

KÖTÜ BİR LİDERİ TANIMANIN VE ANLAMANIN REHBERİ

Doç. Dr. Can BİÇER



İKSAD

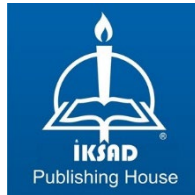
Publishing House

KÖTÜ BİR LİDERİ TANIMANIN VE ANLAMININ REHBERİ

Doç. Dr. Can BİÇER

DOI: <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.19009847>

Bu kitap değerli anne ve babama, sevgili eşim Figen Arslan
BİÇER ve çocuklarıma ithaf olunur.



Copyright © 2026 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social

Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2026©

ISBN: 978-625-378-599-4

Cover Design: Can BİÇER

March / 2026

Ankara / Türkiye

Size: 16x24cm

ÖNSÖZ

“İyiler hep kazanır” mı? İyi insanlar her zaman kazanır derler ama özellikle çalışma hayatında iyiler neden kaybediyor görünüyorlar? Bazen gerçekten iyi insanların asla kazanamayacağı hissine kapılıyor musunuz? “İyiler hep kazanır” sözü daha çok ahlaki bir temenniden öne geçemez zira sosyolojik olarak ya da örgütsel açıdan bir yasa değildir. Özellikle çalışma hayatında “iyi” olmak ile “başarılı olmak” her zaman örtüşmez veya beraber olarak algılanmaz. Bu yüzden iyi insanların kaybediyor gibi görünmesi hiç de şaşırtıcı değildir. İşletmelerde etik kurallara özen göstererek görevlerini eksiksiz yerine getiren çalışanlar neden çoğu zaman göz ardı edilerek terfi ettirilmiyorlar veya ödüllendirilmiyorlar? Çünkü iyi insanlar genellikle başkalarına güvenmek ister ve güvenli ilişkilere değer verir, ilişkilerini geliştirme ve korumaya odaklanırlar, etik kurallara uyarak uzun vadeli planlamalar yaparlar ve bunlarda zaman alır. Ayrıca empati duyguları yüksektir, karar verirken etik kurallara uyarlar, sözlerini tutarlar, adil olurlar bu yüzden kısa vadede doğal olarak, özellikle iş dünyasında kazanamazlar. Hatta çoğu zaman kaybederler çünkü hile yapmayı, başkalarına kötü davranmayı, çıkarıcılığı veya başkalarına kötülük yapmayı reddederler. Ancak birçok işletmede, çalışanların olumlu kişilik özelliklerinden ziyade ortaya konulan aşırı özgüven daha hızlı karşılık bulur ve ödüllendirilir. Çünkü, gerçek yetkinlik ve özverili kişilik daha sessizdir ve kendini göstermekten kaçınır ancak zehirli özgüven gürültülüdür, iz bırakır ve akılda kalıcıdır.

Bunlara ek olarak, çevresinde kötü olarak tanınan insanlar nasıl yönetici olabiliyor, neden? Veya kötü, toksik ya da dürüstlükten yoksun olan bazı kişilerin iş dünyasında veya politikada neden zirveye çıkabildiğini hiç merak ettiniz mi? Neden kötü liderler paydaşlarının veya örgütteki bireylerin başına dert açmadan çok daha önce fark edilmiyorlar? İşletmelerde kimin iyi bir lider olacağını öngörebilme süreci neden güvenilir değil? Hepimizin aklına zaman zaman bu sorular gelir. Buna karşılık olarak genellikle Konfüçyüs’e atfedilen şu sözlerle yanıt gelir: “İyi insanlar daima kaybederler, çünkü adil dövüşürler, iyi insanlar daima kaybederler, çünkü dürüsttürler, iyi insanlar daima kaybederler, çünkü kazanmayı önemsemezler.”

