel göstergeler kullanılır. Görüş alışverişiyle karar alma arasındaki süre, zorla uzlaşma eğilimleri (Horwitz vd., 2007) ve Türkçe geçerliliği yapılmış "Psikolojik Güvenlik Ölçeği" (Bulbul vd., 2022) gibi araçlar, ekibin sağlığına dair nesnel veriler sağlar.

Düzenli yansıtma ve öğrenme uygulaması. Toplanan bu verileri anlamlandırmak ve eyleme dönüştürmek için düzenli bir yansıtma uygulaması gereklidir. Modelin önerdiği aylık terapötik değerlendirmeler (retrospektifler), bu işlevi görür. "Neler İyi Gitti? Neler Kötü Gitti?" gibi basit sorular etrafında şekillenen bu oturumlar, sadece sürecin başarısını değil, aynı zamanda ekibin duygusal durumunu ve iletişim kalitesini de gündeme getirir (Benke vd., 2022). Terapötik yaklaşım, özellikle yoğun baskı altındaki ekiplerin ihmal edilen psikolojik gereksinimlerini de göz önünde bulundurarak (Yalom ve Leszcz, 2005), "başarı" ve "başarısızlık" kavramlarını daha bütüncül bir şekilde değerlendirir. Harici bir süpervizörün katılımı, bu öğrenme sürecinin nesnelliğini ve derinliğini daha da artırabilir.

Stratejik uygulama ve kurumsal dönüşüm. Son olarak, değerlendirme ve yansıtma süreçlerinden elde edilen içgörüler, kademeli bir iyileştirme planı ile hayata geçirilir. Bu stratejik yaklaşım, "hızlı kazanımlar" ve uzun dönemli hedefler arasında bir denge kurar (Kotter, 2007). Kısa dönemde anonim platformların kurulması gibi basit uygulamalar ekibin değişime olan inancını artırırken, uzun dönemde önderlik eğitim programları ve örgütsel politikalardaki derinlemesine düzenlemelerle sürekli gelişim ve uyum kültürü hedeflenir (Argote, 2012; Hackman ve Wageman, 2005). Bu kademeli plan, kurumun değişime karşı direncini azaltır ve sürdürülebilir bir dönüşüm süreci başlatır.

Olası Uygulama Zorlukları ve Çözüm Önerileri

Önerilen modelin kuramsal gücüne rağmen, istihbarat kurumlarının özgün yapısından kaynaklanan olası uygulama zorluklarının ve bunlara yönelik çözüm stratejilerinin de ele alınması, modelin başarısı için kritik öneme sahiptir.

Kurumsal direnç ve “terapi” algısı. Örgüt içi dönüşüm girişimlerinde “terapi” sözcüğü, özellikle yüksek güvenlik kültürüne sahip kurumlarda önyargı veya direnç yaratabilir. İstihbarat gibi alanlarda, “terapiye benzer” uygulamaların çalışanda olumsuz algı yaratmaması için, eğitim modüllerini “Stratejik İletişim ve İleri Çözümleme Becerileri Atölyesi” türünde başlıklarla sunmak işlevsel olabilir. Böylelikle proje, “bireysel duygu durumlarını iyileştirme” amacı yerine “kurumsal verimliliği artırma” aracı olarak görülür. Adımların “başarı odaklı” izlenim vermesi de katılımcıların içgüdüsel çekincelerini hafifletebilir. Kurumsal direnci aşmak için, terapötik yaklaşımların faydalarını ve kurumsal verimliliğe katkılarını vurgulamak, eğitim modüllerini ve terminolojiyi istihbarat kültürüne uygun hale getirmek ve başlangıçta küçük ölçekli ve gönüllülük temeline dayalı pilot uygulamalar yapmak etkili stratejiler olabilir.

