

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

# LİDERLİK STİLLERİ İLE NARSİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Alperen ONAY

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan LATİF

Eylül – 2018

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

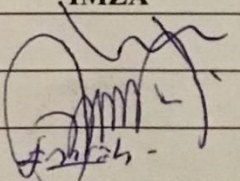
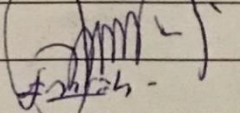
LİDERLİK STİLLERİ İLE NARSİZİZM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Alperen ONAY

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

"Bu tez 25.08/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Hasan Hacıoğlu	Başarı	
Dr. Öğr. Üyesi Feriye ÖZGÜZ	Başarı	

SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİT.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : VI

Öğrencinin

Adı Soyadı	: Ömer Alperen ONAY
Öğrenci Numarası	: 1607104022
Enstitü Anabilim Dalı	: İşletme
Enstitü Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Programı	: <input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	: Liderlik Stilleri ile Narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi
Berzozluk Oranı	: % 12

## ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Berzozluk Raporu Uygulama Esaslarına istinaden, Enstitümüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Berzozluk Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının berzozluk oranının herhangi bir inceleme yapılmadığı, aksinin tespit edilirseki multamel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğini beyan ederim.

11/06/2018  
Ömer Alperen Onay

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Berzozluk Raporu Uygulama Esaslarına istinaden, Enstitümüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Berzozluk Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması için ilgili gerekli düzenleme tarafımdan yapılmış olup, yeniden değerlendirilerek (ozon.gsb@sakarya.edu.tr adresine) yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

11/06/2018  
İmza

Uygundur

Dersöğmen  
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Hasan LATİF

Tarih: 11/06/2018

İmza:

 KABUL EDİLMİŞTİR REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı:

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması sürecinde beni değerli bilgileri ile yönlendiren ve tezin her aşamasında desteğini esirgemeyen sayın danışman hocam Prof. Dr. Hasan LATİF'e teşekkür ve saygılarımı sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca tez çalışmamın başlangıç aşamasından itibaren yardımlarını esirgemeyen hocam Dr. Öğretim Üyesi Emrah ÖZSOY'a, analiz süreçlerimdeki desteği için sevgili dostum Metin SAYGILI'ya ve tezimin son okuması ve düzeltmesinde desteğini esirgemeyen sevgili dostum Efe KARABULAT'a teşekkürlerimi iletmekten mutluluk duymaktayım. Son olarak hayatımdaki tüm karar ve çalışmalarımda her zaman yanımda olan aileme saygılarımı ve sevgilerimi sunarım.

**Ömer Alperen ONAY**

**05.06.2108**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ .....</b>	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK .....</b>	<b>4</b>
1.1. Liderlik Kavramının Kelime Kökeni ve Tarihçesi.....	4
1.1.1. Kelime Kökeni .....	4
1.1.2. Liderliğin Tarihçesi.....	4
1.2. Liderlik Kavramının Tanımı .....	6
1.2.1. Lider.....	7
1.2.2. Takipçiler .....	7
1.2.3. İletişim .....	7
1.2.4. Durum .....	8
1.3. Liderin Güç Kaynakları .....	8
1.3.1. Ödül Gücü.....	9
1.3.2. Zorlayıcı Güç .....	9
1.3.3. Yasal Güç.....	9
1.3.4. Uzmanlık Gücü .....	9
1.3.5. Karizmatik Güç.....	9
1.4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....	10
1.4.1. Yönetim.....	10
1.4.2. Lider ve yönetici Farkı .....	11
1.5. Liderlik Teorileri.....	13
1.5.1. Büyük Adam Teorisi.....	13
1.5.2. Özellikler Teorisi .....	14
1.5.3. Davranışsal Teorisi .....	15
1.5.4. Durumsallık Teorisi .....	18
1.5.5. Modern Teoriler .....	20
1.6. Liderlik Stilleri.....	20
1.6.1. Laissez – Faire Liderlik.....	21
1.6.2. Etkileşimci Liderlik.....	21
1.6.3. Dönüşümcü Liderlik .....	22

<b>BÖLÜM 2: NARSİSİZM.....</b>	<b>25</b>
2.1. Narsisizm Kavramının Mitolojik Kökeni .....	25
2.2. Narsisizmin Tarihçesi .....	25
2.3. Narsisizmin Tanımı ve Türleri.....	26
2.3.1. Patolojik Narsisizm.....	27
2.3.2. Sub-Klinik Narsisizm.....	27
2.4. Örgütsel Davranış ve Narsisizm .....	28
2.4.1. Örgütsel Narsisizm.....	29
2.4.2. Kişiliğin Karanlık Yönü Olarak Narsisizm.....	30
2.4.3. Liderlik ve Narsisizm.....	30
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM .....</b>	<b>32</b>
3.1. Araştırmanın Amacı.....	32
3.2. Araştırmanın Önemi.....	32
3.4. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi .....	32
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	32
3.6. Veri Toplama Araçları .....	33
<b>BÖLÜM 4: ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>34</b>
4.1. Demografik Özellikler .....	34
4.2. Mesleki Özellikler.....	35
4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	35
4.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Cevap Dağılımı.....	36
4.5. Liderlik Stilleri Ortalamaları.....	38
4.6. Narsisizm Ölçeği Cevap Dağılımları ve Ortalamaları .....	38
4.7. Farklılık Analizleri.....	39
4.7.1. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Cinsiyet Üzerinden Karşılaştırılması.....	39
4.7.2. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Medeni Hal Üzerinden Karşılaştırılması .....	41
4.7.3. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Sektörler Üzerinden Karşılaştırılması .....	42
4.7.4. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin İş Yerindeki Pozisyon Üzerinden Karşılaştırılması .....	43
4.7.5. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Katılımcıların Yaşları Üzerinden Karşılaştırılması .....	44
4.7.6. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Katılımcıların Eğitim Durumları Üzerinden Karşılaştırılması.....	46

4.7.7. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Katılımcıların İş Tecrübeleri Üzerinden Karşılaştırılması.....	49
4.8. Korelasyon Analizleri .....	50
<b>5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>53</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>56</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>68</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> : Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar 1.....	12
<b>Tablo 1.2</b> : Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar 2 .....	12
<b>Tablo 1.3</b> : Liderlik Teorileri Tarihsel Sıralama .....	13
<b>Tablo 1.4</b> : Likert Sistem 4 Modeli .....	17
<b>Tablo 4.1</b> : Demografik Faktörler .....	35
<b>Tablo 4.2</b> : Mesleki Özellikler .....	36
<b>Tablo 4.3</b> : Cranbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları .....	36
<b>Tablo 4.4</b> : Liderlik Stilleri Ölçeği Cevap Dağılımı .....	37
<b>Tablo 4.5</b> : Liderlik Stilleri Ortalamaları .....	39
<b>Tablo 4.6</b> : Narsisizm Ölçeği Cevap Dağılımı ve Ortalamaları .....	40
<b>Tablo 4.7</b> : Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi .....	41
<b>Tablo 4.8</b> : Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Medeni Hal Açısından Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi .....	42
<b>Tablo 4.9</b> : Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Sektörler Açısından Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi .....	43
<b>Tablo 4.10</b> : Liderlik Stilleri ve Narsisizmin İş Yerindeki Pozisyon Açısından Karşılaştırılması Bağımsız Örneklem t-Testi .....	44
<b>Tablo 4.11</b> : Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Katılımcıların Yaşları Açısından Karşılaştırılması One-Way ANOVA Testi .....	45
<b>Tablo 4.12</b> : Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması One-Way ANOVA Testi .....	47
<b>Tablo 4.13</b> : Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Katılımcıların İş Tecrübeleri Açısından Karşılaştırılması One-Way ANOVA Testi .....	50
<b>Tablo 4.14</b> : Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki Korelasyon Analizi .....	52
<b>Tablo 4.15</b> : Liderlik Stilllerinin Alt Boyutları ile Narsisizm Arasındaki Korelasyon Analizi .....	52



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli .....	32
------------------------------------	----



**Tezin Başlığı:** Liderlik Stilleri İle Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Tezin Yazarı:** Ömer Alperen ONAY **Danışman:** Prof. Dr. Hasan LATİF

**Kabul Tarihi:** 25 Eylül 2018

**Sayfa Sayısı:** vii (ön kısım) + 64 (tez) + 4 (ek)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar geçmişten günümüze artarak devam etmiştir. Günümüzde liderliğin öneminin hem kamu sektöründe hem de özel sektörde daha da ön plana çıkmasıyla beraber liderliğin derinlemesine incelenmesi ve liderlikle ilişkili olabilecek başka konularında çalışmalara konu olması kaçınılmaz bir hal almıştır.

Narsisizm ise son dönemlerde örgütsel davranış çalışmalarında sub-klinik olarak ele alınmaya başlanmış, bir kişilik özelliği olarak farklı örgütsel davranış konularıyla ilişkileri üzerine çalışmalarda kendisine yer bulmuştur.

Bu durumdan hareketle liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi adına bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla nicel ölçüm yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya kamu ve özel sektörden 427 kişi katılmış, katılımcılardan 381 kişinin anket verileri analize uygun bulunmuştur. Çalışmada liderlik stillerinin çalışanlar perspektifinden ölçülmesi amacıyla Bass (1985) tarafından geliştirilen ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların, yöneticilerine yönelik narsisizm algılarının ölçülmesi adına ise Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş 12 maddeden oluşan kısaltılmış Karanlık Üçlü ölçeğinin, narsisizmi ölçmek adına hazırlanan kısmının Türkçe versiyonu (Özsoy ve diğ., 2017) kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda liderlik stilleri ve alt boyutları ile narsisizm arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların liderlik stilleri ve narsisizm algılarına yönelik farklılık testleri gerçekleştirilmiş, analizler sonucunda katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine göre verdikleri cevapların ortalamalarında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Stilleri, Narsisizm.

**Title of the Thesis:** Examining The Relationship Between Leadership Styles And Narcissism

**Author:** Ömer Alperen ONAY

**Supervisor:** Professor Hasan LATİF

**Date:** 25 September 2018

**Nu. of pages:** vii (pre text) + 64 (main body)+ 4 (App.)

**Department:** Business Administration **Subfield:** Management and Organization

The studies carried out on leadership have continued increasingly from the past to our present day. It has become inevitable for leadership to be examined thoroughly and for the other issues that might be associated with leadership to be the subject to the studies as well as the importance of Leadership has come into prominence much more in both the public sector and the private sector.

Narcissism, however, has been started to be sub-clinically dealt with in the organizational behaviour studies within the recent periods and has found a place for itself in the studies on its relations with different organizational behaviour issues as a personality characteristic.

From this point of view, this study was carried out in order to examine the relation between the leadership styles and narcissism. For the purpose of determining the relation between the leadership styles and narcissism, the survey method from the quantitative measurement methods was used. 427 people from the public and private sectors participated in the study and the survey data of 381 people from the participants was considered appropriate for the analysis. For the purpose of measuring the leadership styles from the perspective of the employees in the study, the Multifactor Leadership Scale which was developed by Bass (1985) and which was adapted to Turkish by Akdogan (2002) was used. In order to measure the narcissism perceptions of the employees for their managers, however, the Turkish version of the part, which was prepared in order to measure narcissism, of the abbreviated Dark Triad scale that consists of 12 items as developed by Jonason and Webster (2010) (Özsoy et al., 2017) was used.

As a result of the analyses performed, statistically significant relations between leadership styles and its sub-dimensions and narcissism have been found. Furthermore, the discrimination tests were performed for the leadership styles and narcissism perceptions of the participants and, as a result of the analyses, significant differences have been encountered in the averages of the answers that the participants gave according to their demographic and occupational characteristics.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Narcissism.

## GİRİŞ

Liderlik tarihin başından beri varlığını sürdürmektedir. Sosyologlara göre ilkel dönem insanların hayatta kalma ve beslenme gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri adına bir araya gelmeleriyle liderlik kavramı da hayat bulmuştur. Bu dönemdeki liderlik, grubu ihtiyaçlarına maksimum verimle ulaştırmak adına hayvanlarda olduğu gibi bir işlerlik göstermektedir.

Toplumların oluşması, insan ilişkileri ve etkileşimlerinin artması sonrasında ise liderlik kavramı gelişerek toplumları refaha ve büyük başarılarla sevk eden bireylerle atfedilmeye başlanmıştır. Eski dönemde liderlik kavramının kahramanlarla ve mitolojiyle yakından alakalı bir şekilde anıldığı ve kahramanlarda mevcut bulunan özelliklerle liderlerin özellikleri eş tutulduğu görülmektedir (Bass, 1990).

Liderliğe ait ilk yazılı kaynaklar erken dönem Mısır uygarlığına aittir. Sonraki dönemde felsefeciler ve devlet adamları tarafından liderlik ve liderin taşıması gereken özellikler pek çok kez tanımlanmıştır. Ancak liderliğin bilimsel olarak ele alınması süreci sanayi devriminden sonra başlamıştır.

Sanayi devrimi sonrası kitle üretimin gelişmeye başlaması ile birlikte yönetim yaklaşımları gelişmeye başlamış ve sonraki süreçte liderlik üzerine sayısız tanımlama yapılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmalar sonrasında liderlerin yetkinlikleri ve başarılarının nedenlerinin tespiti adına liderlik teorileri geliştirilmiş, bu teorilerle liderlerin nasıl olması gerektiğinin ve mevcut çevresel faktörlerin etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

Liderlik çalışmaları sonucunda 1980'lerde Bass ve Burns liderlik stillerini ortaya atmış, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramlarını literatüre kazandırmışlardır. Burns çalışmalarında kamu bazlı bir araştırma alanı belirlerken, Bass konuyu özel sektörü de kapsayacak yapıda şekillendirmiştir.

Narsisizm kavramının kökeni Narkissos mitine dayandırılmaktadır. İlk olarak Ellis (1898) tarafından bir hastasının içe dönük cinsel arzu ve duygusal tutkunluğunu tanımlamak adına "Narcissus-like" teriminin kullanılması ile ortaya çıkmış, sonraki dönemde Freud (1914) tarafından bireyin nesneden uzaklaşarak öze libidal arzu ve istek duymasını açıklamak adına kullanılmıştır.

Narsisizm yapılan çalışmalarda klinik ve sub-klinik olarak ele alınmaktadır. Klinik olarak narsisizm bir kişilik bozukluğu olarak incelenerek ve pek çok araştırmada tanı amaçlı

olarak yer bulurken, sub-klinik olarak narsisizm bir kişilik özelliği olarak örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında ele alınmıştır. Sub-klinik narsisizm çalışmalarında narsisizmin normal düzeyde seyretmesi durumunda başarı getirebilen bir durum olduğuna değinilirken, aşırı düzeylerinde bireysel ve örgütsel anlamda yıkıcı olabileceği dile vurgulanmaktadır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmada çalışanlar perspektifinden liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışmaya yönelik alt amaçlar şu şekilde belirlenmiştir;

- Kamu sektörü ve özel sektörde çalışanlar tarafından hangi liderlik stillerinin algılandığının belirlenmesi,
- Hangi liderlik stiliyle narsisizm arasında nasıl bir ilişki olduğunun tespit edilebilmesi,
- Kamu sektörü ve özel sektördeki çalışanların liderlik stili algılarının karşılaştırılması.

### **Çalışmanın Önemi**

Bu çalışma Kamu ve özel sektörde çalışan bireyler, yöneticilerini göz önünde bulundurduklarında hangi liderlik stilini algıladıklarını ve yöneticilerini narsisist olarak değerlendirip değerlendirmediklerini tespit edebilmek amacıyla yürütülmüştür. Liderlik ve narsisizm arasındaki ilişki üzerine literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak çalışanların perspektifinden etkileşimci, dönüşümcü ve laissez-faire liderlik ile sub-klinik narsisizm arasındaki ilişki literatürde ihmal edilen bir konudur. Bu sebeple literatüre ve sonraki çalışmalara katkı sağlayabilmek adına gerçekleştirilen bu çalışma önem arz edebilir niteliktedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın örnekleme, Ankara ilinde kamu ve özel sektörde çalışan bireyler arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve verilerin elde edilmesinde nicel veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Bass (1985) tarafından geliştirilen ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Jonason ve Webster (2010) tarafından

geliştirilmiş 12 maddeden oluşan kısaltılmış Karanlık Üçlü ölçeğinin, narsisizmi ölçmek adına hazırlanan kısmının Türkçe versiyonu (Özsoy ve diğ., 2017) kullanılmıştır.