Bununla birlikte, örgütlerdeki çoğu birey etik kuralları bilir ve bunlara uymaya özen gösterir fakat bunları hiçe sayan kişilerin kariyer basamaklarını

hızla çıktığı çokça gözlemlenen bir durumdur. Bazen kuralları hiçe sayan kişilerin bir kriz anında birdenbire ortaya çıkarak pervasızca aldığı bir karar veya gösterdiği bir davranış o anda durumu kurtarabilir. Hatta kötü olarak adlandırılan kişilerin gerilim anlarında veya zor zamanlarda bilinçsizce ve hoyratça gösterdikleri cesaret ve kararlılık iyi kişilerin hayranlığını kazanabilir. Acaba gözü pek olduklarından veya gözlerini budaktan sakınmadıkları için mi ön plana çıkıyorlar? Sorumluluk sahibi yöneticiler, etik kurallar dahilinde stratejik kararlar vermeye çabalarken o krize müdahalede gecikmiş olabilir ve bu yüzden başkaları tarafından çoğunlukla başarısız olarak değerlendirilebilirler. Zor kararlar vermeden önce planlar yapan ve sabırla olayları gözlemleyen liderler neden eleştirilirler? Kısaca, bu kitabı akademik ortamlarda geçen çalışma hayatımın 29’uncu yılını bitirirken kendi tecrübelerimi de katarak, işte bu sorular sebebiyle yazmak istedim.

Öncelikle, nasıl iyi bir lider olunur başlığı olan bir kitap düşünmüştüm, ancak alan yazında bu konuyla ilgili çok fazla eserle karşılaştım. Birbirinden oldukça farklı düşünce ve yaklaşımlar içermekle birlikte, temelde benzer olgulara odaklanan çok sayıda kaynakla karşılaşmam, konunun bu kez farklı bir bakış açısından ele alınması gerektiği düşüncesini doğurmuştur. Bu çerçevede, başlangıçta kitap başlığı olarak “Kötü Bir Lider Nasıl Olunur?” şeklinde düşünmüş; böylelikle kötü liderliğin ne olduğunun ortaya konulmasını, kötü liderliğe götüren yolların hatırlatılmasını ve bu yollara sapılmaması yönünde bilinç oluşturulmasını amaçlamıştım. Ancak daha sonra, çalışmanın odağı ve hedef kitlesiyle daha uyumlu olacağı düşüncesiyle başlığı “Kötü Bir Lideri Tanımanın ve Anlamanın Rehberi” şeklinde koymaya karar verdim. Çünkü çalışma yaşamında, çok farklı sektörlerde mal ve hizmet üreten işletmelerde görev yapan toksik liderler çekicilikleri, hitap yetenekleri, karizmaları ya da ikiyüzlülüğü ustalıkla kullanma ve maskeleyen becerileri sayesinde gerçek kişiliklerini gizleyebilmekte ve bu durum, asıl kişilik özelliklerinin anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu sayede yönetici rollerini sürdürmekle kalmayıp, özellikle astlarına sistematik biçimde zarar verici uygulamalarda bulunmalarına rağmen, sıklıkla terfi almaları ve çeşitli biçimlerde ödüllendirilmeleri de oldukça yaygın bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Peki işletmeler, doğru ve başarılı liderlik becerilerinden açıkça yoksun olan ancak ara sıra etkileyici sonuçlar elde etme kapasitesine sahip görünen aldatıcı bu tarzdaki liderlerle nasıl başa

çıkabilir? Kısaca, bu kitapta yer alan kötü liderlikle ilgili yapılmış olan çalışmaları göz önünde bulundurarak elde edilmiş bulgulara yer vererek ve kavramsal çerçeve oluşturarak, astların ve paydaşların toksik liderlerin sıklıkla başvurdukları taktikleri tanımaları, anlamlandırmaları ve bu taktiklerle etkili biçimde başa çıkabilmeleri açısından yol gösterici bir kılavuz ortaya çıkacağını düşündüm.