Zaman kısıtı ve süreçsel tempo. Çoğu istihbarat biriminde 7/24 çalışma düzeni ve acil karar alma gerekliliği egemendir. Bu koşullar altında, uzun süreli atölye çalışmalarındansa 30 dakikayı aşmayan “mikro oturumlar” daha verimli olabilir. Anonim görüş paylaşım platformları ve hızlı geribildirim mekanizmaları, “kısa zamanda çok görüş” ilkesini hayata geçirerek iş yükünü aksatmadan eleştirel düşünceye fırsat tanıyabilir (Edmondson, 1999). Böylece, yoğun tempoya rağmen ekip üyelerinin bilgi paylaşımına katılımı sağlanabilir. Zaman kısıtını aşmak için, terapötik teknikleri kısa ve öz oturumlara uyarlamak, anonim ve dijital platformları kullanarak katılımı kolaylaştırmak ve uygulamaları mevcut iş akışlarına bütünleştirmek gibi kolaylıklı çözümler sunulabilir.

Gizlilik hassasiyeti ve güvenlik uygulamaları. İstihbarat kurumlarında, sızma veya veri hırsızlığı kaygısı yüzünden bilgi paylaşımı oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle, uygulama yapılacak platformlarda güçlü şifreleme yöntemleri ve sıkı erişim denetimleri kullanmak kritik önem taşır. Toplantı öncesinde “Bu odada konuşulan, burada kalır” ilkesinin vurgulanması, katılımcılara güven aşılar. Üst düzey yöneticilerin bile gizliliğe hassasiyet gösterdiği mesajını vermek, ekibin anonim görüş paylaşma ve hassas eleştiri yapma isteğini artırabilir (Edmondson, 2004). Gizlilik kaygılarını gidermek için, güçlü güvenlik protokolleri uygulamak, gizlilik ilkelerini açıkça vurgulamak ve üst yönetimin gizliliğe olan bağlılığını göstermesi güven ortamının oluşmasına katkı sağlayabilir.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışma, günümüz istihbarat teşkilatlarının karar alma süreçlerinde psikolojik etmenlerin kritik rolünden (Schein, 1993) hareketle, "Grup Terapisi Temelli İyileştirme Modeli"ni kavramsal düzeyde önermektedir. Bulgular bölümünde sunulan teknikler, bu modelin, geleneksel kurumsal yapıların iki temel sorununa çözüm sunma olasılığı taşıdığını göstermektedir: hiyerarşinin sınırlayıcı etkileri ve zayıf örgütsel öğrenme kültürü (Argyris, 1977; Edmondson, 1999).

Model, bu iki soruna yönelik somut çözümler sunar. Hiyerarşik etkileri hafifletme açısından, önerilen anonim katılım platformları rütbe baskısını hafifletirken, yer değiştirmeli önderlik gibi demokratik uygulamalar 'güç mesafesini' azaltır ve yerleşik yetke algısını esnetir. "Şeytanın Avukatı" uygulaması ise, eleştiriye kişisel bir eylem olmaktan çıkarıp resmi bir role dönüştürerek, en alt kademedeki çalışanın bile güvenle görüş beyan etmesine olanak tanır. Örgütsel öğrenmeyi özendirme yönünde ise, genişletilmiş vaka çözümlemeleri, aylık terapötik değerlendirmeler ve rol değişimi alıştırması gibi bulgular, geçmiş deneyimlerden ders çıkarılmasını, zihinsel modellerin güncellenmesini ve kurumsal belleğin güçlendirilmesini sistematik olarak destekler (Argote, 2012). Bu tartışma, söz konusu bulguların önemini ve olası uygulamalarını ele alacaktır.