Çalışmaya kamu ve özel sektörden 427 kişi katılmış, 381 kişinin cevapladığı anketler uygun bulunarak analize alınmıştır. Analiz işlemleri IBM SPSS 24 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın katılımcılar bakımından dengeli bir katılım ile gerçekleştirilmesi amaçlanmış olsa da özel sektörde çalışan katılımcıların sayısı, kamu sektöründe çalışan katılımcıların sayısına oranla düşük seviye de kalmıştır.



## **BÖLÜM 1: LİDERLİK**

### **1.1. Liderlik Kavramının Kelime Kökeni ve Tarihçesi**

Liderlik kavramı insanlık tarihinde çok eskilere dayanan bir kökene sahiptir. Liderlik günümüze gelene kadar pek çok teorik ve pratik çalışmaya konu olmuş, özellikle 20. yüzyılda liderlik üzerine çalışmalar hız kazanmıştır. Bu sebeple çalışmanın liderlik ile ilgili alt başlıklarına geçmeden önce liderlik kelimesinin kelime kökenini ve liderliğin tarihçesi kısaca ifade edilecektir.

#### **1.1.1. Kelime Kökeni**

Liderlik kelimesi Türkçe'ye yabancı dillerden giren kelimelerden biridir. İngilizce kökenli bir kelime olan liderlik kelimesinin aslı *leadership* olup *lead* kelimesinden türemiştir. Temel sözlük anlamına bakıldığında *lead*; öncülük, yol göstermek gibi anlamlara gelirken bu kelimedenden türeyen *leader*; öncülük eden, *leadership* ise; öncülük, lidere yakışan vasıflar gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Türkçede liderlik kavramının karşılığı ise önderlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik kelimesinin kökeni hakkında aşağıdaki görüş ön plana çıkmaktadır. Bu görüş kelimenin kökeni çok eskilere dayansa da gerçek etimolojisinin modern olduğunu dile getiren, kelimenin türediği köklerin eski İngilizcede *lead* kelimesine karşılık gelen ileriye götürmek anlamındaki *laedan* ve *leader* kelimesine karşılık gelen, öncülük eden anlamındaki *laedere* olduğunu belirten görüştür. (Kelly, 2014: 1)

Ayrıca Kelly (2014) o dönemde Latince ve Yunanca'da liderlik kelimesinin doğrudan türevi olan bir kelime olmadığını, yakın anlamda Latince'de *ducere* kelimesinin olduğunu belirtmektedir. Ancak bu kelimenin çok anlamlı oluşu sebebiyle kavram karmaşasına yol açabildiğini, bu sebeple modern anlama daha yakın olduğu için *laedan* kelimesinin kendisine daha doğru geldiğini dile getirmektedir.

#### **1.1.2. Liderliğin Tarihçesi**

Liderlik neredeyse tarihle yaşıttır. Sadece insanlara özgü bir kavram olmayıp, pek çok hayvan türü içinde gözlemlenmektedir. Sosyoloji alanındaki birçok çalışmaya göre liderlik kavramı, insanların ve hayvanların sosyal güdülerle doğması sebebiyle önem arz etmektedir. İnsanlar ve pek çok hayvan türü varlıklarını güven içerisinde devam ettirebilmek ve beslenebilmek gibi temel ihtiyaçlar sebebiyle zamanın başından beri

gruplar oluşturarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Hayvanlar içgüdüleri ve kalıtsal mirasları sebebiyle sınırlı sosyal aktiviteler içerisinde bulunma eğilimindedir. Ancak insanlar doğuştan gelen daha gelişmiş sosyal dürtülerinin yanında daha karmaşık ve esnek bir sinir sistemine ve beyne sahip olduklarından ortaya çıkan yüksek düşünme yetenekleri sebebiyle daha uyumlu ve daha çeşitli bir sosyal aktivite yelpazesine sahiptir. İnsanlık tarihinin başında insanlarda ve hayvanlarda liderler ve liderlik kavramları benzer nitelikler göstermekte iken, medeniyetin gelişmeye başlaması ile lider ve liderlik kavramları insanlar için farklılık ve gelişim göstermeye başlamıştır. Liderlik kavramı erken dönem toplumlarında inanç ve efsanelerle anılmaktadır. Efsanelere konu olmuş kahramanlar ile liderlik kavramının özdeşleştirildiği görülmektedir. Prometheus'un hikâyesi ve Oğuz Kağan destanı bu anlamda örnek olarak gösterilebilir. Tarihte liderliğe ait ilk yazılı kaynak ise M.Ö 2300'lerde Mısır'da Ptahhotep'in talimatları olarak karşımıza çıkmaktadır (Bass, 1990: 4). Sonraki dönemlerde ise Konfüçyus, Lao-Tzu, Sokrates ve Platon gibi düşünürler lider ve liderlik ile ilgili tanımlamalar ve liderin sorumluluk ve özelliklerine yönelik açıklamalar yapmışlardır. Orta çağa gelindiğinde ise Machiavelli (1513) liderliğe pragmatist bir yaklaşım getirmiş ve Prens romanında şu açıklamalarda bulunmuştur,

(...) Korkulmaktan çok sevilme mi iyidir, yoksa sevilme çok korkulma mı? Benim yanımda bunların ikisinin de gerekli olduğudur; ama ikisini bağdaştırmak güç gözüktüğüne göre, birinden biri olmayacaksa sevilme çok korkulma bence çok daha güvenlidir. Çünkü insanlar hakkında genelde şu söylenebilir: Nankör, değişken, içten pazarlıklı, korkak ve çıkarıcıdır; onlara iyilik ettiğin sürece hepsi seninle, yukarıda da dediğim gibi, gerekmedikçe kanlarını, mallarını, canlarını ve çocuklarını sana sunarlar ama bir gerekme görsün hepsi senden yüz çevirirler. Sadece onların sözüne dayanan prens, başka önlemler almamışsa, ortada kalır ve yok olup gider; çünkü gönül yüceliği ile değil de para gücüyle edinilmiş dostluklar borç alınmıştır kazanılmış değil ve tam da gerektiği zaman kullanılamaz olurlar. Ve insanlar, kendini sevdirmek isteyen çok korkutmak isteyen kırıktan çekinirler; çünkü sevgi bağı şükranla örülmüştür yani insanların koparmakta duraksamadıkları bir iplikle zira ki kişisel çıkarları söz konusu olduğunda insanlar hainleşirler; ama korku bağı insanları hiç terk etmeyen ceza yemek korkusuyla dokunmuştur (s.106).

İlk ve orta çağda liderlik tanımlamaları genellikle askeri anlamda ve iktidar bazlı tanımlamalarla anılmıştır. Sanayi devrimi sonrasında ise her alanda liderlik üzerine çalışmalar hız kazanmıştır. Günümüze gelindikçe liderlik üzerine çalışmalar yüksek sayılara ulaşmıştır. Bass (2008: 10) 2005 yılında Amazon.com'da 18,299 adet liderlik ile ilgili farklı dillerde kitap, Google Akademik'de 16,800 kitap, 95,500 yayın ve 386,000 alıntı olduğunu dile getirmektedir. Ayrıca Erçetin (2000: 3) 20. yüzyılda 350'nin üstünde lider ve liderlik tanımı yapıldığını belirtmektedir.



## 1.2. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik kavramı insanlık tarihinde oldukça eski bir kökene sahiptir ve günümüze kadar pek çok araştırmaya konu olmuştur. Zamanın başından itibaren insanlar önce küçük gruplar, sonrasında ise büyük topluluklar halinde bir araya gelmeye başlamıştır. Bu durumun nedenini Hofstede insanların doğadan gelecek tehditlere karşı bir araya gelmesi şeklinde açıklamıştır. Bu süreçte, birlikte yaşamının gerekleri ve insanların yaşamsal ihtiyaçlarını sağlaması aşamasında yol gösterecek bireyler ön plana çıkmıştır. İlerleyen zamanla birlikte yukarıda da belirttiğimiz üzere liderlik kavramı kendine farklı anlamlar bulmuş ve günümüze gelene dek pek çok farklı tanımla anılmıştır. Zamanın getirdiği değişimlerle beraber liderliğe yönelik tanım ve açıklamalarda da değişiklikler olmuş, bazı tanımlar yok olurken yeni tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren liderlik üzerine yapılan çalışmalar hız ve önem kazanmıştır. Aşağıda belirli sayıda liderlik tanımına yer verilecektir. Ancak liderlik kavramını açıklamadan önce lider kavramını tanımlamak doğru olacaktır.

Lider, insanları kendi çıkarlarından daha yüksek amaçlara ulaşmak için harekete geçiren hedefler tasarlar ve ifade eder (Gardner, 1988: 4). Dereli (1976: 188) lideri, “Mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişi” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre ise lider; “Başkalarının belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir” (Koçel, 2011: 569).

Liderlik kavramına yönelik bazı tanımlar ise şu şekildedir:

Liderlik; Bir kişinin, başkalarını bir amacı gerçekleştirmek için etkilediği ve daha uyumlu ve tutarlı olacak şekilde örgütü yönlendirdiği bir süreçtir (Sharma ve Jain, 2013: 311).

“Liderlik; Bir kişinin, ortak bir hedefe ulaşmak için bir birey grubunu etkilediği bir süreçtir” (Northouse, 2007: 6).

Liderlik, grup üyelerinin hedeflere ulaşmaya yönelik faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkilerin kullanılması olarak tanımlanmaktadır (McLean ve Smits, 2003: 1274).

Liderlik takipçileri dönüştürür, elde edilebilecek hedeflerin vizyonlarını yaratır ve takipçilere bu hedeflere ulaşmanın yollarını ifade eder (Bass, 1990: 16).

Bir grubu birbirine bağlayan ve onu hedeflere doğru yönlendiren insan faktörüdür (Davis, 1962: 124).

“Liderlik bir amacın başarıyla sonuçlanmasına yönelik başkalarının davranışlarını yönlendirme sürecidir” (Certo ve Certo, 2016: 370).

“Liderlik, kişinin başkalarını yönetme, yönlendirme, onların davranışlarını etkileme ve ikna yeteneğidir” (Doğan, 2002: 252).

“İzleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır” (Eren, 1998: 342).

Belirli farklılıklar barındırır da tüm bu tanımlar göz önüne alındığında bazı ortak noktalar dikkat çekmektedir. Bu ortak noktalar; Bir amaç/hedef, bu amaç adına bir arada bulunan bireyler ve liderin bu amaca ulaşmak adına bu bireyleri etkileme sürecidir. Bununla birlikte, literatüre bakıldığında liderlik sürecinin işleyişini etkileyen bazı faktörlerden de bahsedilmektedir. Bu faktörler; “Lider, takipçiler, iletişim ve durumdur” (ABD Ordusu, 1990: 3). Bu faktörlere kısaca değinirsek;

### **1.2.1. Lider**

Liderin bilgi ve becerilerinin farkında olması gerektiğini, liderin başarısının takipçilerine ve onların güvenine göre şekillendiğini ifade etmektedir.

### **1.2.2. Takipçiler**

Farklı bireylerin farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyabileceğini, liderin bu durumun farkında olarak takipçilerini tanıması ve gerektiğinde farklı yaklaşımlar kullanabilmesinin önemini ifade etmektedir.

### **1.2.3. İletişim**

Lider ile takipçileri arasında çift yönlü bir iletişim olduğunu, bu iletişimin ne şekilde ve nasıl işleyeceğinin doğru belirlenmesi gerektiğini belirtir. Eğer bu iletişim ağının doğru kurulmaması söz konusu olursa süreçlerin aksayacağı, lider ile takipçilerinin ilişkilerinin ise zarar göreceği ifade edilmektedir.

#### 1.2.4. Durum

Her durumda geçerli bir kararın söz konusu olmadığını, farklı durumlarda, o duruma uygun ve yerinde kararların alınması gerektiğinin altını çizer.

#### 1.3. Liderin Güç Kaynakları

Liderliğin güç kaynaklarına değinmeden önce güç kavramının literatürde yer alan tanımlarına kısaca değinmekte yarar görmekteyiz. Literatürde ise güç kavramına yönelik birçok tanımlama mevcut olsa da birkaç tanesi şu şekildedir: “Bir kişinin başkasını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneğidir.” (Koçel, 2011: 553), “Güç, olayların akışını değiştirmek, çeşitli direnişlerin üstesinden gelmek ve insanların başka koşullarda yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlamak adına onların davranışlarını etkilemektir” (Pfeffer, 1992: 30).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılabilirdiği üzere güç bireylerin başkalarını belirli konularda yönlendirmesine olanak sağlayan, onları davranışa yönelten kuvvettir. Liderlerin bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşma çabasında, güç, kullandığı araçlardan biridir ve ihtiyaç halinde başvurulur. Liderlik kavramını ele aldığımızda birden fazla bireye ihtiyaç olduğu su götürmez bir gerçektir. Bireysel anlamda liderlik konusu üzerine çalışmalar mevcut olsa da genel kamı bireyin diğer bireylerle ilişkileri üzerine kuruludur. Örgütsel anlamda hedeflere ulaşabilmek adına gerekli süreçlerin yönetilebilmesi ve başarıya ulaşılabilmesi için liderlerin ve yöneticilerin gücünü maddi ve manevi boyutlarıyla çeşitli seviyelerde kullanması gerekir. Bireyler bu gücün kullanımına göre harekete sevk edilir. Elbette liderlik sadece gücün kullanımı ile sınırlandırabilecek bir kavram değildir. Gücün yanında olumlu motivatörlerin kullanımı da liderliğin içerisinde ele alınır. Liderlerin çevresindekilere yönelik güçleri French ve Raven (1968: 261) tarafından beş ana başlıkta toplanmıştır. Bu başlıklar şu şekildedir;

- Ödül gücü
- Zorlayıcı güç
- Yasal Güç
- Uzmanlık gücü
- Karizmatik güç

### **1.3.1. Ödül Gücü**

Liderin yönettiği bireyleri ödüllendirme gücünü ifade eder. Bireylerin ödül beklentisi ile ödüllendirme orantılı olduğu düzeyde verimliliği yüksektir. “Liderin ödüllendirme sırasında adil davranması, bireyler ve topluluklar arasında ayırım gözetmemesi motivasyonu arttıracaktır. Liderin verdiği ödüllerin değeri arttıkça kontrol sağlama gücü de o nispette artar” (Doğan, 2002: 253).

### **1.3.2. Zorlayıcı Güç**

Liderin bireyleri cezalandıracak gücü elinde tutmasıdır. Literatürde ödül gücünün zıttı şeklinde belirtilmektedir. Uyarı, kınama, rütbenin düşürülmesi, maaş kesintisi, işten uzaklaştırma veya çıkarma gibi şekillerde olur. Zorlayıcı gücün kullanımı genellikle performans üzerinde düşürücü etki yapmaktadır. Bu sebeple cezanın hatalarla orantılı olması önemlidir (French ve Raven, 1968: 261).

### **1.3.3. Yasal Güç**

Yasal güç, liderin veya yöneticinin organizasyon içerisindeki konumu nedeniyle elinde bulundurduğu güçtür. Organizasyonda yer alan bireylerin üstlerinin yetkileri doğrultusunda verdiği görevleri yerine getirmesi şeklinde işlerlik gösterir. Bu güç türünde yöneticinin hiyerarşik olarak üst bir pozisyonda olduğu, verdiği görevler yerine getirilmediğinde bireyleri cezalandırabileceği algısı ön plandadır (Koçel, 2011: 556).

### **1.3.4. Uzmanlık Gücü**

Liderin belirli bir konudaki bilgi, eğitim ve tecrübelerine dayalı uzmanlığından kaynaklanan güçtür. Astlarını bu uzmanlığı ile yönlendirebilir. Bu sebeple de daha kolay kabul ve saygı görür. Liderin uzmanlığı ile kabul görmesi doğru orantılıdır. Ancak genellikle alt birimlerdeki bireylerin sınırlı alan uzmanlığı lidere kıyasla daha yüksek seviyelerde olmaktadır (Koçel, 2011: 557).

### **1.3.5. Karizmatik Güç**

Liderin bireysel özelliklerine dayalı bir güç olduğu belirtilebilir. Liderin kişisel özellikleri, davranışları ve karizmasıyla astlarını idare etmesi üzerine kuruludur. Astları lidere saygı duymaya yönlendirici etkisi yüksektir ve bireyleri lideri örnek almaya, ondaki özellikleri benimsemeye teşvik eder. Bu sürecin ilerlemesi ile liderin astları üzerindeki

kontrol gücü de doğru orantılı olarak artar. Karizmatik güce sahip liderler nadir olarak görülürler (Koçel, 2011: 557).