Elbette birçok kişi çalışma hayatında kötü patronlar veya yöneticiler tanıdıkları veya hala onlarla çalışıyorlar. Ne yazık ki, tüm liderler olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için gerekli niteliklere sahip değildir. Kötü liderler genellikle mikro yönetim anlayışını benimserler ve iş yerindeki tüm rutin işleyişe müdahalede bulunurlar, çok fazla toplantı düzenleyerek, gereksiz raporlar isteyerek, yersiz disiplin soruşturmaları başlatarak veya yasal işlem tehditlerinde bulunarak çalışanları sürekli olarak gererler, küçük düşürürler ve gördükleri hataları ellerine geçen koz olarak düşünürler ve bunları astlarının aleyhinde kullanarak örgütte korku kültürü oluştururlar. Ancak gerçekte liderler etkili iletişim becerileri kullanarak, sahip oldukları empati yetenekleri ve astlarına verdikleri güvenle sağlıklı bir örgüt kültürünü oluşturmali, çalışan bağlılığını, iş tatminini artırmalı ve genel örgütsel başarıyı şekillendirmelidir. Sonuçta liderlik, doğru ile yanlış arasında bir denge kurma eylemi değildir, çalışanlarda sarsılmaz tutarlı davranışlar sergileyerek ve alınan kararlarla çalışanlar arasında güven inşa etmekle ilgilidir. Liderler kötü niyetli eylemleri etik olanlarla dengelemeye çalıştıklarında, güvensizliği derinleştirme ve ekiplerine ve kuruluşlarına uzun süreli, geniş kapsamlı etki yaratabilecek şekillerde zarar verme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle, liderler etkili yöneticiler olabilmek için tutarlı olarak etik kurallara uymayı, akılcı kararlar vermeyi ve örgütsel işleyişte adaletli olmayı taahhüt ederlerse, bir lider olarak gerçekten başarılı olabileceklerini ve uzun vadede yüksek performanslı takipçilerden oluşan bir ekip oluşturabileceklerini bilmeleri gerekir.

İşletmeler gerçekten başarılı olmak istiyorlarsa yetersiz bir lidere sahip olmayı göze alamazlar; bunu sadece finansal başarı açısından kastetmiyorum. Örgütsel başarı paradan çok daha fazlası olarak kabul edilir. Bir şirket için başarıyı, müşterilerinin hayatlarına değer katan iyi bir ürün veya hizmete sahip olmak, aynı zamanda çalışanların yetenek ve yeteneklerinin yanı sıra kişisel değer sistemlerinde de büyümelerine ve gelişmelerine olanak tanıyan pozitif bir

çalışma ortamı sağlamak ve aynı zamanda hissedarlar için karlı bir getiri sağlamak olarak tanınılıyorum. Eğer bir şirket bunların üçünü de yapmıyorsa o zaman gerçekten başarılı sayılmaz. Çalışanlar zayıf liderlik altında gelişemezler ve kötü liderleri takip etmek zorunda kaldıklarında şirketler en iyi ve en yetenekli çalışanlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar. Kötü liderlerin işletmenizi yönetmesine izin verme riskini almayın. Liderlik pozisyonu alma fırsatı verilen herkes, gerçek bir liderin bir unvandan gelmediğini, liderlik ettiğiniz insanlardan kazanmanız gereken bir unvan olduğunu unutmayın.

Öte yandan, her sektörde büyümeyi ve başarıyı felce uğratan ortak bir engel var, “Kötü liderliğin sinsi etkisi” ya da benim liderlik krizi olarak adlandırdığım şey. Bu liderlik krizinin işletmelerde sistematik bezdirici ve kötü etkileri var. İster büyük kurumsal ister küçük işletmeler olsun, her biri etkisiz olan ve modası geçmiş yöntemleri kullanan, gelişme potansiyellerini etkileyen ve değişime ayak uyduramayan liderlerden payına düşeni almıştır. Liderlik sadece işletmeler için değil çok geniş boyutta ele alınması gereken bir konudur. Bir lider bir spor takımını, bir kabileyi, bir işletmeyi ve devleti yönetir. Türk tarihi açısından bakıldığında ise, Orta Asya’dan Anadolu’ya uzanan birçok devlet kurulmuş, Büyük Hun İmparatoru Mete Han’dan Büyük Selçuklu Devleti’nin kurucusu Tuğrul Bey’e ve Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk’e kadar sayısız Türk lider dünya tarihine adını yazdırmıştır. Zira Mustafa Kemal Atatürk, Türk milletinin asırlardır yetiştirdiği liderler içinde en önemlilerinden birisidir ve o nefretle anılan ve tarihin sayfaları arasında kaybolmaya mahkûm Hitler, Mussolini gibi savaş suçları işlemiş, halkından kopuk ve kişisel hırslarına yenik düşmüş bir devlet lideri olmamıştır. Tarihsel süreçte II. Göktürk Devleti’nin kurucusu Bilge Kağan devletin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan kalkınması için çaba göstermiş ve toplumun yoksullaşmasının ve devletin yıkılmasının gerçek nedeninin başa geçen kağanların, "Bilgisiz, iradesiz, öngörüsüz" olduklarını belirtmiştir. Yalçın ve Çetin (1999)’a göre Orhun Abidelerine¹ bakıldığında gerçek liderliğin esaslarıyla ilgili önemli bilgiler bulunmaktadır. Türk kağanı bu kitabelerde lideri milleti ekonomik yönden güçlü ve varlıklı kılmak konusunda uyarılarda bulunmakta ve “Çin’in