Modelin en dikkat çekici özelliklerinden biri, istihbarat kurumlarının doğasında var olan temel bir çelişkiye çözüm sunmasıdır: Kurumlar bir yandan görev başarısı için keskin bir eleştirel düşünce talep ederken, diğer yandan sahip oldukları katı hiyerarşik yapıları ve yüksek hata maliyetleri nedeniyle bu düşüncenin yeşereceği psikolojik güvenliği istemeden de olsa ihmal ederler. Bu model, söz konusu iki kavramı ayrılmaz bir bütün olarak ele alır; çünkü psikolojik güvenliği, eleştirel düşüncenin bir ön koşulu olarak konumlandırır. Modelin önerdiği teknikler, bu iki hedefi eş zamanlı olarak gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır. Örneğin, "Şeytanın Avukatı" uygulaması, karışık görüş belirtmeyi

kişisel bir risk olmaktan çıkarıp resmi bir role dönüştürerek güvenliği sağlarken, aynı anda grubun varsayımlarını sorgulayarak eleştirel düşünceyi tetikler. Benzer şekilde, anonim katılım da hem ifade güvenliği sunarak psikolojik zemini güçlendirir hem de rütbeden bağımsız, çeşitli eleştirel görüşlerin karar havuzuna girmesine olanak tanır (Janis, 1972; Schweiger vd., 1989).

Çalışmanın bulguları, grup dinamiklerini geliştirmeye yönelik terapötik tekniklerin istihbarat ekiplerinde başarıyla uygulanabileceğini işaret etmektedir. Bu öngörü, söz konusu tekniklerin birden fazla psikolojik ve sosyal mekanizmayı harekete geçirmesine dayanmaktadır. Örneğin, rol değişimi ve oyunlaştırma gibi deneyimsel yöntemler, katılımcıları kendi bakış açılarından çıkıp başkalarının rollerini canlandırmaya zorlayarak, soyut bir "bakış açısı oluşturma" eyleminin ötesinde, bedenlenmiş biliş (embodied cognition) yoluyla derin bir duygudaşlık geliştirir (Moreno, 1946). Güvenli Sandalye" tekniği, yapılandırılmış ve yargısız bir dinleme ortamı yaratarak, normalde dile getirilmeyen karmaşık düşüncelerin anlaşılmasına olanak tanır. Sosyogram çözümlemesi ise, ekibin görünmez iletişim ve güven ağlarını haritalandırarak, uyumu ve iş birliğini engelleyen yapısal sorunları teşhis etme imkânı sunar. Bu mekanizmalar bir araya geldiğinde, artan karşılıklı anlayış ve güven, ekip içi uyumu ve daha etkili bir iş birliğini doğal olarak güçlendirir (Yalom ve Leszcz, 2005). Bu güvenli zemin üzerinde, özellikle rol değişimi ve senaryo tabanlı itiraz alıştırmaları, çözümleyicilerin yeteneklerini daha da ileri taşır. Bu yöntemler, çözümleyicileri 'ayna yansıtmaya' gibi bilişsel tuzaklardan kurtarıp, rakiplerin bakış açısından düşünmeye zorlayarak *stratejik düşünmeyi* geliştirir. Aynı zamanda, kontrollü bir ortamda zaman baskısı ve belirsizlik altında karar alma provası yaptırarak, *kriz yönetimi* için kritik olan bilişsel dayanıklılığı ve ekip koordinasyonunu artırır (Sabin, 2014; Squire, 2011).

Modelin uzun dönemli örgütsel gelişim olasılığı, birbirini destekleyen iki temel yapı üzerine kuruludur: terapötik önderlik becerileri ve kurumsallaşmış sürekli öğrenme mekanizmaları. Bulgular bölümünde detaylandırıldığı gibi, modelin önerdiği terapötik önderlik yapısı; etkin dinleme, duygusal okuryazarlık ve yapıcı geri bildirim gibi becerilerle önderlerin ekip içinde psikolojik güveni inşa etmesini hedefler (Rogers, 1977; Salovey ve Mayer, 1990). Modelin sürekli öğrenme yapısı ise; aylık değerlendirmeler ve derinlemesine vaka çözümlemeleri gibi sistematik rutinlerle, kurumun hatalarından ders çıkararak kurumsal belleğini ve uyum yeteneğini güçlendirmesini sağlar (Argote, 2012; Edmondson, 2004). İşte bu iki yapının bir araya gelmesi, istihbarat teşkilatlarının yalnızca anlık krizleri yönetmesine değil, aynı zamanda uzun dönemde daha dayanıklı, yenilikçi ve kendini sürekli geliştiren bir örgüte dönüşmesine hizmet etme olasılığı taşımaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırma Önerileri