Yukarıda bahsedilen güçler genellikle ilişki içerisinde ve birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Literatürde özellikle ceza odaklı güç unsurlarının olumlu etkiden ziyade olumsuz ve performans düşürücü olduğu belirtilmektedir. Güçlerin verimlilik ve olumlu etki sağlamada her zaman yeterli olmadığı, öncelikle bireylerin lideri kabulünün önemi vurgulanmaktadır.

#### **1.4. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar**

Gündelik hayata bakıldığında liderlik ile yöneticilik kavramlarının genel kullanımda bir karmaşa olduğu gözlemlenmektedir. Bu karmaşıklığın giderilebilmesi adına aşağıda lider ve yönetici kavramları arasındaki farklar incelenecektir. Ancak öncesinde yönetim ve yönetici kavramlarının incelenmesi gerektiği aşikârdır. Yönetim kavramına değinmeden yönetici ve lider üzerine yapılacak açıklamalar ve aralarında gerçekleştirilecek kıyaslama kanaatimizce doğru olmayacaktır.

##### **1.4.1. Yönetim**

Yönetim kavramı tarihte çok eskilere dayanmaktadır. Günümüzde bilimsel çalışmalar alanında hala son derece popüler olan yönetim kavramının bir bilim olarak kendine yer edinmesi ise gerçek anlamda 20. yüzyılda gerçekleşmiştir. Bu sebeple yönetim için “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” sözü kabul gören bir söylemdir. Yönetimin bilimsel olarak ele alınması 1911’de Taylor’un “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabıyla öncüsü olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile başlamış, 1916’da Fayol’un “Genel ve Endüstriyel Yönetim” kitabıyla başlattığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ile devam etmiştir. Bu dönemde Weber’in ortaya attığı Bürokrasi Yaklaşımı da yönetimin bilimsel gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Özellikle Fayol’un o dönemde ortaya koyduğu, yönetimin fonksiyonları ismini verdiği faaliyetler dizisi günümüzde halen geçerliliğini yitirmemiştir. Bu fonksiyonlar planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve denetimdir. Yönetim biliminin yeni bir bilim dalı olması sebebiyle tanımı ve içeriği üzerine bir fikir birliği söz konusu olmamakla birlikte, en genel hatları ve temelleri üzerine ortak bir bakış açısı olduğu söylenebilir. Bu sebeple Koçel (2011: 58); “Yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar -kişi veya grup- anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde

durulmaktadır.” Şeklinde açıklamada bulunmuştur. Zamanın ve teknolojinin hızla gösterdiği değişimin de etkisi ile yönetim ile ilgili tanım ve açıklamalar da değişkenlik göstermektedir. Ama bazı tanımlar şu şekildedir; “Yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir” (Koçel, 2011: 59). “Yönetim belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynaklar, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” (Eren, 1996). “Belirli amaçlara varmak için belirli faaliyetleri insan unsuru kanalından ve insanlarla birlikte yürütmek” (Dereli, 1978: 1). Zaman zaman genel kullanımda liderliğin yönetimi de kapsayan bir kavram gibi kullanımı önümüze çıksa da durum aslen böyle değildir. Aralarındaki en temel fark liderlik bireysel faaliyetlere odaklanırken, yönetim örgütsel faaliyetlere odaklıdır. Yönetim liderliği de içine alan geniş ve kompleks bir yapıdır.

#### **1.4.2. Lider ve Yönetici Farkı**

Günlük kullanıma bakıldığında yöneticilik ve liderlik kavramlarının kullanımında bir karışıklık yaşandığı, bu kavramların genellikle birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Ancak liderlik ve yöneticilik içerikleri bağlamında göz önüne alındığında iki kavram birbirinden farklı anlamlar barındırmaktadır. İki kavram arasındaki temel düzeyde en önemli fark lider belirlediği amaçlara ulaşmak adına bireyleri etkileyen kişi iken, yönetici temel prosedürleri önceden belirlenmiş, belli hedeflere ulaşmaya yönelik çaba gösteren kişidir. Liderlik ve yöneticilik kavramları ilk olarak Burns tarafından ayrı kavramlar olarak incelenmiş sonrasında birbirinden ayrı kavramlar olarak ele alınmaya başlanmıştır. Unutulmamalıdır ki her yönetici lider olmadığı gibi, her liderde yönetici değildir. Ayrıca yöneticilik bir görevlendirme ile ya da bir organizasyon sahipliği sonucunda üstlenilen bir sorumluluktur. Liderlik ise görevlendirme ile gerçekleşmez. Lider bireyleri etkileyerek davranışa kanalize eder. Yönetici ise makamının kendisine sağladığı yetki ve görevler ile hareket eder. “Günümüzde liderlik anlayışının mevcut değişim ve gelişime uygun olarak örgütsel sistemin değiştirilmesini ve bu anlamda riske girilmesini ifade ettiği; buna karşılık yöneticiliğin ise mevcut sistemin, riskin en aza indirgenerek sürdürülmesi anlamına geldiği görülmektedir” (Kılınç, 2002: 85). Lider ile yönetici arasındaki farklara yönelik görüşlerden bazıları aşağıda tablolarda yer almaktadır:

**Tablo 1.1**

**Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar 1**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Emir ve kumanda	Koçluk ve tavsiyeler
Otorite gücü kullanma	Güven ve iyi niyet
Korkuya neden olur	Heves aşılır
Kusurlara odaklanır, hataları bulur	Problemleri çözer
Her şeyi bildiğini düşünür	Danışır ve tavsiye alır
İş angaryalaştırır	İş zevkli hale getirir
Ben kavramına inanır	Biz kavramına inanır

*Kaynak:* Chitale, Mohanty ve Dubey, (2012: 281)

Yukarıdaki tabloda farkları daha sınırlı olarak ele alınmıştır. Aşağıda ise lider ile yönetici arasındaki farklar daha geniş bir perspektiften incelenmiştir.

**Tablo 1.2**

**Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar 2**

<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Yönetici emreder.	Lider iletişim kurar.
Yönetici yönetir.	Lider yenilik getirir.
Yönetici bir kopyadır.	Lider orjinaldir.
Yönetici korur.	Lider geliştirir.
Yönetici sistem ve yapılara odaklanır.	Lider insanlara odaklanır.
Yönetici kontrole inanır.	Lider güven telkin eder.
Yönetici dar görüşlüdür.	Liderin uzun menzilli bir bakış açısı vardır.
Yönetici nasıl ve neden diye sorar.	Lider ne ve neden diye sorar.
Yöneticinin gözü daima alt çizgidedir.	Liderin gözü ufuktur.
Yönetici statükoyu kabul eder.	Lider bununla mücadele eder.
Yöneticisi klasik iyi bir askerdir.	Liderin kendi kişiliği vardır.
Yönetici işleri doğru yapar.	Lider doğru işler yapar.

*Kaynak:* Bennis, (1991: 24)

Yukarıda da görüldüğü üzere Lider ile yönetici arasındaki farklara yönelik birçok bakış açısı söz konusudur. Bazı çalışmalarda bu farklar daha az sayıda belirtilirken, bazı çalışmalarda ise bu sayının arttığı görülmektedir. Bu durum yönetim ve liderlik üzerine yapılan çalışmaların çeşitliliğinden ve herkesçe kabul gören tanımlamaların sınırlılığından kaynaklanmaktadır.

### 1.5. Liderlik Teorileri

Liderlik alanındaki çalışmaların sonucunda liderlik ile ilgili teori ve kuramlar zaman içerisinde değişmelere uğramış, yenilenen araştırmalar ortaya atılan kuramlara bambaşka yaklaşımlar geliştirmiştir. Günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığında bazı çalışmalarda liderlik ile ilgili teorilerin “Büyük Adam Teorisi” ile başladığı belirtilirken, bazı çalışmalarda ise bu teoriye yer verilmediği görülmektedir. Bu çalışmada teoriler incelenirken ilk basamak olarak “Büyük Adam Teorisi” kabul edilecektir. Aşağıdaki tabloda bu teoriler tarih sırasına göre belirtilmiştir.

**Tablo 1.3**

#### Liderlik Teorileri Tarihsel Sıralama

Büyük Adam Teorisi	1847-1860
Özellikler Teorisi	1940'lara kadar
Davranışsal Teorisi	1940-1960
Durumsallık Teorisi	1960-1980
Modern Teoriler	1980'ler

**Kaynak:** (Tutar, 2016: 72; Nawaz, Khan ve Khan. 2016: 2)

#### 1.5.1. Büyük Adam Teorisi

Büyük adam teorisi 19. yüzyılda ortaya atılan bir teoridir. 1847 yılında Thomas Carlyle tarafından ön plana çıkarılmıştır. Carlyle o dönemki kitabında pek çok kahramanı karşılaştırarak, liderler doğar, yapılmazlar savını ortaya atmış ve sadece kahramanlık potansiyeline sahip erkeklerin lider olabileceğini iddia etmiştir. Liderlerin gerekli şartlar ortaya çıktığında üstün vasıflar göstererek büyük işler başaracağını ve tarihi etkileyeceklerini savunmuştur (Nawaz, Khan ve Khan, 2016: 1). O dönemde bu teori oldukça kabul görmüş, dönemin pek çok düşünürü büyük adam teorisinin toplumlara ve



onların geleceğine yöne veren liderleri tanımladığını ifade etmiştir (Bass, 1990). O dönemde bu teoriye karşı çıkan araştırmacı ve düşünürlerde olmuştur. Örneğin, İngiliz filozof Herbert Spencer (1860), bu kahramanların sadece zamanlarının ve sosyal koşulların ürünü olduğunu öne sürerek büyük adam teorisine karşı çıkmıştır. Zaman içinde büyük adam teorisinin savunduğu liderlerin gerek devletler ile toplumlar gerek ise organizasyonlar için olumsuz ve yıkıcı davranışlarının da ortaya çıkması bu teorinin geçerliliğini yitirmesinde önem arz etmiştir.

### **1.5.2. Özellikler Teorisi**

Özellikler teorisine bakıldığında büyük adam teorisinin daha sistematik bir versiyonu olduğu söylenebilir. Literatürdeki pek çok çalışmada büyük adam teorisine değinilmemiş, ilk liderlik teorisi olarak özellikler yaklaşımı kabul görmüştür. Benzerlikleri sebebiyle tek bit teorinin süreçleri gibi değerlendirilebilir olsalar da aralarında bazı farklar bulunmaktadır. Büyük adam teorisi ortaya atıldığı dönemde devlet yönetimi, askeri süreçler ve toplumsal hareketleri baz alarak teori şekillendirilmiştir. Dünya tarihindeki kahramanlar göz önüne alınmış, bu kahramanlarda ortak görünen özellikler kısıt olarak kabul edilmiştir. Ayrıca büyük adam teorisinde liderin kaderinde büyük işler yapmak olduğu fikri ön plandadır. Özellikler teorisinde ise araştırmacılar liderleri diğer bireylerden, ilerleyen süreçlerde ise diğer liderlerden ayıran özellikleri belirlemek adına bilimsel araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda liderlerin ortak özellikleri ve bu özelliklerin başarıya etkileri incelenmiştir.

Özellikler teorisi yukarıda da değinildiği üzere liderlerin ayırt edici özelliklerini baz almaktadır. Bu özellikler fiziksel özellikler, zihinsel özellikler ve sosyal beceriler bazında belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin özelliklerini ortaya koymak adına yapılan bu çalışmalar sonucunda farklı yaklaşımlar ve çalışma odakları sebebiyle ortak bir kavramsal alt yapı oluşturulamamıştır. Ayrıca belirtilen liderlik özelliklerini taşıyan bireylerin daha düşük seviyelerde bu özelliklere sahip olanların başarısını gösteremediğini ve liderlik özelliklerine sahip olmasına karşın organizasyonlarda ön plana çıkamamış bireyler olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Ayrıca literatürde liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik çalışmaların geçerlilik ve güvenilirlik konusunda aksayan yönlerine de vurgu yapılmıştır. Bu sebeplerle liderlerin özelliklerine odaklanmak yerine ilerleyen dönemlerde liderin örgütsel davranışlarına odaklanılmıştır (Dereli, 1976: 191; Dalay, 2001: 362; Tutar, 2016: 73).

### **1.5.3. Davranışsal Teorisi**

Yapılan çalışmalar özellikler teorisinin aksayan yönleri olduğunu ortaya koyduktan sonra, yeni araştırmalar liderin davranışlarına odaklanmıştır. Liderin amaçlara ulaşma yolunda nasıl davranması gerektiğini belirlemek adına yapılan çalışmalar sonucunda, liderliğin öğrenilebilir olduğu fikri ortaya çıkmıştır. Davranışsal teori Carlyle'nin "liderler doğar, yapılmazlar" sözünün aksini savunmaktadır. Bu teoride lider kadar etkileşimde olduğu bireyler de önem arz etmektedir. Davranışsal teoriye göre liderin benimsediği iletişim şekli, yetki devrine yönelik tutumu, planlama ve kontrol şekli, amaçlarını belirleyiş şekli v.b. liderin yetkinliği adına önem arz etmektedir (Koçel, 2011: 577; Tutar, 2016: 75).

Davranışsal teoride yapılan çalışmalarda iki lider tipi ön plana çıkmıştır. Bu lider tipleri birey odaklı lider ve görev/amaç odaklı liderdir. Yapılan çalışmalar sonucunda birey odaklı liderliğin daha yüksek başarı sağladığı hipotezi doğrulanmış olsa da literatürde net bir ayırım sağlayabilecek sonuçlar elde edilemediği belirtilmektedir.

Aşağıda davranışsal liderlik adına ön plana çıkan çalışmalar yer almaktadır.

#### **1.5.3.1. Ohio State Liderlik Araştırmaları**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesi adına yapılan çalışmalardan biri olan Ohio State liderlik araştırmaları Ohio State Üniversitesi'nde 1945 yılında gerçekleştirilmiştir. Pek çok alandan yönetici ile iletişim halinde yürütülen çalışma sonucunda elde edilen tanımlar faktör analizine tabii tutulmuş ve analizin sonucunda iki temel liderlik davranış faktörüne ulaşılmıştır. Bu faktörler Kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir (Koçel, 2011: 578).

Kişiyi dikkate alma, liderin takipçileri ile sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki kurmasını, onların görüş ve arzularını dikkate almasını ve onların güvenini kazanmasını ifade etmektedir.

İnisiyatif ise, liderin iş ile alakalı süreçleri koordine etmesini, iletişim ve görev dağılımı ağını yönetmesini ve liderin amaçlara ulaşmaya odaklı örgütsel davranışlar ile süreçleri sorunsuz yürütmesini kapsamaktadır. Bu iki faktör incelendiğinde ilk faktörün takipçilere odaklı, ikinci faktörün organizasyon odaklı olduğu görülmektedir.

### **1.5.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları**

R. Likert öncülüğünde 1947 yılında gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi araştırmaları Ohio State araştırmaları ile yakın dönemde ve paralellik gösteren araştırmalardır. İki araştırmada da birey odaklılık ve iş odaklılık olarak iki faktörde incelemeler yapılmıştır. Aralarındaki en önemli fark ise Ohio State araştırmalarının teorik bir çalışma olmasına karşın Michigan Üniversitesi araştırmalarının uygulama üzerine bir araştırma olmasıdır. Michigan Üniversitesi araştırmalarında üretim miktarları yüksek olan birimler ile düşük olan birimler karşılaştırılarak aralarındaki pozitif fark yaratan faktörlerin tespiti amacıyla incelemeler yapılmıştır. Böylece etkin bir liderin diğerinden farkını tanımlayarak analiz etmişlerdir (Özkalp ve Kırel, 2010: 312). Yukarıda da değinildiği üzere Michigan Üniversitesinde sürdürülen çalışmalar sonucunda iki tip lider tipi belirlenmiştir. “Bu lider tipleri işe yönelmiş lider ve işçiye yönelmiş liderdir.” (Dalay, 2001: 365). İşçiye yönelmiş liderin bireylerle iyi ilişkiler içinde olduğu, yekti devrinden çekinmediği, çalışanların eğitimine katkı sağladığı ve onları desteklediği görülürken, işe yönelmiş liderin formal yetkilerini kullanarak baskı ile verimliliğin arttırılmasını benimsediği belirlenmiştir. Çalışmalar sonucunda iki lider tipinden işçiye yönelmiş liderin daha başarılı olduğu görülmüştür (Dereli, 1976: 201).