¹ Orhun abideleri Moğolistan’ın Baykal gölüne dökülen Orhun nehri civarında olup 8. Yüzyılın ilk yarısında dikilen ve anıt taş özelliğinde olan yazılı ve büyük taşlardır. Abidelerde Göktürk devrinin yönetsel ve liderlik faaliyetleri anlatılmakta ve Bilge Kağan’ın kardeşi Kül Tigin’le birlikte Çinlilere karşı verdikleri mücadeleler de yer almaktadır (Ayan, 2015: 308).

ipeklisine ve kızlarına aldanılmaması” konusunda milletini uyararak çağının şartlarını dile getirmiş ve dış çevresini doğru analiz etmenin önemini vurgulamıştır. Bunlara ek olarak, savaş sırasında Sultan Alparslan'ın "Artık sultan yok, bende sizlerden biriyim, ayrılan ayrılısın” diyerek kendisini emrindeki askerlerle aynı seviyede tutmuş ve onları motive etmiştir. Kalaycı (2019)'da “Kağan” isminin, Türkçe kökenli olup "hakanların hakanı, hükümdar, imparator, lider" anlamlarına geldiğini belirtmiş, ilk Türklerde Kağan'ın, ülkenin en yetkili yöneticisi olduğunu vurgulamıştır. Bu isim, güç, liderlik ve otorite ile ilişkilendirilir ve Kağan olacak kişi fiziksel gücün yanında zekâya da sahip olmalıdır. Dolayısıyla kağan zekâya değer vermeli ve bununla birlikte insanları liyakatlerine göre değerlendiren bir otorite olmalıdır. Ayrıca Kağan halkını gereksiz tehlikelere sokmamalıdır.

Bu bağlamda, Türklerin devlet kurma anlayışı ve liderlik geleneği çerçevesinde bağımsızlık temel bir ilke olarak öne çıkmakta olup, bu ilkenin sürdürülebilmesi için kuvvetli ve kurumsallaşmış bir devlet yapısının varlığı zorunlu kabul edilmektedir. Türk siyasi kültürünün en eski yazılı kaynakları arasında yer alan Orhun Abideleri, Kaşgarlı Mahmud'un Dîvânu Lugâti't-Türk adlı eseri ve Karahanlılar döneminin önemli düşünürlerinden Yusuf Has Hâcib'in Kutadgu Bilig²'i, bir hükümdarda bulunması gereken nitelikleri ve ideal yönetim ilkelerini ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır. Özellikle Kutadgu Bilig, devlet adamlarının ve yöneticilerin devleti ve toplumu nasıl idare etmeleri gerektiğine dair kapsamlı öğütler içermekte; adalet, bilgelik, erdem ve düzen gibi kavramların Türk siyasi düşüncesindeki yerini sistematik biçimde ele almaktadır. Kutadgu Bilig'de hükümdarların özelliklerinden bazıları şöyle sıralanmaktadır:

- Adaletli ve iyi bir dinleyici olmak,
- Akıllı ve bilge olmak,
- Fedakâr ve cömert olmak, açgözlü olmamak,

² Kutadgu Bilig, Balasagunlu Yusuf Has Hâcib tarafından 1069'da Kaşgar'da yazılmıştır. Yusuf Has Hâcib bu eserini dönemin Karahanlı hükümdarı Tavgaç Buğra Han'a sunmuştur. Kut sözcüğü hükümdarlığın Tanrı tarafından verilmesi anlamına gelmektedir ve ilk Türk devletlerinden itibaren yönetme yetkisini hükümdarlar “kuttan” almışlardır. Kutadgu Bilig “hükümdarlık etme bilgisi” anlamına gelmektedir ve dört kişi arasında geçen alegorik bir eserdir. Konu ise kut'un elde edilmesidir ve üç alegorik şahıs hükümdara iyi bir ülke yönetimi, adalet, otorite gibi konularda bilgi vermektedir (Karagöz, 2019: 12-13).