Sunulan "Grup Terapisi Temelli İyileştirme Modeli", istihbarat ekiplerinin karar alma süreçlerini iyileştirmeye yönelik disiplinlerarası ve bütüncül bir çerçeve sunsa da, bu çalışmanın kavramsal doğası gereği bazı sınırlılıkları mevcuttur. Bu sınırlılıklar, aynı zamanda gelecekteki araştırmalar için önemli bir gündem oluşturmaktadır.

Araştırmanın en temel sınırlılığı, önerilen modelin görgül verilerle sınanmamış, kuramsal bir çerçeve olarak sunulmuş olmasıdır. Modelin bileşenleri alan yazındaki güçlü bulgulara dayansa da, bu unsurların bir bütün olarak istihbarat bağlamındaki etkinliği henüz kanıtlanmamıştır. Bu sınırlılığı gidermek amacıyla, gelecekteki çalışmaların, modelin geçerliliğini yarı-deneyssel (quasi-experimental) bir desende sınanan pilot uygulamalara yönelmesi elzemdir. Deney ve kontrol gruplarının kullanıldığı bu tür bir araştırma, modelin ekip başarımı ve psikolojik güvenlik üzerindeki somut etkilerini ölçme olanağı tanıyacaktır.

İkinci olarak, modelin "terapötik" doğası ve terminolojisi, istihbarat teşkilatlarının geleneksel ve hiyerarşik kurum kültüründe bir dirençle karşılaşma riski taşımaktadır. Bu olası uygulama zorluğu, modelin başarısını doğrudan etkileyebilecek bir faktördür. Bu bağlamda, modelin kavramsal çerçevesinin ve dilinin, "Stratejik İletişim Atölyesi" gibi başlıklar altında kurumsal kültüre uyumu ve bu uygulamaları yönetecek kolaylaştırıcılar için yetkinlik çerçeveleri geliştirilmesi önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bununla ilişkili bir diğer sınırlılık, modelin hedeflediği "eleştirel düşünce kalitesi" veya "ekip içi uyum" gibi soyut kavramların ölçülmesindeki metodolojik zorluklardır. Başarımdaki bir değişimin doğrudan modelin bir sonucu olduğunu kesin olarak ortaya koymak karmaşık olabilir. Bu nedenle, modelin etkilerinin bütüncül bir şekilde anlaşılabilmesi için, nicel ölçekleri nitel verilerle birleştiren boyamsal ve karma yöntemli (longitudinal and mixed-methods) araştırmaların yürütülmesi önerilmektedir.

Bu çalışmada sunulan modelin farklı bağlamlara genellenebilirliği bir diğer sınırlılıktır. Modelin etkinliğinin, farklı istihbarat disiplinleri (HUMINT vs. SIGINT) veya farklı ulusal kültürler arasında nasıl değişiklik göstereceği bilinmemektedir. Bu doğrultuda, modelin farklı örgütsel ve kültürel bağlamlardaki geçerliliğini inceleyen karşılaştırmalı vaka çözümlemeleri, bulguların genellenebilirlik sınırlarını belirlemek açısından kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla bu sınırlılıklar, modelin zayıflıklarından ziyade, istihbarat alanında örgütsel etkinliği artırmaya yönelik disiplinlerarası araştırmalar için kapsamlı bir gündem sunmaktadır.