### **1.5.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli**

Blake ve Mouton (1964) tarafından ortaya atılan bir teoridir. Teori daha önceki çalışmalardan edinilen bilgiler ışığında geliştirilmiş ve iki boyutlu bir tasarım ortaya koymuştur. Bu boyutlar bireysel ilişkilere ilgi ve üretime yönelik ilgidir. Blake ve Mouton bu iki boyutu bir diyagramda açıklamış ve her iki boyutu da 9'a bölerek beş ayrı liderlik tipi elde etmiştir. Blake ve Mouton'un yönetsel diyagram modelinin diğer çalışmalardan farkı iki boyutu ayrı olarak değil, ilişkili ve birlikte ulaşılabilir olarak ele almasıdır (Kane, 2014; Molloy, 1998).

Bu beş boyuta bakıldığında sırasıyla; bireysel ilişkilere ve üretime düşük seviyede önem veren lideri tanımlayan zayıf liderlik, üretime düşük seviyede önem vermesine karşın bireysel ilişkileri ön planda tutan lideri ifade eden kulüp liderlik, hem bireysel ilişkilere hem de üretime ortalama düzeyde ağırlık veren lideri tanımlayan örgütsel liderlik, üretim süreçlerini ön planda tutmasına karşın bireysel ilişkileri önemsemeyen lider tipi olan görev liderliği ve hem bireysel ilişkileri hem de üretimi yüksek önem düzeyinde ele alan takım liderliğidir.

#### 1.5.3.4. Likert Sistem 4 Modeli

Sistem 4 modeli Rensis Likert tarafından ortaya atılmıştır. Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları sonrasında Likert, liderlik davranışlarını tanımlamak adına yaptığı çalışmalar sonucunda 4 tip liderlik davranışı belirlemiştir. Bu modelin Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliği taşıdığı görüşü literatürde yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu liderlik davranışları otokratikten demokrasiğe doğru bir skalada yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda bu liderlik davranışlarına yer verilmektedir:

**Tablo 1.4**  
**Likert Sistem 4 Modeli**

<i>Liderlik Değişkeni</i>	<i>Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)</i>	<i>Sistem-2 (Yardımsöver Otokratik)</i>	<i>Sistem-3 (Katılımcı)</i>	<i>Sistem-4 (Demokratik)</i>
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışma konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder
3. Üstün astlara olan ilgisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

**Kaynak:** Koçel (2011: 582)

#### **1.5.4. Durumsallık Teorisi**

Liderlik teorilerinin gelişimi sürecinde liderin özelliklerinin başarıyı sağlamakta her zaman yeterli olmadığı tespitleriyle liderin davranışlarının önemine odaklanan davranışsal teori ön plana çıkmış, ancak davranışsal teoriye uygun liderlik davranışlarına rağmen üretimde verimliliğin düşük kaldığı durumların çalışmalarda tespit edilmesi sebebiyle içinde bulunulan mevcut durumu göz önüne alan durumsallık teorisi önem kazanmıştır. Holda (1995; Aktaran: Aalateeg, 2017: 39), Diğer teorilerden farklı olarak durumsallık teorilerinin, farklı koşullarda hangi liderlik tarzının en etkili olacağını tahmin etmeye çalıştığını dile getirmiştir. Ayrıca Hersey ve Blanchard (1969) durumsal liderlik teorisi için, liderlik stillerinin bir liderin harekete geçmesi gereken çevreye veya “duruma” bağımlı olduğunu belirtmiştir (Aalateeg, 2017: 40). Durumsallık teorisi, liderlik tarzlarının, astların mevcut durumu ve ihtiyaçları değiştikçe değişmesi gerektiğini belirtir. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında aşağıdaki yaklaşımlar durumsallık teorisi adına ön plana çıkmaktadır.

##### **1.5.4.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli**

Fred Fiedler liderlik için ilk kapsamlı durumsallık modelini geliştirmiştir. Fiedler’in durumsallık modeli, etkili grup performansının, liderin tarzı ile durumun lidere tanıdığı kontrol derecesi arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olduğunu öne sürmektedir (Robbins ve Judge, 2011: 373). Fiedler’in teorisi üç boyut etrafında şekillenmiştir. Bunlar (Koçel, 2011: 585):

- Lider ile izleyici arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi

İlk madde lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin düzeyini ve yönünü ifade etmektedir. Takipçilerin lidere ne düzeyde güven duyduğu, lidere olan saygı ve bağlılık düzeyleri açısından konuya yaklaşır. İkinci madde işin ne şekilde yapılacağına sistematigi ile ilgilidir. Planlı ve rutin işler mi yoksa liderin bireysel inisiyatifi ağırlıklı mı işin gerçekleştirileceği kısmıyla ilgilidir. Üçüncü madde ise liderin organizasyon içinde sorumluluklarını yerine getirmesi adına sahip olduğu yetkinin seviyesi ve yeterliliği üzerinde durur.

#### **1.5.4.2. Amaç – Yol Teorisi**

Georgopoulous, Mahoney ve Jones'un (1957) ve ardından Evans'ın (1970) çalışmalarından esinlenen House (1971), motivasyon açısından zengin yol-hedef teorisini geliştirmiştir (Kane, 2014: 13). Teori sonradan revize edilerek bugün anlamaya başladığımız halini almıştır. Robert House tarafından geliştirilen, yol-hedef teorisine göre, takipçilere amaçlarına ulaşmak için gerekli olan bilgiyi, desteği veya diğer kaynakları sağlamak liderin görevidir. Yol-hedef teorisine göre, bir liderin yönlendirici veya destekleyici olması ya da başka bir davranış sergilemesi gerekip gerekmediği, durumun karmaşık analizine bağlıdır. Teoride üç durum önem arz etmektedir. Bunlar; “Liderin astlarını etkileme biçimi, amaçlara ulaşmak için ne gibi yolların belirleneceği ve astların amaçları nasıl gördükleridir” (Tutar, 2016: 79). Amaç – yol teorisinde takipçilerin bireysel amaçları ile organizasyonel amaçların uyumlaştırılması adına liderin çaba göstermesinin başarıyı getireceği belirtilmektedir. Bu teoriye göre lider amaçlara ulaşmak adına aşağıda yer alan liderlik davranışlarından birini seçecektir.

- Yönlendirici liderlik
- Destekleyici Liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarıya odaklı liderlik

Amaç – yol teorisine yönelik literatürde eleştirel fikirlerde karşımıza çıkmaktadır. Teoriye yönelik eleştiriler karmaşık yapısı sebebiyle sınanma problemleri olduğu yönündedir.

#### **1.5.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Teorisi**

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi teorisini Ohio State liderlik araştırmalarının etkisinde kalarak geliştirdikleri fikri literatürde genel kabul görmektedir. Yaşam eğrisi teorisinin diğer pek çok liderlik teorisinde olduğu gibi iki temel boyut olan iş odaklılık ve ilişki odaklılık üzerine şekillendiği görülmektedir. Bu teoride Hersey ve Blanchard'ın ortaya attığı kavram olgunluk kavramıdır. Olgunluk kavramı astların temel iş görme becerileri, bilgi düzeyleri, yetenek ve motivasyonları ile sorumluluk alma kapasitelerine göre belirlenen bir kavramdır. Olgunluk kavramının hem bireysel hem de grup anlamında ele alınması teoride yer almaktadır. Bu duruma yönelik literatüre baktığımızda, Erdoğan (2010: 57) yaşam eğrisi teorisi için şu açıklamayı yapmıştır; Liderin sadece grubu bir bütün olarak değil grubu oluşturan bireylerin yeterlilik düzeylerini de ayrı ayrı bir şekilde

değerlendirmesi gerektiğini savunur. Astların olgunluk düzeylerinin değişkenliğini göz önüne alan Hersey ve Blanchard her olgunluk seviyesinin farklı bir liderlik davranışı gerektirdiğini belirtmiş ve bu liderlik davranışlarını 4 başlık altında toplamışlardır. Bunlar;

- **Anlatıcı:** İş odaklılığı yüksek, ilişki odaklılığı düşüktür. Maksimum verimle çalışmaya odaklı ve emir-komuta sistemi tabanlıdır.
- **Satıcı:** Hem iş hem de ilişki odaklılığı yüksektir. Maksimum verim odaklı davranışların yanında astları destekleyici davranışları da içermektedir.
- **Katılımcı:** İş odaklılığı düşük, ilişki odaklılığı yüksektir. Astların karar mekanizmasında yer aldığı ve liderin astların fikirlerine önem verdiği biçimdir.
- **Yetki verici:** Hem iş hem de ilişki odaklılığı düşüktür. Astlar üst düzeyde olgunluğa ulaşmıştır. Kendileri için planlama ve denetim süreçlerini yönetebilmektedirler. Bu sebeple liderin süreçlere ve iletişime yönelik odaklılığı düşüktür.

#### 1.5.5. Modern Teoriler

1980'li yıllara gelinmesiyle beraber dünyada birçok alanda farklılaşmalar gerçekleşmeye başlamıştır. Başta küreselleşmenin ilk adımlarının atılması, sonrasında piyasa koşullarının ve rekabetin zorlu bir hal almasıyla, organizasyonlar için değişim ve yenilenme kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu süreçte müşteri taleplerinin daha bilinçli ve yüksek kalite talep eder şekilde gerçekleşmeye başlaması da verimliliğe olan ihtiyaç ve bakış açısını geliştirmiştir. Tüm bu değişen süreçler liderlik teorilerinde de yeni bakış açılarına yönelik çalışmaları tetiklemiştir. Bu dönemde özellikle Bass ve Burns'un çalışmaları modern teoriler denen liderlik yaklaşımlarının merkezinde yer almaktadır. Bu teoriler literatür açısından incelendiğinde karşımıza genellikle iki yaklaşım çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar etkileşimci ve dönüşümcü liderliktir. Aşağıda liderlik stilleri incelenirken bu başlıklar ayrıntılı inceleneceği için burada bu yaklaşımlara değinilmeyecektir.

#### 1.6. Liderlik Stilleri

Çalışmanın bu bölümünde liderlik stilleri üzerinde durulacaktır. Çalışmada Bass (1985) tarafından geliştirilen ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan çok faktörlü liderlik ölçeğinin kullanılması sebebiyle bu başlık altında etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve laissez-faire liderlik başlıkları incelenecektir.

### **1.6.1. Laissez – Faire Liderlik**

Laissez-faire liderlik liderin astlarına müdahalede bulunmadığı, sınırsız olarak nitelendirilebilecek bir özgürlük tanıdığı bir liderlik türüdür. Laissez-faire liderlik, literatürdeki pek çok çalışmaya göre liderin görüntüde var olduğu bir durumdur. Bu sebeple genellikle liderlik yetilerinden yoksun olmasına karşın atanmış yöneticilerde rastlanan bir durumdur. Literatürdeki çalışmalara bakıldığında laissez-faire liderlik etkileşimci liderliğin altında işlenmektedir. Ancak bu işleme şeklinin yanlış olduğunu vurgulayan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Karip (1998: 450); Niteliği gereği laissez-faire liderliğin etkileşimci liderlik özellikleri içinde ele alınmaması gerektiğini, bu liderlik türünde bir etkileşim olmadığını, başıboş bırakma olduğunu savunmaktadır. Laissez-faire liderlik incelendiğinde diğer liderlik türlerine göre daha az ele alınmış ve üstüne yapılan çalışmaların daha sınırlı olduğu bir türdür. Laissez-faire liderlik üzerine yapılan çalışmalar içerisinde en ön planda olan Lewin, Lippitt ve White'ın çalışmasıdır.

Laissez-faire liderlik, liderin atandığı ve organizasyonda fiziksel olarak bir liderlik pozisyonunu kapladığı liderlik şeklini betimlemektedir, ancak pozisyonu itibariyle üstüne düşen görev ve sorumluluklarından az ya da çok el çektiği bir durumdur. Bu sebeple, laissez-faire liderlik tarzı liderin yokluğunu değil eksikliğini ifade etmektedir, ayrıca liderin astlarının ve üstlerinin beklentilerini de karşılayamadığı anlamına gelmektedir (Lewin, Lippitt ve White, 1939; Aktaran: Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland, 2007: 81).

Kelloway ve arkadaşlarına göre (2005) ise, laissez-faire liderlik de dahil olmak üzere zayıf liderlik türleri, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi işyerinde stres yaratan unsurların temel nedeni olabilmektedir. Ayrıca Dereli'ye (1976: 194) göre, laissez-faire liderlik üzerine yapılan çalışmalarda grup üyeleri arasında saldırganlık ve husumetin yüksek seviyelerde olduğu ve başarı konusunda tatminin düşük kaldığı tespit edilmiştir.

### **1.6.2. Etkileşimci Liderlik**

Burns (1978) etkileşimci liderliği açıklarken, üst düzey yöneticiler ile astları arasındaki ilişkiyi sosyal değiş-tokuş olarak tanımlamış, öncelikli olarak koşullu ödüller yoluyla takipçileri motive ettiğini belirtmiştir. Bass (1990) ise etkileşimci lideri, astlarının mevcut fiziksel ve mental ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde, maliyet-fayda ve ekonomik değişim peşinde koşan kişi olarak tanımlamışlardır. Etkileşimci liderlik amaç- sonuç sistemiyle çalışmaktadır. Bu yaklaşımda astların kendilerine verilen görevleri hatasız ve zamanında



yerine getirebilmeleri arzulanır. Etkileşimci liderlik astın performansına odaklı olarak pozitif ya da negatif değişimi ihtiva eder (Bass ve Avolio, 1993: 119). Yani astın görevlerini yerine getirebilme düzeyi ve başarı seviyesi göz önüne alınarak ödül veya ceza alır. Etkileşimci lider amaç odaklıdır, ancak amaca ulaşmak adına hiyerarşik tabanlı planlama ve kontrol içeren bir sistemi kullanır. Dönüşümcü liderliğin aksine başarıya teşvik adına duygusal motivler ve ikili ilişki odaklılığı tercih etmez.

Etkileşimci liderlik 3 alt boyut barındırmaktadır. Bu boyutlar:

- 1. Ödüle Bağlı:** Performansa dayalı bir yapısı vardır. Koşullu ödülde lider sonuca odaklı şekilde hareket eder. Astın belirlenen amaca ulaşması sonucunda maddi ödüller yoluyla takdir edilmesi şeklinde işler. Koşulun sağlanma derecesi ile ödül ya da cezayı derecesi ilişkilidir.
- 2. İstisna ile Yönetim (Aktif):** Lider temel süreçleri ve işleyişi organize eder, sonrasında ise süreci gözlemleyerek problemlerin ortaya çıkması durumunda müdahil olur.
- 3. İstisna ile Yönetim (Pasif):** Lider sistemin işleyişini ciddi anlamda aksamaya uğratacak bir problemle karşılaşmadığı sürece müdahale etmemektedir. Eğer yüksek önem arz eden bir problem söz konusu olursa lider sürece dahil olur.

### 1.6.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik değişime açık olan ve organizasyona olumlu yönde değişim getiren liderlik türüdür. Hem astlarını hem de organizasyon yapısını değişime teşvik eder. Astlarının bireysel anlamda liderleşme sürecini hedefler ve onların arzu ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak onları motive etmek ve morallerini yükseltmek için bu arzu ve ihtiyaçları kullanır (Hinkin ve Schriesheim, 2008; Jones, 2008; Xirasagar, 2008). Dönüşümcü liderler; astlarının kimlik ve benlik duygusunu, örgütün misyonuna ve kolektif kimliğine bağlamayı, onlara ilham vererek astları için bir rol modeli olmayı, takipçilerinin işlerine daha fazla sahip olmalarını sağlamayı ve takipçilerin güçlü ve zayıf yanlarını anlamalarına yardımcı olmayı hedefler Dönüşümcü liderliğe bakıldığında Burns ve Bass'ın bu yaklaşımı şekillendirdiği görülmektedir (www.langston.edu, 2018).

Dönüşümcü liderliğe yönelik ilk çalışma Burns (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Burns, Leadership isimli kitabında siyasi alandaki liderler hakkındaki betimleyici araştırmasında liderliği dönüştürme kavramını kullanmış, sonrasında örgütsel psikolojide de kavram kendisine yer bulmuştur. Burns'e (1978) göre, dönüşümcü liderlik, "liderlerin ve

takipçilerin birbirlerini daha üst düzeyde moral ve motivasyona ilerletmelerine yardım ettiği bir süreçtir". Ayrıca dönüşümcü yaklaşım, insanların ve örgütlerin yaşamında önemli bir değişiklik yaratır, algıları ve değerleri yeniden tasarlar ve çalışanların beklentilerini ve isteklerini değiştirir (Burns, 1978). Burns dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin yapıları gereği bir arada sergilenemeyeceğini dile getirmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin toplumsal fayda sağlama odaklı yönü üzerinde durarak politik yönüne odaklı bir yaklaşımı benimsemiştir.