- Sabırlı ve kararlı olmak
- Güvenilir, doğru ve erdemli olmak,
- Cesaretli ve kararlı olmak,
- Anlayışlı ve hoşgörülü olmak ve tedbirli olmak
- İnatçı olmamak,
- Çevik ve uyanık olmak
- Tatlı dilli ve güler yüzlü olmak (Açık, 2016: 427-430; Konur, 2016: 2-5).

Liderlik genellikle yönetim, otorite ve denetimle anılmaktadır ancak gerçek liderliğin başarı için ilham kaynağı olma, yeniliklere açık olma, etik kurallara uyma, dürüst davranma ve astlarını motive etme yeteneği ile ilgili olduğunu belirtmek önemlidir. Öte yandan, liderliğin nasıl kötü olabileceği ve kötü liderlik uygulamalarından kaynaklanabilecek önüne geçilemez sonuçları kavramak da aynı derecede önemlidir. Bu kitapta kötü liderlikle ilgili kavramsal bir çerçeve sunulmakta ve kötü liderlik tarzları ve yöntemleriyle ilgili kapsamlı bilgi verilmektedir. Kısaca “Kötü Bir Lideri Tanımanın ve Anlamanın Rehberi” başlıklı bu kitap hem etkili hem de kötü liderliğin özelliklerini ve etkilerini anlatarak benimsedikleri davranışları ve taktikleri kapsamlı bir çerçevede sunmayı amaçlamaktadır. Bunlara ek olarak bu kitap, gerçek liderliğin niteliklerini anlamak, iyi ve kötü liderleri tanımlayan özellikleri ve tarzları açıklamak, kötü ve başarısız liderlikten örnek liderliğe geçiş stratejilerini sunmak için bir rehber olabilmesi amacıyla yazılmıştır. Kitap kapağının tasarımında yardımcı olan Kemal Aydın’a da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
GİRİŞ	9
1.BÖLÜM	22
BEN KÖTÜ MÜYÜM?	22
Liderlikte Duygusal Zekanın dört ana bileşenleri	31
Öz Yönetim	39
Sosyal Farkındalık	41
İlişki Yönetimi.....	44
2.BÖLÜM	48
BERMUDA ŞEYTAN ÜÇGENİ: KİŞİLİĞİN KARANLIK ÜÇLÜSÜ....	48
Narsisizm.....	52
Makyavelizm	55
Psikopati	59
3.BÖLÜM	65
UZAK DURULMASI GEREKEN KÖTÜ LİDERLİK TARZLARI	65
Yıkıcı Liderlik	68
Mikro Yönetim.....	73
Laissez-faire Liderlik	75
Otoriter Liderlik	76
Toksik Liderlik	78
4.BÖLÜM	79
KARANLIK LİDERLİK	79
Pasif-Agresif Liderlik.....	82
Paranoyak Liderlik	85
Zorlayıcı Liderlik	89