Pratik Öneriler ve Uygulamaya Yönelik Çıkarımlar

Sonuç olarak, "Grup Terapisi Temelli İyileştirme Modeli", istihbarat teşkilatlarına örgütsel çevikliklerini, uyum yeteneklerini ve karar alma süreçlerinin kalitesini artırmak için yenilikçi ve bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Modelin kademeli bir şekilde uygulanması; özellikle "Stratejik İletişim Çalıştayları" gibi kurumsal dile uygun bir çerçevede sunulması, istihbarat uzmanlarının insan kaynakları potansiyelini geliştirmeyi ve süreç verimliliği artırmayı hedefleyen yöneticiler için pratik bir yol haritası niteliğindedir.

Sonuç ve Alanyazına Katkı

Bu çalışma, istihbarat alan yazınına, grup terapisi ve örgütsel psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen bulguları sistematik bir model içinde birleştirerek disiplinlerarası ve özgün bir bakış açısı kazandırmaktadır. Modelin başarılı bir şekilde uygulanması, istihbarat teşkilatlarının yalnızca günümüzdeki süreçlerin zorluklarına değil, aynı zamanda gelecekteki öngörülemez krizlere ve karmaşık tehditlere karşı da daha dirençli ve hazırlıklı hale gelmelerine katkıda bulunabilir. Bu yönüyle çalışma, örgütsel iyileştirme pratiğinde yeni uygulama olanakları açması bakımından kayda değer bir olasılığa sahiptir.

KAYNAKLAR

- Anderson, R. (2020). *Security engineering: A guide to building dependable distributed systems* (3. baskı). John Wiley ve Sons.
- Anderson, C. ve Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55–89. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.08.002>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115–125.
- Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science ve Business Media.
- Bar-Tal, D. (2017). Self-censorship: The conceptual framework. In D. Bar-Tal (Ed.), *Self-censorship in contexts of conflict* (ss. 1–18). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63378-7_1
- Benke, I., Schneider, M., Liu, X. ve Maedche, A. (2022). TeamSpiritous -A Retrospective Emotional Competence Development System for Video-Meetings. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6. <https://doi.org/10.1145/3555117>
- Betts, R. K. (1978). Analysis, war, and decision: Why intelligence failures are inevitable. *World Politics*, 31(1), 61–89.

- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Tavistock.
- Blatner, A. (2000). *Foundations of psychodrama: History, theory, and practice* (4. baskı). Springer Publishing Co.
- Böhm, R., Rusch, H. ve Baron, J. (2020). The psychology of intergroup conflict: A review of theories and measures. *Journal of Economic Behavior ve Organization*, 178, 947–962. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2018.01.020>
- Borgatti, S. P. (2005). Centrality and network flow. *Social Networks*, 27(1), 55–71. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2004.11.008>
- Borgatti, S. P. ve Everett, M. G. (2006). A graph-theoretic perspective on centrality. *Social Networks*, 28(4), 466–484. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2005.11.005>
- Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, J. ve Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. Berrett-Koehler.
- Bulbul, S., İsiacik, S. ve Aytac, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: integration, review and evidences for the scale in the context of Turkey. *Journal of Economy Culture and Society*, 65. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-974757>
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. In *Networks and organisations: Form and action* (ss. 57–91).
- Collins, N. L. ve Miller, L. C. (1994). Self-disclosure and liking: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 116(3), 457–475. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.3.457>
- Corey, M. S. ve Corey, G. (2018). *Groups: Process and practice* (10. baskı). Cengage.
- Creswell, J. W. ve Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cross, R. ve Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business School Press.
- Dunn, J., Ruedy, N. E. ve Schweitzer, M. E. (2012). It hurts both ways: How social comparisons harm affective and cognitive trust. *Organizational Behavior ve Human Decision Processes*, 117, 2–14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.08.001>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer ve K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (ss. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Ekman, P. (2003). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. Times Books/Henry Holt and Co.
- Ekman, P. ve Friesen, W. V. (1975). *Unmasking the face: A guide to recognizing emotions from facial expressions*. Prentice Hall.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215–239.

- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48, 1–7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Godet, M. ve Roubelat, F. (1996). Creating the future: The use and misuse of scenarios. *Long Range Planning*, 29(2), 164–171.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Gordon, T. (2000). *Parent effectiveness training: The proven program for raising responsible children*. Three Rivers Press.
- Hackman, J. R. ve Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.2307/20159119>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C. ve McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis Campbell Systematic Reviews, 18, e1230. <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Havle, N. ve Aksoy, S. (2025). *Bilişsel bariyerlerden kurumsal yönetime: İstihbarat topluluklarında önyargı yönetimi*. Telakki Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5), 263–288.
- Heuer, R. J., Jr. (2007). *Psychology of intelligence analysis*. Reston, VA: Pherson Associates.
- Horwitz, S. K. ve Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015. <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- Johnson, D. W. ve Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365–379. <https://doi.org/10.3102/0013189X09339057>
- Kipper, D. A. (1992). Psychodrama: Group psychotherapy through role playing. *International Journal of Group Psychotherapy*, 42(4), 495–521. <https://doi.org/10.1080/00207284.1992.11490720>
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Engineering Management Review, IEEE*, 37. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- London, M. ve Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803–839. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x>
- Matsumoto, D. ve Hwang, H. S. (2018). Microexpressions and emotion recognition. In *The Oxford handbook of emotion, social cognition, and problem solving in adulthood* (ss. 209–234).
- Mccarthy, A. ve Garavan, T. (2001). 360° feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 5–32. <https://doi.org/10.1108/03090590110380614>
- Moreno, J. L. (1946). *Psychodrama: Vol. 1. The first volume*. Beacon House.
- Moreno, J. L. (1953). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and socio-drama* (2.baskı). Beacon House.
- Pearce, C. L. ve Conger, J. A. (Eds.). (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE.
- Rogers, C. R. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. Harper and Row.

- Rogers, C. R. (1977). *On personal power: Inner strength and its revolutionary impact*. Delacorte.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life: Life-changing tools for healthy relationships* (D. Chopra, Foreword). PuddleDancer Press.
- Sabin, P. (2014). *Simulating war: Studying conflict through simulation games*. Bloomsbury Academic.
- Salas, E., Wildman, J. L. ve Piccolo, R. F. (2009). Using simulation-based training to enhance management education. *Academy of Management Learning ve Education*, 8(4), 559–573. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2009.47785474>
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. ve Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51–71. <https://doi.org/10.2307/255859>
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. ve Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 745–772. <https://doi.org/10.2307/256567>
- Scott, J. (2012). Social network analysis, overview of. In R. Meyers (Ed.), *Computational complexity* (ss. 1–25). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-1800-9_178
- Squire, K. (2011). *Video games and learning: Teaching and participatory culture in the digital age*. Teachers College Press.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. Random House.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Urhan, B. (2018). *Beden dili*. Konuşulmayan Dil Sözsüz İletişim.
- Valacich, J. S., Dennis, A. R. ve Nunamaker, J. F. (1992). Group size and anonymity effects on computer-mediated idea generation. *Small Group Research*, 23(1), 49–73. <https://doi.org/10.1177/1046496492231004>
- Van Creveld, M. (1985). *Command in war*. Harvard University Press.
- Waldman, D. A. ve Atwater, L. E. (2009). *The power of 360° feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity*. Taylor and Francis Inc. <https://doi.org/10.4324/9780080514253>
- Walton, G. M. ve Cohen, G. L. (2011). A brief social-belonging intervention improves academic and health outcomes of minority students. *Science*, 331(6023), 1447–1451. <https://doi.org/10.1126/science.1198364>
- Wasserman, S. ve Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- Yalom, I. D. ve Leszcz, M. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy* (5.baskı). Basic Books/Hachette Book Group.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7.baskı). Pearson.