Daha sonraları Bass dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarının altında yatan psikolojik mekanizmaları açıklayarak Burns'ün yaklaşımını genişletmiştir. Bir liderin dönüşümselliğinin ne seviyede olduğunun, ilk olarak, takipçileri üzerindeki etkisi bakımından ölçülmesi gerektiğini dile getirmiştir. Bass'a göre dönüşümcü bir liderin astları üzerinde olumlu etkisi yüksek olacak, saygı ve güven yükselecek, sonrasında ise astlar kendilerinden beklenenden daha çok çalışmak isteyeceklerdir. Bass, Burns'ün aksine hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderliğin aynı anda sergileyebileceğini ileri sürmüştür.

Dönüşümcü lider vizyonunu astlarıyla paylaşarak onlara bireysel hedeflerinin üzerinde hedefler tanımlar, onlara kurumsal bir kimlik ve çevreleri üzerinde verimliliği sağlayacak şekilde yenilik yapma gücü kazandırır. Literatüre bakıldığında dönüşümcü liderliğin 4 alt boyutu olduğu görülmektedir. Bunlar;

- 1. İdealleştirilmiş Etki:** İdealleştirilmiş etki genellikle karizma olarak ele alınsa da aslında karizmayı da içine alan daha kompleks bir kavramdır. İdealleştirilmiş etki kavramı liderin astlarına amaçlar doğrultusunda bir bilinç kazandırmasıdır. Liderin hem özellikleri hem de davranışlarıyla ilişkilendirilmekte olup, bunun nedeni liderin astlarının bağlılığını sağlamasında ve astları tarafından örnek alınmasında liderin davranış ve özelliklerinin birincil etken olmasıdır.
- 2. İlham Verici:** Lider astları için amaçlar belirleyerek bu amaçları bireysel amaçlarla uyumlaştırır. Astlarının moral ve motivasyonlarını geliştirici ve sürdürücü bir çaba içerisindedir. Örgütsel bir bilinç geliştirilmesini hedefler ve astları ile bir güven bağı geliştirir. Liderin bu davranışları astları adına motivasyonel bir adanmışlık gelişmesinde önem arz eder.
- 3. Entelektüel Uyarım:** Liderin astlarını yenilikçi bakış açıları geliştirmeye ve sorumluluk almaya yönlendirmesidir. Sadece sorunu çözdüğü için tek bir yöntem

ya da cevaba bağlı kalmamayı teşvik eder. Astların irdeleyici bir bakış ağısıyla çözümlü odaklı davranması ve yeniliklere açık hareket etmesinde önemlidir.

- 4. Bireysel Destek:** Liderin astlarının gelişmesinde, hedeflerine ulaşmasında, ihtiyaçlarını ve öğrenme gereksinimlerini de göz önüne alarak gerekli imkanları sağlamasıdır. Astlarını sadece örgütsel kimlikleri ile değil bireysel olarak da önemser ve onları destekleyerek yönlendirir.



## **BÖLÜM 2: NARSİSİZM**

### **2.1. Narsisizm Kavramının Mitolojik Kökeni**

Narsisizm kavramı, kökenini Romalı şair Ovid'in üçüncü kitabında yer alan Narkissos ile Ekhonun hikâyesine dayandırmakta, mitolojide yer alan Narkissos karakterinin hikâyesi birçok araştırmacıya göre narsisizme temel oluşturmaktadır. Günümüze ulaşana kadar Narkissos'un hikâyesi pek çok şekilde anlatılagelmiştir. Yerel Literatürde de kendine farklı anlatımlarla yer bulmuştur. "Narsisizm; Yunan mitolojisinde sudaki yansımaları görüp bu yansımaya, yani kendisine âşık olarak ömür boyu ulaşamayacağı bir aşkın peşinde koşan Narkissos'tan gelmektedir" (Karaziz ve Atak, 2013: 46). Farklı detaylar barındıran başka hikâyeler olsa da diğer anlatılarda yukarıdaki ile paralellik göstermektedir.

### **2.2. Narsisizmin Tarihçesi**

Narsisizmin kökeni, yukarıda da belirttiğimiz üzere Narkissos mitine dayandırılmaktadır. Bilimsel anlamda ortaya atılışı ise Ellis'in 1898'de bir hastasının durumunu tanımlamak üzere "narcissus-like" tabirini kullanmasıyla başlamıştır. "Kısa bir süre sonra 1899'da Nacke, Ellis'in makalesinin Almanca bir özetini yazmıştır ve cinsel sapıklığa işaret eden "Narcissismus" terimini kullanmıştır" (Kızıltan, 2000: 3). Sonrasında ise Freud (1914) Narsisizm üzerine adlı çalışmasında narsisizm kavramını şizofreni sonrası gelişen megalomaniye bağlı olarak ele almış ve belli sebeplerle bireyin nesne ile olan ilişkisinden bebekliğin ilk evresinde olduğu gibi bene dönüşü olarak nitelendirmiştir. Freud narsisizm sürecini libidal anlamda ele almıştır.

Freud'dan sonraki dönemde narsisizm üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiş olsa da günümüz narsisizm kavramına katkıları bakımından Kernberg ve Kohut'un çalışmaları önem arz etmektedir. Kernberg ve Kohut geliştirdikleri farklı teoriler ile narsisizmin iki ana okulu olarak tanımlanan ayırımın gelişimini sağlamıştır.

Kernberg'in Sınır durumları ve Patolojik Narsisizm (1975) adlı çalışması çeşitli kişilik bozukluklarını ve kişilik yapısında erken nesne ilişkilerinin bakış açısını ele alırken, Kohut Öz'ün analizi (1971) adlı çalışmasıyla klasik Freud'cu ve nesne ilişkileri kuramından keskin bir şekilde ayrılır (Russel, 1985: 139).

Sonraki dönemde Raskin ve Hall (1979) narsisistik kişilik envanteri isimli çalışmaları ile narsisizm kavramını sub-klinik düzeyde ölçmek adına bir ölçek geliştirmiştir. Bu çalışma sub-klinik narsisizmin başlangıcı kabul edilmektedir (Paulhus ve Williams, 2002: 557).

1980 yılına gelindiğinde ise Amerikan Psikiyatri Birliği, Tanısal El Kitabında, narsisistik kişilik bozukluğunun tanısal kategorisinin tanımlamış, ruhsal bozukluklarda narsisizm kavramının önemine resmi psikiyatrik tanınma sağlamıştır (Russel, 1985: 140).

Narsisizmin tarihsel gelişim sürecinde yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada da narsisizm kavramı sub-klinik olarak ele alınacaktır.

### **2.3. Narsisizmin Tanımı ve Türleri**

Narsisizm adına yapılan çalışmalar, Ellis (1898) tarafından “Narcissus-like” teriminin kullanılmasıyla başlamış ve günümüze kadar psikoloji alanında pek çok çalışmada gerçekleştirilmiştir. Narsisizm adına pek çok tanımlama bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir; “Kişinin kendi vücuduna karşı cinsel arzu ve haz duyması” (Özaydın, 1984: 332). Ayrıca Kartopu (2013: 627), narsisizmin psikolojide aşırı öz sevgiyi, kendini olduğundan büyük görme eğilimini ve benmerkezciliği barındırdığını belirtmektedir.

Narsisizm adına yapılan çalışmalarda, narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak değerlendirilerek yapılan çalışmalar olduğu gibi bir kişilik özelliği olarak ele alan çalışmalarda oldukça fazladır. Örneğin, Amerikan Psikiyatri Birliği, Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı’nda narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak ele almış ve narsisizmi karakterize eden üç temel özellikten söz etmiştir. Bu özellikler, yaygın görkemlilik motifi, hayranlık ihtiyacı ve empati eksikliğidir (APA, 1994). Ayrıca Freud (1914) çalışmalarında narsisizmin birçok durumda şizofreni sonrası megalomani ile birlikte görüldüğünü ve bireyin nesneden uzaklaşarak tekrar bebeklik döneminin ilk evrelerinde olduğu gibi bene döndüğünü belirtmiştir. Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi araştırmalarında ise narsisizm daha ziyade bir kişilik özelliği olarak sub-klinik olarak incelenmektedir.

Narsisizmin kişilik bozukluğu ya da kişilik özelliği olarak incelenmesindeki temel ayrımaya yönelik bakış açıları çoğu araştırmacı tarafından narsisizmin şiddeti ile ilişkilendirilmiştir.

Kişilik bozukluğu olarak narsisizm üzerine yapılan çalışmalar sonucunda farklı narsisizm türleri belirlenmiştir. Bu sayede narsisizm üzerine gerçekleştirilen çalışmalar derinlik kazanmış ve yeni araştırma alanları ortaya çıkmıştır.

### **2.3.1. Patolojik Narsisizm**

Patolojik narsisizm konusunda yapılan çok sayıda çalışma vardır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda ortak kabul gören bir yaklaşımdan söz etmek pek mümkün değildir. Zira patolojik narsisizm pek çok farklı alt boyutla ele alınmış, bu boyutların ilişkileri farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sebeple çalışmamızda patolojik narsisizme yönelik genel bir yaklaşımla açıklamalara yer verilmiştir. “Patolojik narsisizme sahip olan bireyler kendinden tamamen emin ve başkalarının düşüncelerini önemsemez bir tavırla davranmalarına rağmen içsel süreçte tamamen başkalarının düşünceleriyle beslenmeye açık bireylerdir” (Karaaziz ve Atak, 2013: 47). Yani patolojik narsisizm bireylerde nesneden gelecek tepkilere ihtiyaç yaratmaktadır.

Patolojik narsisizmin ile sub-klinik narsisizmden ayrıldığı temel nokta narsisizmin şiddetinden kaynaklanmaktadır. Zira sub-klinik narsisizm aşırı özgüven, bireysel düşüncelerin diğer fikir ve bilgilere göre ön planda tutulması ve aksi yöndeki düşünce ve yaklaşımlara yönelik saldırgan tutumlar barındırmaktadır ve dışarıdan gelecek etkilere ihtiyaç barındırmamaktadır. Kısaca sub-klinik narsisizmde bireyin öz üstünlük algısı dışarıdan gelen etkileri bastırmaktadır.

Patolojik narsisizmin alt boyutları olarak birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bunlardan temel tanımlama ile doğrudan etkileşimde olması sebebiyle iki alt boyut öne çıkmaktadır. Bunlar büyüklenmeci ve kırılgan narsisizm boyutlarıdır. Büyüklenmeci narsisizm öncelikle büyüklük, saldırganlık ve hakimiyet gibi özellikleri yansıtırken, kırılgan narsisizm ise yetersizlik, eksiklik ve olumsuz duyguları örtbas eden savunmacı ve güvensiz bir büyüklüğü yansıtır (Miller vd., 2011: 1014). Görüldüğü üzere iki boyut birbirine zıt özellikler barındırmaktadır. Ronningstam’a (2010: 70) göre, büyüklenmeci narsisizme sahip bireylerinde, kırılgan narsisizme sahip bireylerinde arzuladığı üstünlük algısı yaratabilmek ve onu sürdürebilmek ile bireylerin hayranlığını kazanmaktır.

### **2.3.2. Sub-Klinik Narsisizm**

Sub-klinik narsisizm ya da diğer adıyla normal narsisizm, Raskin ve Hall’un (1979) narsistik kişilik bozukluğunun sub-klinik bir versiyonunu tanımlamak adına narsistik

kişilik envanterini geliştirmesiyle ortaya çıkmıştır (Paulhus ve Williams, 2002: 557). Raskin ve Hall narsisistik kişilik envanteri çalışmalarını California Üniversitesinde 13-38 yaş aralığında yer alan 71 öğrenciyle başlamışlar ve sonrasında ölçeği ortaya koymuşlardır. Narsisistik kişilik envanterinin geliştirilmesinin ardından sub-klinik narsisizme yönelik çalışmalarda hız kazanmıştır (Raskin ve Hall, 1979: 590).

Sub-klinik narsisizm örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi çalışmalarında bir kişilik bozukluğundan ziyade, bir kişilik özelliği olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalarda tanı ve tedavi amaçlı bir araştırma söz konusu değildir. Yapılan çalışmalar sonucunda narsisizmin normal hayatın devamlılığını etkilemeyen seviyelerde seyretmesi durumunun avantaj yarabilecek bir özellik olabileceğine, aşırı narsisizmin ise bireysel ve organizasyonel bağlamda yıkıcı etkileri olabileceğine değinilmiştir (Vries ve Miller, 1984: 591). Bu sebeple son dönemde organizasyonlar narsisist bireylere ve onların davranışlarına yönelik gerekli süreçleri dikkatle ele almaktadır.

#### **2.4. Örgütsel Davranış ve Narsisizm**

Sanayi devriminin ardından kitlesel üretimin hızla artması ve büyük üretim tesislerinin ortaya çıkmasıyla birlikte insan gücü ile makineler bir arada kullanılmaya başlamıştır. Makineler sayesinde üretimin yüksek seviyelere çıkması ve artan rekabet sonucunda insanlar yoğun çalışma koşullarına uyum göstermeye çalışmış ancak bu süreç pek çok meslek tabanlı hastalığı da yanında getirmiştir. Teknoloji ilerledikçe rekabet avantajı yaratmak zorlaşmış, günümüze gelindiğinde halen gelişmeye devam eden teknoloji sebebiyle örgütlerde yeni avantaj yaratacak stratejiler geliştirmeye odaklanmıştır.

20. yüzyılın başlarından itibaren yönetim biliminin gelişimi göz önüne alındığında, günümüze gelindikçe bireyin örgüt içerisindeki önemi ve sorumlulukları artmaya başlamıştır. Artık pek çok sektörde, rekabet içerisindeki şirketler benzer teknolojik alt yapı ve yönetsel sistemler kullanılmaktadır. Bu sebeple, yetkinlik düzeyi yüksek bireyler ve bu bireylerin örgüt ile etkileşimi şirketler için bir rekabet unsuru haline gelmiştir. İnsan faktörünün önem kazanmasıyla beraber, bireylerin örgütlerle olan etkileşimi, davranışları ve psikolojik durumları da hem akademik çalışmalarda hem de şirketler tarafından incelenmeye başlamıştır.

Bu incelemeler sürecinde, psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dallarından yararlanılmıştır. Zira bireyin iş yerindeki ruhsal durumu ve davranışları örgütler açısından önem arz etmektedir. Bireylerin örgüt içerisindeki davranışları ve örgütle olan etkileşiminin önem

kazanmasıyla beraber örgütsel davranış disiplini ortaya çıkmıştır. Örgütsel davranış, örgütsel ortamda iş yaşamını iyileştirme, iş gören performansını yükseltme ve üretimin verimliliğini arttırmayı amaçlayan disiplinler arası bir yaklaşımdır (Tutar, 2016: 5). Örgütsel davranış bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını ve bu davranışa sebep olan nedenleri açıklamaya odaklanmıştır. Bireylerin davranışlarının şekillenmesi sürecinde örgüt ile olan etkileşimleri, örgüt yapısı ve örgüt kültürü önem arz etmektedir. Bununla beraber bireyin kişiliği de davranış ve etkileşim süreçleri üzerinde önemli bir etkidir. Bu sebeple örgütsel davranış disiplininin incelediği konular arasında kişilik kavramı da yer almaktadır.

Örgütsel davranış disiplini bireylerin kişilik tiplerini ve özelliklerini olumlu ve olumsuz sayılabilecek yönleriyle incelediği için konuya geniş bir perspektif ile yaklaşmaktadır. Bu perspektif içinde narsisizm de son dönemde popüler olarak incelenmektedir. Narsisizme yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında 3 başlık öne çıkmaktadır.

#### **2.4.1. Örgütsel Narsisizm**

Narsisizm kavramı, örgütsel davranış disiplini yürütülen çalışmalarda bireyleri tanımlamak için kullanılmasının yanında örgütleri tanımlamak için kullanılmaya başlamıştır. Örgütlerin de bireyler gibi narsisistik davranışlar göstermesi ve bireylerin kurumsal kimliklerini etkilemesi söz konusudur. Bu durum örgütlerin kurumsallaşması sürecinde normal bir durumdur. Kişiliği müdafaa etmeye yönelik çabalar, örgütün sürekliliği için gereklidir ve normal karşılanmalıdır (Schein, 1992).