Narsistik Liderlik.....	91
SONSÖZ VE DEĞERLENDİRME	96
KAYNAKÇA.....	113

GİRİŞ

Liderler planlamaları, kararları ve eylemleriyle takımları, örgütleri, devletleri ve dünyayı şekillendirirler. Liderler, öncelikleri saptayarak, yön belirleyerek, anlam üreterek ve sistem kurarak “nereye gidiyoruz?” sorusunun cevabını verir. Çünkü lider belirli bir ekibi yönetme yeteneğine sahip olan, ekibi etkileme, motive etme ve tüm astlarının örgütsel hedeflerine ulaşmaları için coşkuyla çalışmasını sağlama yeteneğine sahip olan kişidir. İyi bir lider dürüsttür, yüksek düzeyde öz farkındalık ve empati duygusuna, cesaret, saygı, şefkat ve dayanıklılığa sahiptir. Örgütsel vizyonu astlarına aktarırken, etik kurallar ve saygı çerçevesinde etkili bir şekilde iş birliği yaparak astlarını veya çalışanları motive eder. İyi bir lider duygularını doğru bir şekilde yönetebilir ve ifade edebilir, kendini başkalarının yerine koyarak empati gösterebilir ve insanlar üzerinde yaratabileceği etkinin farkındadır. Astlarının duygularını anlamak ve onları nasıl yöneteceğini bilmek liderliğin önemli bir parçasıdır. Bunlara ek olarak, gerçek bir lider daha çok dinler ve daha az konuşur ve astlarının sorunlarını ve farklı bakış açılarını dikkate alırlar. Her zaman sırayla konuşmaya çalışırlar, fikirlerini ifade etmeden önce soru sorarlar ve düzenli toplantılar gibi doğrudan iletişimi tercih ederler. Astlarını dikkatli bir şekilde dinleyemeyen veya onlarla iletişim kuramayan liderler, üretken bir çalışma ortamını sürdürmekte zorlanacaktır. Bu, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Astlarının düşüncelerini dinlememe, liderler ve astları arasında yanlış anlaşılmalara ve güven eksikliğine neden olur. Ayrıca liderler önemli fikirleri ve bilgileri astlarına iletmekte zorlandığında kafa karışıklığı ortaya çıkar. Öte yandan, işler planlandığı gibi gitmediğinde, iyi bir lider ekibin sorumluluğunu üstlenen ve çözümler sunan kişidir ve kararlılıkları ve zorluklarla başa çıkabilme özellikleri, krizi hem kişisel hem de örgütsel büyüme fırsatlarına dönüştürmelerine olanak tanır. Kısaca, lider astları için bir rol model olmalıdır. Doğru ve örnek alınacak bir şekilde liderlik etmek en iyi liderlik becerilerinden biridir. Bu nedenle, bir lider her zaman gidilecek olan doğru yolu göstermeli ve etik kurallara uymalıdır.

Örgütlerde etkin ve başarılı liderliğe ihtiyaç vardır çünkü lider motive edici, iletişimci ve rehberdir. Liderler dış çevreyi gözlemler, bir vizyon oluşturur, stratejiler geliştirir, bunları ekip üyelerine iletir, onları dinler ve hedeflere ulaşmaları için onları motive eder. Tüm bunlar her örgütün başarısı ve büyümesi için gereklidir. Gerçek bir lider, yalnızca sözlü iletişim yoluyla değil, örnek

davranışlarıyla astlarını etkileyen, onlara ilham kaynağı olan bir kişidir. Liderlik, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda sadece tutarlı bir uzmanlığı değil aynı zamanda değişime ayak uydurmayı, yüksek empati duygusunu, astlarına davranışlarıyla ilham kaynağı olarak içinde bulunduğu grubu doğru bir şekilde yönlendirmeyi kapsar. Başarılı bir lider yeniliklere ayak uydurur, başarma dürtüsü yüksektir, iyimserdir, hızlı düşünür ve uygun adımlar atarlar, tepkisel değil proaktiftirler ve gerektiğinde inisiyatif alır. Bunlara ek olarak liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisi çok fazladır. Liderlik, örgütün başarısında çok önemli bir faktördür. Ne yazık ki, tüm liderler olumlu etkiler yaratmaz ve kötü liderliğin çalışanlar ve örgütler için olumsuz sonuçlar yarattığına dair sayısız örnek vardır. Kötü liderlik örneklerini paylaşmanın olumlu tarafı, onlardan ders çıkarabilmemizdir. Ne yapmamamız gerektiğini ve bunun yerine ne yapmamız gerektiğini bilerek, liderler karlılığı, iş birliği, çalışan motivasyonunu ve diğer başarı ölçütlerini iyileştirebilir.

Kötü liderlik, en güçlü ve en iyi yapılandırılmış örgütlerin dahi kısa sürede işlevselliğini yitirmesine yol açabilecek önemli bir sorundur. Çünkü kötü liderlik gerçeklikten kopuk vizyon belirleme, doğru veriye dayanmayan kararlar, liderin kendi bireysel hırs ve hesaplarının peşinden koşması ve riskleri küçümsemeyle ilgilidir ve sonuç olarak en iyi şekilde tasarlanmış örgütler bile yanlış kötü liderlik tarzıyla etkisizleşir. Bunlara ek olarak, bir lideri “kötü” olarak nitelendiren temel unsurların başında, bireylerin liderlik rolü için gerekli kişilik özelliklerine, yetkinliklere ve yönetsel deneyime sahip olmadan bu pozisyonlara atanması gelmektedir. Başarısız liderliğin belirtileri genellikle açık ve gözlemlenebilir niteliktedir. İletişim problemleri, artan örgütsel çatışmalar, çalışan motivasyonunda belirgin düşüş, etik dışı veya uygunsuz davranışlar ve karar alma süreçlerindeki tutarsızlıklar bu belirtiler arasında yer almaktadır. Ayrıca kötü liderlik, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını zayıflatarak performans kaybına, yüksek iş gücü devrine ve örgütsel iklimin bozulmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, kötü liderliğin örgüt kültürünü olumsuz yönde etkilemeye başladığına dair erken sinyallerin dikkatle izlenmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, astlarıyla olan yetersiz ve kötü iletişim, başarısız liderliğin en belirgin ve yaygın göstergelerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Etkili iletişimin yokluğu çalışanların kendilerinden beklenen rol ve sorumlulukları net biçimde kavrayamamasına, tekrarlanan hatalara, düşük kaliteli iş çıktılarının