Örgütlerin içerisinde yer alan bireylerin bireysel kimliklerinin dışında kurumsal bir kimlikleri de söz konusudur. Bireylerin kurumsal kimlikleri örgüt ile olan etkileşimine ve örgüte duyduğu aidiyet duygusuna göre şekillenmektedir. Bu örgütsel kimlik, organizasyonların aşırı narsisistik yaklaşımlarından etkilenebilmekte, bireyler sonrasında örgütü olduğundan üstün görmekte, örgütü yüksek seviyelerde düşünerek ve önemseyerek, yüceltmek adına bireyleri ve her türlü kaynağı kullanmaktan çekinmemektedir. Narsisistik davranış gösteren örgütler de bireyin bu yaklaşımını ödüllendirerek yaygınlaştırıcı politikalar izlemektedir.

Örgütler hem kimlik hem de meşruiyet duygusunu güçlendirecek ve genişletecek yapılar ve süreçler (kalıcı özellikler) yaratabilirler (Brown, 1997: 649; Ganesh, 2003: 568). Ancak bu yapı ve süreçleri aşırı narsisistik bir şekilde kurumlaştırmak sorunlara neden



olabilecek bir yaklaşımdır. Zira örgütlerin aşırı kurumsal kimlik ve iç odaklılığı müşterileri ve pazarları ile temasını kaybetmesine neden olabilmektedir.

#### **2.4.2. Kişiliğin Karanlık Yönü Olarak Narsisizm**

Kişiliğin karanlık yönü olarak narsisizm genellikle karanlık üçlü kişilik özellikleri içerisinde değerlendirilmektedir. Karanlık üçlü kişilik envanteri narsisizm, makyavelizm ve psikopatiyi bünyesinde barındırmaktadır. Narsisizm bu kişilik envanterinde ele alındığı gibi tek olarak da pek çok çalışmaya konu olmuştur. Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanında yapılan çalışmaları incelediğimizde de narsisizmin sub-klinik olarak ele alındığı görülmektedir. Raskin ve Hall (1979)'da gerçekleştirdiği çalışmayla klinik düzeydeki narsisizmi sub-klinik düzleme taşıyarak yeni bir çalışma alanının önünü açmıştır. Sub-klinik narsisizm, klinik narsisizmdeki semptomlara paralel olarak büyüklük, hak, baskınlık ve üstünlük faktörlerini barındırmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002: 557). Ancak klinik çalışmaların aksine bireylerin kişilik bozukluklarının teşhis ve tedavi çalışmalarına yönelik değildir.

#### **2.4.3. Liderlik ve Narsisizm**

Liderler ve takipçileri üzerindeki etkileri örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Başarı odaklı olarak hareket eden ve takipçilerini de hedeflere doğru şekilde kanalize eden liderler pek çok açıdan incelenmiştir. Kişilik özellikleri ve davranışları ile değerlendirildiğinde liderlerin ne tür yapı ve düşüncelere sahip olduğu ortaya kondukça, büyük liderlerin birçoğunun narsisistik kişilik yapılarına sahip olduğu kanısı da çalışmalarla ortaya konana bir gerçektir (Kernberg, 1979; Maccoby, 2004; Vries ve Miller, 1985).

Vries ve Miller (1985) narsisizmi genellikle liderlik pozisyonu elde etme arzusunun ardındaki itici güç olarak betimler. Güçlü narsisistik kişilik özelliklerine sahip bireylerin, iktidar pozisyonuna ulaşmanın zorlu sürecini üstlenmeye daha istekli olduğunu, etkin bir şekilde işlev görmek için belirli bir narsisizm dozu gerekliliğini savunurlar.

Narsisizm genellikle bireyin yönetim kademelerinde teşvik edilmesine veya liderlik pozisyonlarına alınmasına yardımcı olur (Hogan ve Kaiser, 2005: 175). Çünkü narsisistler hedeflere ulaşma konusunda azimli, takipçilerini bu süreçte etkileyebilen, başarı odaklı ve yaratıcı bireylerdir, mücadeleden kaçınmazlar ve bireysel üstünlük algılarını tatmin etmek adına durmadan çaba gösterirler (Kanten, 2014: 164; Maccoby, 2002: 41).

Ancak liderlerin aşırı narsisist davranışlar sergilemesi de söz konusu olabilmektedir. Aşırı narsisist liderler takipçilerini ve organizasyonel amaçları ikinci plana atma, hedeflerine ulaşmak adına gereksiz riskler alma, kendi düşüncelerine karşı çıkılması durumunda agresifleşme ve istismar eğilimi içerisinde bulunabilmektedir. Bu durumlar hem liderin kendisi hem de organizasyon için yıkıcı etki niteliğinde olabilmektedir.



## BÖLÜM 3: YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu bağlamda, kamu ve özel sektör çalışanlarının perspektifinden liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişki incelenecektir.

### 3.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma Kamu ve özel sektörde çalışan bireyler, yöneticilerini göz önünde bulundurduklarında hangi liderlik stilini algıladıklarını ve yöneticilerini narsisist olarak değerlendirip değerlendirmediklerini tespit edebilmek amacıyla yürütülmüştür. Liderlik ve narsisizm arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma gerçekleştirilmiş olsa da çalışanların perspektifinden etkileşimci, dönüşümcü ve laissez-faire liderlik ile sub-klinik narsisizm arasındaki ilişki literatürde doğrudan göz önüne alınmamış bir konudur. Bu sebeple literatüre katkı sağlayabilmek adına bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

### 3.4. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örneklemi Ankara ilinde, kamu ve özel sektörde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, kolayda örnekleme yöntemi ile gönüllülük prensibine dayanarak toplanmıştır. Araştırmada, yüz yüze ve online anket veri toplama yöntemi olarak seçilmiştir. Araştırmaya katılanlardan toplanan 427 anketten 46 adeti eksik ve ciddiyetten uzak bir şekilde doldurulması sebebiyle analiz dışı bırakılmış, çalışmada toplam 381 anket analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların gerçeğe uygun şekilde anketleri cevapladıkları varsayılmaktadır.

### 3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada liderlik stilleri le narsisizm arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

**H<sub>1</sub>:** Etkileşimci liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Dönüşümcü liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Laissez-faire liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Çalışmada liderlik stillerinin alt boyutları ile narsisizm arasındaki ilişkinin tespitine yönelik analizlerde gerçekleştirilecektir. Ayrıca katılımcıların liderlik stilleri algıları ile narsisizm algılarının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti amacıyla da analizler yer almaktadır.

### **3.6. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada *liderlik stillerinin* alışanlar perspektifinden llmesi amacıyla Bass (1985) tarafından geliştirilen ve Akdoğan (2002) tarafından Türkçe'ye uyarlanan çok Faktörlü Liderlik lği kullanılmıştır. lğin Türkçe uyarlaması 36 maddeden oluşmakla birlikte 6'lı likert tipi sıklık lğidir. Yapılan pilot çalışmada katılımcılar sıklık lğini algılamakta problem yaşadıklarını beyan etmiş, bu sebeple uzman görüşü alınarak ölçek 5'li likert katılım lğine çevrilmiştir (Davis, Golicic ve Marquardt, 2009; Edwart, George ve Sarkar, 2012). Sonrasında gerçekleştirilen pilot çalışmada katılımcılar değerlendirme yapmakta problem yaşamadıklarını beyan etmişlerdir.

Çalışanların, yöneticilerine yönelik *narsisizm* algılarının llmesi adına Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş 12 maddeden oluşan kısaltılmış Karanlık l lğinin, narsisizmi ölçmek adına hazırlanan kısmının Türkçe versiyonu (zsoy ve diğ., 2017) kullanılmıştır. Ölçekte yer alan maddeler, "Yöneticim başkalarından özel iyilikler bekleme eğilimindedir." rneğinde olduğu gibi çalışanların yöneticilerini değerlendirebileceği şekilde düzenlenmiştir. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır ve 5'li likert katılım lğidir.

## BÖLÜM 4: ANALİZ VE BULGULAR

### 4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılım gösteren bireylerin demografik özellikleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.1**  
**Demografik Faktörler**

		<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Yaş</b>	18-25	42	11.3
	26-35	143	38.4
	36-45	92	24.7
	46-55	72	19.4
	56-65	23	6.2
	Toplam	372	100
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	194	51.5
	Erkek	183	48.5
	Toplam	377	100
<b>Medeni Hal</b>	Evli	224	61.5
	Bekar	140	38.5
	Toplam	364	100
<b>Mezuniyet Durumu</b>	İlköğretim	10	2.6
	Lise	80	21.2
	Ön Lisans	57	15.1
	Lisans	179	47.4
	Yüksek Lisans	49	13
	Doktora	3	0.8
	Toplam	378	100

Katılımcıların yaşları incelendiğinde; %11.3'ü 18-25 yaş aralığında, %38.4'ü 26-35 yaş aralığında, %24.7'si 36-45 yaş aralığında, %19.4'ü 46-55 yaş aralığında ve %6.2'si 56-65 yaş aralığında yer almaktadır. Cinsiyetlerine bakıldığında ise; %51.5'i kadın, %48.5'i erkektir. Katılımcıların medeni halleri ise şu şekildedir; %61.5'i evli, %38.5'i bekadır. Ayrıca katılımcıların eğitim durumları dağılımına bakıldığında; %2.6'sı ilköğretim, %21.2'si lise, %15.1'i ön lisans, %47.4'ü lisans, %13'ü yüksek lisans ve %0.8'i doktora mezunudur.

## 4.2. Mesleki Özellikler

Katılımcıların mesleki özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 4.2**  
**Mesleki Özellikler**

		<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Sektör</b>	Kamu	248	66.1
	Özel	127	33.9
	Toplam	375	100
<b>Pozisyon</b>	Mavi Yaka	96	26.4
	Beyaz Yaka	268	73.6
	Toplam	364	100
<b>İş Tecrübesi</b>	1 yıldan az	5	1.4
	1-10 yıl	165	44.6
	11-20 yıl	84	22.7
	21-30 yıl	77	20.8
	30 yıldan fazla	39	10.5
	Toplam	370	100

Katılımcıların sektörel dağılımına bakıldığında; %66.1'i kamu, %33.9'u özel sektörde çalışmaktadır. İş yerindeki pozisyonları açısından ise; %26.4'ü mavi yaka, %73.6'sı beyaz yaka çalışanlardır. Katılımcıların iş tecrübeleri incelendiğinde ise dağılım şu şekildedir; %1.4'ü 1 yıldan az, %44.6'sı 1-10 yıl arası, %22.7'si 11-20 yıl arası, %20.8'i 21-30 yıl arası ve %10.5'i 30 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptir.

## 4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 4.3**  
**Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları**

	<b>Cronbach Alpha</b>
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	.84
Narsisizm Ölçeği	.89

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek adına yapılan analiz sonuçlarında, çok faktörlü liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı, 84 ve narsisizm ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı, 89 bulunmuştur. Cronbach Alpha katsayılarına bakıldığında ölçeklerin yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir (Kalaycı, 2016).

#### 4.4. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Cevap Dağılımı

Katılımcıların liderlik stilleri algılarına yönelik cevap dağılımları ve cevapların ortalamaları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.4**

**Liderlik Stilleri Ölçeği Cevap Dağılımı**

İFADELER	%	Kesinlikle		Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum		Ortalama
		Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	
Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	11.6	24.8	22.2	30.3	11.1	3.04
Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	6.3	11.8	11.8	48.9	21.1	3.67
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	14.4	28.5	17.8	28.5	10.9	2.93
Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	8.8	21.5	23.9	32.4	13.3	3.20
Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	27.7	34.3	13	16.8	8.2	2.44
Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	11.8	19.4	20.7	31.7	16.4	3.22
İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	28.9	28.6	17.6	17.1	7.9	2.46
Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	8.2	15.4	18.8	40.1	17.5	3.43
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	4.8	14.9	22.7	41.1	16.5	3.50
Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.	10.4	17.6	20.5	37.2	14.4	3.28
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	8.5	16.5	20.5	40.2	14.4	3.35
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	28.6	31.2	16.4	14.3	9.5	2.45
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	7.2	18.6	25.3	38	10.9	3.27
Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	7.2	16	23.7	40.2	13	3.36

Tablo 4.4 Devamı

Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.		12.6	17.3	18.6	39.4	12.1	3.21
Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.		10.3	22.6	19.2	37.6	10.3	3.15
"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.		10.3	26.7	27.8	25.7	9.5	2.97
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.		19.7	21.6	25.3	25.3	8.2	2.81
Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.		11	17.3	19.7	40.7	11.3	3.24
Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.		14.4	32.7	24.2	22.6	6.1	2.73
Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.		15.6	25.3	16.1	29	14	3.01
Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.		16.1	24.7	25	23.7	10.5	2.88
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.		8.4	13.5	20.3	44.1	13.7	3.41
Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.		8.5	19.6	28	32	11.9	3.19
Güç ve güven duygusu sergiler.		9	14.1	21.8	40.1	15.1	3.38
Kurum vizyonunu vurgular.		7.4	11.4	20.5	44.9	15.7	3.50
Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.		6.9	16.1	17.2	43.8	16.1	3.46
Karar vermekten kaçınır.		22.2	37	14.8	18	7.9	2.52
Bireyin farklı ihtiyaç kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.		11.3	19.8	20.3	38.5	10	3.16
Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.		11.6	18.5	20.1	38.3	11.6	3.20
Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.		12.7	16.1	20.3	35.6	15.3	3.25
Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.		11.1	16.1	19	40.7	13	3.28
Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.		18.6	36.7	15.7	20.2	8.7	2.64
Ortak görev anlayışını vurgular.		8.5	12.7	17.8	50.1	10.9	3.42
Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.		7.7	13.7	17.2	46.2	15.3	3.48
Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.		8.2	15	22.1	41.3	13.4	3.37



Çok faktörlü liderlik ölçeği ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde maddelerin geneline verilen cevapların ortalamaları ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneği üzerinde toplanmış görünmektedir. Maddeler içinde en yüksek ortalama 3.67 ile “Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.” maddesine ait iken, en düşük ortalama 2.44 ile “Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.” maddesine aittir.

#### 4.5. Liderlik Stilleri Ortalamaları

Aşağıda liderlik stillerinin ortalamaları ve soruların frekans dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 4.5**

**Liderlik Stilleri Ortalamaları**

<b>Liderlik Stilleri</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S. Sapma</b>
<i>Etkileşimci Liderlik (Genel)</i>	3.07	0.49
<i>Ödüle Bağlı</i>	3.20	0.73
<i>İstisna ile Yönetim (Aktif)</i>	3.20	0.63
<i>İstisna ile Yönetim (Pasif)</i>	2.70	0.89
<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	3.31	0.74
<i>İlham Verici</i>	3.30	0.72
<i>Entelektüel Uyarım</i>	3.40	0.89
<i>Bireysel Destek</i>	3.27	0.89
<i>Laissez-Faire Liderlik</i>	2.60	0.85

Liderlik stilleri ortalamalarına bakıldığında, katılımcıların liderlik stilleri algılarında kararsızlığın söz konusu olduğu görülmektedir. Katılımcıların liderlik stilleri algıları açısından incelendiğinde dönüşümcü liderlik ortalaması diğer liderlik stillerine göre görece ön plana çıkmaktadır. Laissez-faire liderlik ortalamasının düşük çıkmasının nedeni ise Türkiye’de otokratik yönetim anlayışının ön planda olmasıdır.

#### 4.6. Narsisizm Ölçeği Cevap Dağılımları ve Ortalamaları

Narsisizm ölçeğine ait cevapların ortalamaları ve soruların frekans dağılımları aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.6****Narsisizm Ölçeği Cevap Dağılımı ve Ortalamaları**

İFADELER	%	Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle	Ortalama
		Katılıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
Yöneticim başkalarının ona hayranlık duymasını isteme eğilimindedir.		14.7	26.1	22.1	24.5	12.6	2.94
Yöneticim başkalarının ona karşı ilgi göstermesini isteme eğilimindedir.		14.6	24.3	21.4	27.5	12.2	2.98
Yöneticim prestij ya da statü arayışında olma eğilimindedir.		13.2	23.2	20.6	28.5	14.5	3.08
Yöneticim başkalarından özel iyilikler bekleme eğilimindedir.		20.1	26.9	23.5	19	10.6	2.73
		<b>Ortalama</b>		<b>S. Hata</b>		<b>S. Sapma</b>	
<i>Narsisizm (Genel)</i>		2.93		.056		1.08	

Narsisizm ölçeğine verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında, maddelerin ortalamalarının ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Ayrıca, narsisizm ölçeğinin ortalaması incelendiğinde katılımcıların kararsız olduğu gözlemlenmiştir. Zira narsisizm ölçeğinin ortalaması 2.93 olarak tespit edilmiştir ve bu değer ne katılıyorum ne katılmıyorum seçeneğine yakınsamaktadır.

**4.7. Farklılık Analizleri**

Aşağıda araştırmanın farklılık analizleri gerçekleştirilmiş, elde edilen bulgular üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

**4.7.1. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Cinsiyet Üzerinden Karşılaştırılması**

Liderlik stillerinin cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi ile yapılan karşılaştırmalara ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.7****Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması – Bağımsız Örneklem t-Testi**

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	S. Sapma	t	sd.	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	194	3.31	0.73	-.062	375	.950
	Erkek	183	3.31	0.75			
İlham Verici	Kadın	194	3.31	0.71	.420	375	.675
	Erkek	183	3.28	0.72			
Entellektüel Uyarım	Kadın	194	3.38	0.87	-.363	375	.717
	Erkek	183	3.41	0.91			
Bireysel Destek	Kadın	194	3.25	0.90	-.571	375	.568
	Erkek	183	3.30	0.87			
Etkileşimci Liderlik	Kadın	194	3.12	0.49	2.039	375	.042*
	Erkek	183	3.02	0.49			
Ödüle Bağlı	Kadın	194	3.25	0.75	1.409	375	.160
	Erkek	183	3.14	0.71			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Kadın	194	3.24	0.66	1.297	375	.195
	Erkek	183	3.16	0.60			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Kadın	194	2.78	0.88	1.665	375	.097
	Erkek	183	2.62	0.90			
Laissez-Faire Liderlik	Kadın	194	2.72	0.80	2.645	375	.009**
	Erkek	183	2.49	0.81			
Narsisizm	Kadın	194	2.98	1.14	1.026	375	.305
	Erkek	183	2.87	1.03			

\*  $p < .05$

\*\*  $p < .01$ .

Tablo 4.7 incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların etkileşimci liderlik boyutuna verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu durum kadın ve erkeklerin etkileşimci liderlik algılarının görece farklı olduğunu göstermektedir ve bu fark istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p < .05$ ).

Ayrıca tablo incelendiğinde kadın ve erkek katılımcıların laissez-faire liderlik boyutuna verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu durum kadın ve erkeklerin laissez-faire liderlik algılarının birbirlerine nazaran görece farklı olduğunu göstermektedir ve bu fark istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p < .01$ ). Cevap

ortalamaları arasındaki anlamlı fark kadınların cevap ortalamalarının daha yüksek oluşundan kaynaklanmaktadır.

#### 4.7.2. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Medeni Hal Üzerinden Karşılaştırılması

Liderlik stillerinin medeni hal açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi ile yapılan karşılaştırmalara ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.8**

**Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Medeni Hal Açısından Karşılaştırılması – Bağımsız Örneklem t-Testi**

Boyutlar	Medeni Hal	N	Ort.	S. Sapma	t	sd.	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	224	3.3030	0.763	.013	362	.990
	Bekar	140	3.3019	0.723			
İlham Verici	Evli	224	3.2963	0.763	.266	362	.790
	Bekar	140	3.2754	0.668			
Entellektüel Uyarım	Evli	224	3.4018	0.879	.464	362	.643
	Bekar	140	3.3571	0.915			
Bireysel Destek	Evli	224	3.2357	0.896	-.786	362	.433
	Bekar	140	3.3114	0.892			
Etkileşimci Liderlik	Evli	224	3.0619	0.454	-.668	250.7	.505
	Bekar	140	3.0994	0.559			
Ödüle Bağlı	Evli	224	3.2307	0.744	1.423	362	.156
	Bekar	140	3.1179	0.722			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Evli	224	3.2001	0.612	-.217	362	.828
	Bekar	140	3.2150	0.672			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Evli	224	2.6563	0.877	-1.53	362	.128
	Bekar	140	2.80	0.927			
Laissez-Faire Liderlik	Evli	224	2.57	0.797	-.991	259.4	.323
	Bekar	140	2.67	0.940			
Narsisizm	Evli	224	2.88	1.13	-1.39	362	.167
	Bekar	140	3.05	1.06			

Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların liderlik stilleri ve narsisizm algılarında medeni hallerine göre anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

#### 4.7.3. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Sektörler Üzerinden Karşılaştırılması

Liderlik stillerinin sektörler açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi ile yapılan karşılaştırmalara ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.9**

#### Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Sektörler Açısından Karşılaştırılması – Bağımsız Örneklem t-Testi

Boyutlar	Sektör	N	Ort.	S. Sapma	t	sd.	p
Dönüşümcü Liderlik	Kamu	248	3.28	0.760	-.902	373	.368
	Özel	127	3.35	0.705			
İlham Verici	Kamu	248	3.05	0.453	-1.195	213.7	.234
	Özel	127	3.12	0.555			
Entellektüel Uyarım	Kamu	248	2.61	0.845	-.145	373	.885
	Özel	127	2.63	0.866			
Bireysel Destek	Kamu	248	2.82	1.13	-2.997	288.3	.003**
	Özel	127	3.15	0.975			
Etkileşimci Liderlik	Kamu	248	3.27	0.731	-.724	373	.470
	Özel	127	3.33	0.699			
Ödüle Bağlı	Kamu	248	3.36	0.901	-.722	373	.471
	Özel	127	3.43	0.869			
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Kamu	248	3.22	0.912	-1.139	373	.255
	Özel	127	3.33	0.838			
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Kamu	248	3.21	0.745	.680	373	.497
	Özel	127	3.16	0.699			
Laissez-Faire Liderlik	Kamu	248	3.17	0.614	-1.300	373	.194
	Özel	127	3.26	0.666			
Narsisizm	Kamu	248	2.69	0.869	-.700	373	.484
	Özel	127	2.75	0.945			

\*\* p< .01.

Tablo 4.9 incelendiğinde kamu ve özel sektörde çalışan katılımcıların bireysel destek boyutuna verdikleri cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu durum kamu ve özel sektörde çalışan katılımcıların bireysel destek algılarının görece farklı olduğunu göstermektedir ve bu fark istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p < .01$ ). Cevap ortalamaları arasındaki anlamlı fark özel sektör katılımcılarının cevap ortalamalarının daha yüksek oluşundan kaynaklanmaktadır.

#### 4.7.4. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin İş Yerindeki Pozisyon Üzerinden Karşılaştırılması

Liderlik stillerinin iş yerindeki pozisyon açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi karşılaştırmalarına ait sonuçlar aşağıdadır.

**Tablo 4.10**

#### Liderlik Stilleri ve Narsisizmin İş Yerindeki Pozisyon Açısından Karşılaştırılması – Bağımsız Örneklem t-Testi

Boyutlar	Pozisyon	N	Ort.	S. Sapma	sd.	p
Dönüşümcü Liderlik	Mavi yaka	96	3.18	0.722	362	.046*
	Beyaz yaka	268	3.36	0.737		
İlham Verici	Mavi yaka	96	3.17	0.708	362	.036*
	Beyaz yaka	268	3.35	0.711		
Entellektüel Uyarım	Mavi yaka	96	3.25	0.918	362	.044*
	Beyaz yaka	268	3.46	0.865		
Bireysel Destek	Mavi yaka	96	3.16	0.823	362	.188
	Beyaz yaka	268	3.29	0.908		
Etkileşimci Liderlik	Mavi yaka	96	3.07	0.560	145	.848
	Beyaz yaka	268	3.08	0.467		
Ödüle Bağlı	Mavi yaka	96	2.99	0.691	362	.001**
	Beyaz yaka	268	3.27	0.732		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Mavi yaka	96	3.23	0.715	148	.720
	Beyaz yaka	268	3.20	0.612		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Mavi yaka	96	2.77	0.902	362	.346
	Beyaz yaka	268	2.67	0.891		

Tablo 4.10 Devamı

Laissez-Faire Liderlik	Mavi yaka	96	2.69	0.715	206	.229
	Beyaz yaka	268	2.58	0.887		
Narsisizm	Mavi yaka	96	3.09	0.993	362	.116
	Beyaz yaka	268	2.88	1.18		

\*  $p < .05$ \*\*  $p < .01$ .

Tablo 4.10 incelendiğinde, mavi yaka ve beyaz yaka olarak çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik, ilham verici, entelektüel uyarım ve ödüle bağlı boyutlara verdiği cevapların ortalamalarının birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu durum mavi yaka ve beyaz yaka katılımcıların dönüşümcü liderlik, ilham verici, entelektüel uyarım ve ödüle bağlı boyut algılarının görece farklılıkları olduğunu göstermektedir ve bu farklar istatistiki açıdan anlamlıdır ( $p < .05$ ,  $p < .001$ ). Beyaz yaka çalışanların daha sınırlı bir çevre içerisinde doğrudan yöneticilerle etkileşimde oluşu, mavi yaka çalışanlara göre cevap ortalamalarının yüksek çıkmasında önemli bir etkendir.

#### 4.7.5. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Katılımcıların Yaşları Üzerinden Karşılaştırılması

Liderlik stillerinin katılımcıların yaşları açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla One-Way ANOVA testi ile yapılan karşılaştırma sonuçları aşağıdadır.

Tablo 4.11

#### Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Katılımcıların Yaşları Açısından Karşılaştırılması – One-Way ANOVA Testi

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	S. Sapma	F	p
Dönüşümcü Liderlik	18-25	42	3.34	0.759	.442	.779
	26-35	143	3.30	0.697		
	36-45	92	3.24	0.822		
	46-55	72	3.30	0.729		
	56-65	23	3.45	0.608		
İlham Verici	18-25	42	3.31	0.714	.142	.967
	26-35	143	3.28	0.685		
	36-45	92	3.27	0.798		
	46-55	72	3.26	0.727		
	56-65	23	3.38	0.604		

Tablo 4.11 Devamı

Entelektüel Uyarım	18-25	42	3.32	0.926	.374	.827
	26-35	143	3.40	0.867		
	36-45	92	3.31	0.993		
	46-55	72	3.41	0.806		
	56-65	23	3.52	0.703		
Bireysel Destek	18-25	42	3.42	0.932	1.698	.150
	26-35	143	3.26	0.819		
	36-45	92	3.10	0.927		
	46-55	72	3.29	0.909		
	56-65	23	3.53	0.693		
Etkileşimli Liderlik	18-25	42	3.13	0.693	1.281	.277
	26-35	143	3.10	0.484		
	36-45	92	3.08	0.410		
	46-55	72	3.04	0.469		
	56-65	23	2.87	0.417		
Ödüle Bağlı	18-25	42	3.13	0.775	.399	.809
	26-35	143	3.17	0.681		
	36-45	92	3.27	0.775		
	46-55	72	3.20	0.759		
	56-65	23	3.13	0.750		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	18-25	42	3.24	0.786	1.208	.307
	26-35	143	3.24	0.617		
	36-45	92	3.19	0.571		
	46-55	72	3.21	0.690		
	56-65	23	2.93	0.456		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	18-25	42	2.86	0.903	.866	.485
	26-35	143	2.69	0.926		
	36-45	92	2.75	0.889		
	46-55	72	2.60	0.785		
	56-65	23	2.51	0.981		



Tablo 4.11 Devamı

Laissez-Faire Liderlik	18-25	42	2.77	0.904	1.732	.142
	26-35	143	2.50	0.843		
	36-45	92	2.58	0.816		
	46-55	72	2.78	0.852		
	56-65	23	2.58	0.838		
Narsisizm	18-25	42	3.13	1.173	1.203	.309
	26-35	143	3.00	1.023		
	36-45	92	2.80	1.114		
	46-55	72	2.95	1.182		
	56-65	23	2.66	0.949		

Tablo 4.11 incelendiğinde yaş dağılımına göre gruplar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

#### 4.7.6. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Katılımcıların Eğitim Durumları Üzerinden Karşılaştırılması

Liderlik stillerinin katılımcıların eğitim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla One-Way ANOVA testi ile yapılan karşılaştırmalara ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.12

#### Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması – One-Way ANOVA Testi

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	S. Sapma	F	p
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim	10	3.16	0.791	.230	.949
	Lise	80	3.28	0.684		
	Ön lisans	57	3.31	0.683		
	Lisans	179	3.33	0.769		
	Y. lisans	49	3.25	0.804		
	Doktora	3	3.49	0.792		

Tablo 4.12 Devamı

İlham Verici	İlköğretim	10	2.97	0.886	.631	.676
	Lise	80	3.26	0.679		
	Ön lisans	57	3.28	0.663		
	Lisans	179	3.34	0.732		
	Y. lisans	49	3.26	0.769		
	Doktora	3	3.40	0.872		
Entelektüel Uyarım	İlköğretim	10	3.53	0.740	.360	.876
	Lise	80	3.31	0.859		
	Ön lisans	57	3.36	0.909		
	Lisans	179	3.43	0.895		
	Y. lisans	49	3.32	0.950		
	Doktora	3	3.67	0.577		
Bireysel Destek	İlköğretim	10	3.26	0.854	.367	.871
	Lise	80	3.32	0.786		
	Ön lisans	57	3.35	0.780		
	Lisans	179	3.24	0.939		
	Y. lisans	49	3.16	0.994		
	Doktora	3	3.53	0.808		
Etkileşimli Liderlik	İlköğretim	10	3.09	0.410	.172	.973
	Lise	80	3.07	0.581		
	Ön lisans	57	3.12	0.562		
	Lisans	179	3.06	0.429		
	Y. lisans	49	3.06	0.476		
	Doktora	3	3.22	0.502		
Ödüle Bağlı	İlköğretim	10	2.70	0.532	3.250	.007**
	Lise	80	3.03	0.744		
	Ön lisans	57	3.08	0.884		
	Lisans	179	3.29	0.681		
	Y. lisans	49	3.32	0.627		
	Doktora	3	3.56	1.018		

Tablo 4.12 Devamı

İstisnalarla Yönetim (Aktif)	İlköğretim	10	3.17	0.634	.335	.892
	Lise	80	3.23	0.708		
	Ön lisans	57	3.26	0.684		
	Lisans	179	3.16	0.578		
	Y. lisans	49	3.24	0.632		
	Doktora	3	3.22	0.585		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	İlköğretim	10	2.77	0.704	1.092	.365
	Lise	80	2.79	0.967		
	Ön lisans	57	2.77	0.816		
	Lisans	179	2.68	0.894		
	Y. lisans	49	2.55	0.883		
	Doktora	3	3.56	0.192		
Laissez-Faire Liderlik	İlköğretim	10	2.34	0.647	2.400	.037*
	Lise	80	2.85	0.738		
	Ön lisans	57	2.65	0.825		
	Lisans	179	2.53	0.894		
	Y. lisans	49	2.48	0.870		
	Doktora	3	3.27	1.102		
Narsisizm	İlköğretim	10	2.40	0.959	2.267	.047*
	Lise	80	3.26	0.896		
	Ön lisans	57	2.89	1.000		
	Lisans	179	2.84	1.158		
	Y. lisans	49	2.90	1.151		
	Doktora	3	3.17	1.127		

\*  $p < .05$ \*\*  $p < .01$ .

Tablo 4.12 incelendiğinde ödüle bağlı boyut, laissez-faire liderlik ve narsisizm algılarında grup ortalamaları istatistiki açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak Scheffe ve Tukey testleri sonuçları incelendiğinde grup ortalamaları arasındaki farkların kaynağı tespit edilememiştir.

#### 4.7.7. Liderlik Stilleri, Alt Boyutları ve Narsisizmin Katılımcıların İş Tecrübeleri Üzerinden Karşılaştırılması

Liderlik stillerinin katılımcıların iş tecrübeleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla One-Way ANOVA testi ile yapılan karşılaştırmalara ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.13

#### Liderlik Stilleri ve Narsisizmin Katılımcıların İş Tecrübeleri Açısından Karşılaştırılması – One-Way ANOVA Testi

Boyutlar	Tecrübe	N	Ortalama	S. Sapma	F	p
Dönüşümcü Liderlik	<1	5	3.79	0.850	.916	.455
	1-10	165	3.30	0.723		
	11-20	84	3.28	0.838		
	21-30	77	3.25	0.725		
	30+	39	3.43	0.673		
İlham Verici	<1	5	3.60	0.997	.369	.831
	1-10	165	3.29	0.698		
	11-20	84	3.30	0.812		
	21-30	77	3.25	0.711		
	30+	39	3.36	0.657		
Entelektüel Uyarım	<1	5	4.00	1.046	.869	.483
	1-10	165	3.37	0.888		
	11-20	84	3.34	0.989		
	21-30	77	3.35	0.834		
	30+	39	3.51	0.829		
Bireysel Destek	<1	5	4.00	0.616	1.866	.116
	1-10	165	3.28	0.884		
	11-20	84	3.18	0.966		
	21-30	77	3.17	0.870		
	30+	39	3.48	0.790		
Etkileşimci Liderlik	<1	5	3.25	0.289	.577	.679
	1-10	165	3.10	0.533		
	11-20	84	3.08	0.456		
	21-30	77	3.02	0.495		
	30+	39	3.04	0.382		

Tablo 4.13 Devamı

Ödüle Bağlı	<1	5	3.17	0.645	.548	.701
	1-10	165	3.17	0.715		
	11-20	84	3.22	0.780		
	21-30	77	3.15	0.725		
	30+	39	3.34	0.727		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	<1	5	3.50	0.656	.535	.710
	1-10	165	3.22	0.664		
	11-20	84	3.23	0.597		
	21-30	77	3.20	0.656		
	30+	39	3.11	0.544		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	<1	5	2.40	0.548	.513	.726
	1-10	165	2.73	0.899		
	11-20	84	2.77	0.976		
	21-30	77	2.62	0.828		
	30+	39	2.62	0.897		
Laissez-Faire Liderlik	<1	5	1.92	0.701	1.765	.135
	1-10	165	2.52	0.847		
	11-20	84	2.69	0.879		
	21-30	77	2.71	0.864		
	30+	39	2.67	0.802		
Narsisizm	<1	5	2.75	0.395	.638	.636
	1-10	165	3.03	1.113		
	11-20	84	2.88	1.015		
	21-30	77	2.84	1.167		
	30+	39	2.84	1.077		

Tablo 4.13 incelendiğinde çalışanların iş tecrübeleri bakımından grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>.05$ ).