ortaya çıkmasına ve örgütte gereksiz çatışmaların artmasına yol açmaktadır ve bunlar da çalışanlarda rol çatışmasına ve iş stresine neden olur. Çalışan “benden tam olarak ne bekleniyor?” sorusuna net cevap bulamaz. Başarısız liderler çoğu zaman beklentilerini açık ve tutarlı bir şekilde ifade edememekte, yapıcı ve geliştirici geri bildirim sunmakta yetersiz kalmaktadır. Bu durum, bireysel ve örgütsel öğrenme süreçlerini sekteye uğratarak, örgütün uzun vadeli başarısını ciddi biçimde tehdit etmektedir.

Birçok liderin, örgütsel davranış literatüründe “toksik liderlik” olarak nitelenen olumsuz bir yönü bulunmaktadır. Liderliğin bu karanlık boyutu hem oldukça yaygın hem de gözle görülebilir düzeyde dikkat çekici olmasına rağmen, kuramsal tartışmalarda çoğu zaman arka planda kalmaktadır. Toksik nitelikler sergileyen yöneticilerle çalışmak astları açısından travmatik bir deneyim yaratmakta ve olumsuz etkiler bireysel düzeyin çok ötesine geçmekte ve örgütün tamamını etkilemektedir. Toksik liderlik davranışları, yalnızca doğrudan etkileşimde bulunan çalışanları değil, aynı zamanda ekiplerin bütünü, örgütsel yapıları ve daha geniş sosyal çevreyi etkisi altına alarak sağlıksız, verimsiz ve işlevsiz kurumsal kültürlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Kötü veya toksik liderlik konusu neden önemlidir? Çünkü kötü liderlik davranışları öncelikle astlarının performansını baltalamakla kalmaz, sonrasında işletmenin uzun vadeli başarısı üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olur. Çalışanların kendilerini değersiz hissettikleri ve üretken olamadıkları toksik bir örgüt ortamına neden olurlar. Bu, diğer olumsuz etkilerin yanı sıra moral, örgütsel çıktı ve iş tatminini olumsuz etkiler. Kötü liderliğin temelinde kişisel hırslarına yenik düşen liderin güç zehirlenmesi yaşaması bulunur ve bu liderin elindeki yetkileri usulsüzce kullanarak çalışanlar ve yönetim arasındaki güvene de zarar verir. Çalışanlar liderlerine güvenmediğinde, risk alma veya yenilikçi fikirler sunma olasılıkları daha düşük olabilir. Bu, çalışan tükenmişliğine, iş gücü katılımının ve motivasyonunun azalmasına neden olur. Bunu özetleyen bir söz de vardır, “çalışanların çoğu işlerinden ayrılmıyor, yöneticiden ayrılıyor”. Bununla ilgili olarak Chamorro-Premuzic (2025)’e göre doğru lideri seçmek, örgütlerin ve dolayısıyla toplumların kaderini belirlemektedir ve iş dünyasında, siyasette veya sporda olsun, yanlış lideri seçmek çok pahalıya mal olmaktadır. 100 yılı aşkın süredir davranış bilimleri bazı liderlerin neden diğerlerinden daha etkili liderler olduğunu incelemektedir ve 1920’ler ve 1930’lardaki ilk araştırmalar, ordudaki