#### 4.8. Korelasyon Analizleri

Liderlik stilleri, alt boyutları ve narsisizm arasındaki korelasyona yönelik analizler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.14****Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki Korelasyon Analizi**

<b>Liderlik Stilleri</b>	<b>Narsisizm</b>
Etkileşimci Liderlik	.252***
Dönüşümcü Liderlik	-.191***
Laissez-Faire Liderlik	.429***

\*\*\*p&lt; .001

Liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişki incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Etkileşimci liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=.252$ ,  $p<.001$ ). Dönüşümcü liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=-.191$ ,  $p<.001$ ). Laissez-faire liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=.429$ ,  $p<.001$ ). Bu sebeple  $H_{0,1}$ ,  $H_{0,2}$ , ve  $H_{0,3}$  hipotezleri ret edilir.

**Tablo 4.15****Liderlik Stillerin Alt Boyutları ile Narsisizm Arasındaki Korelasyon Analizi**

<b>Alt Boyutlar</b>	<b>Narsisizm</b>
Etkileşimci Liderlik	
<i>Ödüle Bağlı</i>	.063
<i>İstisnalarla Yönetim (Aktif)</i>	.288***
<i>İstisnalarla Yönetim (Pasif)</i>	.294***
Dönüşümcü Liderlik	
<i>İlham Verici</i>	-.204***
<i>Entelektüel Uyarım</i>	-.237***
<i>Bireysel Destek</i>	-.204***

\*\*\*p&lt; .001

Liderlik stillerinin alt boyutları ile narsisizm arasındaki ilişkiye yönelik bulgular şu şekildedir:

Etkileşimci liderliğin alt boyutlarından ödüle bağlı alt boyut ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>.05$ ). İstisnalarla yönetim (aktif) alt boyutu ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=.288$ ,  $p<.001$ ). İstisnalarla yönetim (pasif) alt boyutu ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ( $r=.294$ ,  $p<.001$ ).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından ilham verici alt boyutu ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=-.204$ ,  $p<.001$ ). Entelektüel uyarım alt boyutu ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, negatif

yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=-.237$ ,  $p<.001$ ). Bireysel destek alt boyutu ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı, negatif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ( $r=-.204$ ,  $p<.001$ ).



## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Liderlik ve narsisizm ilişkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda lider olarak anılan bireylerin narsisist eğilim gösterebildiği belirlenmiştir (Kernberg, 1979; Maccoby, 2004; Vries ve Miller, 1985). Zira, Ruskin ve Hal'da (1979) narsisistik kişilik envanteri geliştirme çalışmalarında, narsisizmin alt boyutları içerisinde otorite ve liderlik boyutuna yer vermiştir. Bu bilgiler ışığında yapılan araştırma sonucunda, liderlik stilleri ve narsisizm arasındaki ilişkinin çalışanlar perspektifinden incelenmesi adına literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanamamış ve bu boşluğu doldurabilmek adına araştırma tasarlanmıştır.

Araştırma gerçekleştirilmesinde bazı kısıtlarla karşılaşmıştır. Bu kısıtlar incelendiğinde, araştırmanın Ankara ilinde hem kamu sektörü hem de özel sektör çalışanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesine karşın, özel sektör katılımcılarının sayısı kamu sektörü katılımcılarının sayısına kıyasla daha düşük seviyede kalmıştır. Ayrıca çalışmada Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş ve 12 maddeden oluşan Kısaltılmış Karanlık Üçlü ölçeğinin, narsisizmi ölçmek adına hazırlanan kısmının Türkçe versiyonu (Özsoy ve diğ., 2017) kullanılmış olması diğer bir kısıt olarak ele alınabilir. Kullanılan narsisizm ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında ölçek, narsisizme ait alt boyutları ölçmekte yetersiz kalmıştır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda etkileşimci, dönüşümcü ve laissez-faire liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu ilişkiler incelendiğinde, H<sub>1</sub> "Etkileşimci liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.", H<sub>2</sub> "Dönüşümcü liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.", ve H<sub>3</sub> "Laissez-faire liderlik ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır." hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, liderlik stilleri ile narsisizm arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu (p<,001) görülmüştür. Bununla birlikte, etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile narsisizm arasında da istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, araştırmada farklılık analizleri de gerçekleştirilmiş ve istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde liderlik ile narsisizm arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların oldukça fazla olduğu dikkat çekmektedir. Ancak söz konusu çalışmalarda narsisist bireylerin liderlik performansları ve yönetsel yetkinlikleri üzerinde durulmuş ve narsisist



davranışlarının yıkıcı etkileri ele alınmıştır. Liderlik stillerinin narsisizm ile ilişkisinin tüm liderlik stillerini kapsayacak şekilde, nicel olarak sınındığı ve çalışanların perspektifinden konunun ele alındığı herhangi bir çalışma ile karşılaşılmasıdır. Bu bağlamda incelendiğinde, araştırma henüz değinilmemiş bir konuyu içermektedir.

Çalışmanın hem teoride ve hem de uygulamada katkı sağlaması amaçlanmıştır. Teorik olarak ele alındığında yukarıda da yer verildiği üzere liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin çalışanlar perspektifinden incelendiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Elde edilen sonuçların literatürde bir boşluğu doldurabilecek ve ilerideki çalışmalara kaynak oluşturabilecek olması hedeflenmiştir. Uygulamada ise, organizasyon içindeki yönetsel süreçlerde, çalışanlar açısından liderlik stilleri algısı ve üstlerine yönelik narsisistlik algıları açısından üst düzey yöneticilere bilgi sağlamak amaçlanmıştır. Bu bilgiler ışığında iş performansı ve örgütsel bağlılık gibi konularda süreçlerin planlanması adına katkı sağlayabilmesi, ayrıca organizasyon bünyesindeki farklı düzeylerde yer alan yöneticilerin narsisist olarak algılanıp algılanmadığının anlaşılması ile liderlik süreçlerinin verimli hale getirilmesi süreçlerinde bir kaynak olması açısından katkı sağlayabilecek niteliktedir.

İleride yapılacak olan çalışmalara yönelik ise aşağıda bir takım önerilere yer verilmiştir.

- Liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin özel sektörün alt dallarında ayrı ayrı gerçekleştirilmesi ile alt sektörlerdeki algılar arasındaki farklar ortaya konulabilir olacaktır.
- Liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesinin ardından çalışmanın genişletilebilmesi adına liderlik stilleri ile karanlık üçlü kişilik özellikleri içerisinde yer alan makyavelizm ve psikopati arasındaki ilişkinin incelenmesi de literatüre katkı sağlayabilecek niteliktedir.
- Yürütülen bu çalışma nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Sonraki çalışmalarda nitel araştırma yöntemlerinden de faydalanarak çalışmanın daha detaylı olarak yürütülmesi çalışmanın katkısını arttıracaktır.

Sonuç olarak yürütülen çalışmadan elde edilen sonuçlar Ankara ilini kapsayacak düzeydedir ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminden faydalanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın Türkiye genelini kapsayacak ölçülerde ve olasılığa dayalı örneklem seçim yöntemlerinin kullanılması ile gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca uluslararası düzeyde örneklemin

genişletilmesi ile elde edilecek bulguların katkı düzeyi ve geçerliliği de arttırılmaya çalışılacaktır.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- American Psychiatric Association. (1996). APA (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders*, 4.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*. Academy of Leadership Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership*, Theory, Research & Managerial Applications, First Edition, The Free Press.
- Bass, B.M. (2008). *Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership*, Theory, Research & Managerial Applications, Third Edition, The Free Press.
- BORLAND, B., Burton, L. J. ve Kane, G. M. (2014). *Sport leadership in the 21st century*. Jones & Bartlett Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY.
- Certo, S. C. ve Certo, S. T. (2006). *Modern management*. Pearson/Prentice Hall.
- Chitale, A. K., Mohanty, R. P. ve Dubey, N. R. (2012). *Organizational behaviour: Text and cases*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Davis, K. (1962). *Human relations at work*. New York: McGraw-Hill.
- Dereli, T. (1976), *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, M. (2002), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- EREN, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, M. (1998), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Freud, S. (2017). *Narsizm Üzerine ve Schreber Vakası*. B. Büyükkal ve S. M. Tura (çev.), İstanbul: Metis Yayınları (Orijinal Baskı Tarihi 1914).
- Gardner, J. (1988). *On leadership*. Simon and Schuster.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS UYGULAMALI ÇOK DEĞİŞKENLİ İSTATİSTİK UYGULAMALARI* (7. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. ve Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway ve M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Machiavelli, N. (1994). *Prens*. N. Güvenç (çev.), İstanbul: Anahtar Yayınevi.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. (4. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi
- Özaydın, S. (1984). *Psikiyatri*. İstanbul: Sanal Matbaacılık.
- Pfeffer, J. (1992), *Managing with Power Politics and Influence Organizations*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2001). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

U.S. Army. (October 1990). *Military Leadership* (FM 22-100). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.



### ***Sürekli Yayınlar***

- Aalateeg, S. (2017). Literature Review on Leadership Theories, *IOSR Journal of Business and Management, Cilt (19)*, 35-43.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bennis, W. (1991). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *The Antioch Review*, 49(1), 22-28.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, Identity, and Legitimacy. *Academy of Management Review* 22, 643–686.
- Davis, D.F. Golicic, S. L. ve Marquardt, A. (2009). “Measuring Brand Equity for Logistics Services”. *The International Journal of Logistics Management*. 20(2).201-212.
- de Vries, M. F. K. ve Miller, D. (1984). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- Edward, M., George, B. P. ve Sarkar, S. K. (2012). “The Impact of Switching Costs upon the Service Quality- Perceived Value- Customer Satisfaction Service Loyalty Chain: A Study in the Context of Cellular Services in India”. *Services Marketing Quarterly*. 31(2). 151–173.
- Eraslan L. (2004). *Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*. International Journal of Human Sciences. Vol 1, 1.
- French, J. (2000). R, P. ve Raven, B, 1968, The bases of social power. *Group dynamics: Research and theory*, 259-269.
- Ganesh, S. (2003). Organizational Narcissism. *Management Communication Quarterly* 16, 558–595
- Hogan, R. ve Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*. 9, 169-180.

- Holda, W. (1995). *Leader-follower congruence: An analysis of community college presidential leadership* (Basılmamış Doktora Tezi) Texas A & M University at Commerce.
- Jonason, P. K. ve Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- KANTEN, P. (2014). NARSİSTİK KİŞİLİK ÖZELLİĞİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜT İKLİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ. *Institute of Business Administration-Management Journal/İsletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (76).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- KARTOPU, S. (2013). Narsisizmin Dindarlık Eğilimleriyle İlişkisi: Gümüşhane Üniversitesi Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), 625-649.
- Kernberg, O. F. (1979). Regression in organizational leadership. *Psychiatry*, 42(1), 24-39.
- Kılınç, T. (2002). Liderlik Üzerine Bir Analiz. *Hospital News*, S. 15.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard business review*, 78(1), 68-78.
- Maccoby, M. (2004). Why People Follow The Leader: The Power of Transference. *Harvard Business Review* (82), 76-85.
- McLean, E. R. ve Smits, S. J. (2003). A role model of IS leadership. In Proceedings of the Ninth Americas Conference on Information Systems (pp. 1273-1282).
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J. ve Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of personality*, 79(5), 1013-1042.

- Molly, P. L. (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture. *Aquarius Consulting*.
- Nawaz, Z. A. K. D. A. ve Khan\_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16, 1-7.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K. ve Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of the Turkish versions of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T), and Single Item Narcissism Scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11-14.
- Paulhus, D. L. ve Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Raskin, R.N. ve Hall, C.S. (1979). A Narcissistic Personality Inventory. *Psychological Reports*, 45, 590.
- Ronningstam, E. (2010). Narcissistic personality disorder: A current review. *Current Psychiatry Reports*, 12(1), 68-75.
- Russell, G. A. (1985). Narcissism and the narcissistic personality disorder: a comparison of the theories of Kernberg and Kohut. *British Journal of Medical Psychology*, 58(2), 137-148.
- Sharma, M. K. ve Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. ve Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80.



## **Tezler**

Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Gürbüz, F. (2011). *Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma* (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Kızıltan, H. (2000). *Narcissistic personality inventory (NPI) Ölçeğinin Türkçe Formu Dil Eşdeğerliliği, Güvenirlik Ve Geçerlilik Çalışmaları*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

### *İnternet Yayınları*

Kelly, R. (2014). <http://www.leadershipissues.com/the-root-of-leadership/> (18 Temmuz 2018).

Transformational Leadership. <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf> (20 Temmuz 2018).



## EKLER

### **Ek 1: Kişisel Bilgi Formu**

1. Yaşınız: .....

2. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

3. Medeni Haliniz? ( ) Evli ( ) Bekar

4. Mezuniyet Durumunuz? ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

5. Hâlihazırda herhangi bir işyerinde çalışıyor musunuz? ( ) Evet ( ) Hayır

6. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? : .....

6. Sektörünüz? ( ) Kamu ( ) Özel

7. İşyerindeki pozisyonunuz? ( ) Mavi Yaka ( ) Beyaz Yaka

## Ek 2: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

3: NeKatılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum

İFADELER	1	2	3	4	5
1. Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
2. Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir					
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
4. Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.					
5. Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.					
6. Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.					
7. İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9. Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
10. Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.					
11. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
12. Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13. Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
14. Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
15. Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
16. Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
17. "Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.					
18. Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
19. Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20. Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.					
21. Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
22. Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.					
23. Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
24. Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
25. Güç ve güven duygusu sergiler.					
26. Kurum vizyonunu vurgular.					
27. Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.					
28. Karar vermekten kaçınır.					
29. Bireyin farklı ihtiyaç kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.					
30. Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
31. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
32. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
33. Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Ortak görev anlayışını vurgular.					
35. Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.					
36. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.					

### Ek 3: Narsisistik Kişilik Envanteri

**1: Kesinlikle Katılmıyorum**

**2: Katılmıyorum**

**5: Kesinlikle Katılıyorum**

**3: NeKatılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum**

<b>İFADELER</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Yöneticim başkalarının ona hayranlık duymasını isteme eğilimindedir.					
2. Yöneticim başkalarının ona karşı ilgi göstermesini isteme eğilimindedir.					
3. Yöneticim prestij ya da statü arayışında olma eğilimindedir.					
4. Yöneticim başkalarından özel iyilikler bekleme eğilimindedir.					

## Ek 4: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/04/2018-E.5453



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı : 61923333/050.03/  
Konu : 81/15 ÖMER ALPEREN  
ONAY

ÖMER ALPEREN ONAY

Üniversitemiz Etik Kurulu Başkanlığının 07.03.2018 tarihli ve 81 sayılı toplantısında alınan 15' nolu karar örneği güncellenerek ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof.Dr. Haluk SELVİ**  
Etik Kurulu Başkanı

15- Ömer Alperen ONAY'ın "Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda; Ömer Alperen ONAY'ın "Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrak Doğrulama için : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6P48JSE>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54167 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr  
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31  
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Ankara’da doğdu. İlk ve orta öğretimini Ankara’da tamamladı. 2012 yılında kazandığı Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden 2016 yılında üniversite birincisi olarak mezun oldu. 2016-2017 eğitim öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisansına başladı.