başarılı komutanların ve siyasi liderlerin özelliklerini inceleyerek liderlik sınıflandırmalarına yönelik ilk girişimleri ortaya koymuştur. II. Dünya Savaşı ve sonrasındaki dönemde yoğunlaşan çalışmalarla zenginleşen psikoloji alanındaki araştırmalarla, kişilik, zekâ ve değerlerin liderlik etkinliğini nasıl şekillendirdiğine dair birçok bilgi elde edilmiştir. Günümüzde ise Gallup'un yaptığı araştırmalar küresel iş dünyasında çalışanların işlerine olan bağlılık oranının %20 civarında olduğunu ve insanlardan "Yöneticim ..." le başlayan cümleyi tamamlamaları istendiğinde, Google'da en çok karşılaşılan sonuçların pek de övgü dolu ifadeler olmadığını ortaya koymaktadır. Yine araştırmalara göre çalışanların işlerinden ayrılma kararlarının bir numaralı nedeni şirket değil, yöneticileridir. Kötü liderler sadece çalışanların performansı düşürmekle kalmaz aynı zamanda astlarının fiziksel ve psikolojik sağlığına da zarar verirler. Çalışanlarda kaygı, stres, tükenmişlik hissi ve iş tatmininin azalması kötü liderliğin öngörülebilir sonuçlarıdır. Bu durum geniş ölçekte ele alındığında sadece örgütsel bir sorun değil, aynı zamanda bir halk sağlığı sorunudur.

Bunlara ek olarak, toksik çalışma ortamlarının yaygınlaşması, günümüz iş dünyasında giderek daha kritik bir sorun hâline gelmiştir. Bazı yöneticilerin çalışanları istifaya zorlamak amacıyla etik dışı uygulamalara başvurmaları, çalışanların moralini, üretkenliğini ve psikolojik iyi oluşunu ciddi biçimde olumsuz etkilemektedir. Nitelsiz veya kötü niyetli yöneticiler, çalışanların görevlerini etkin biçimde yerine getirebilmeleri için gerekli kaynakları ya da bilgileri kasıtlı olarak sağlamayarak düşmanca bir çalışma atmosferi yaratabilmektedir. Ayrıca bu tür yöneticiler, özellikle kendi olumsuz davranışlarını açığa çıkaran çalışan geri bildirimlerine kulak asmamakta ya da bu geri bildirimleri sistematik biçimde görmezden gelmektedir. Bu bağlamda kötü yönetim uygulamaları; kritik bilgilerin paylaşılmaması, önyargılı karar alma süreçleri ve gerçekçi olmayan performans hedeflerinin belirlenmesi gibi yöntemlerle çalışanların bilinçli olarak başarısızlığa yönlendirilmesine yol açabilmektedir. Böyle bir yaklaşım, çalışanların mesleki itibarını zedeleyebildiği gibi özgüvenlerinin de ciddi ölçüde sarsılmasına neden olmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü hıza ulaştığı 2020'lerde ve başarı ile başarısızlık arasındaki farkın çoğunlukla liderliğin performansına bağlı olduğu rekabetçi küresel iş dünyasında, bir lideri gerçekten etkili kılan şeyin ne olduğunu anlamak her zamankinden daha önemlidir. Aslında bunu ilk önce

düşünmesi gereken liderlerdir. Çünkü küresel dünyada bilginin daha hızlı paylaşılması ve teknolojik yeniliklerin küresel iş dünyasında neden olduğu yeni dönüşümler liderlerin örgütlerin kaderini belirlemedeki rolünü daha fazla ön plana çıkarmaktadır. Liderler, en son teknolojik gelişmeleri takip ederek güncel kalabilmek için gelişmelere ayak uydurmada çevik olmalı, öğrenmeye açık ve yeni beceriler edinmeye istekli olmalıdır. Teknoloji, yapay zekâ ve dijital dönüşümün etkileri işletmeler ve paydaşlar üzerinde hızla artmaktadır ve bu yüzden yeni nesil liderlik artık daha çevik, daha veri odaklı ve daha insancıl olmalıdır. Ayrıca mal ve hizmet üretimi süreçlerinde örgütsel faaliyetleri dijital dönüşümler kapsamında etkili bir şekilde yönetmek için çalışanları sürekli öğrenmeye ve becerilerini geliştirmeye yönlendirmeli ve astlarını da kendi davranışlarıyla bu kapsamlarda motive etmesi gerekmektedir. Öte yandan, teknoloji ilerlerken ve yapay zekâ hızla hem iş dünyası hem de günlük hayatımızda yer bulurken liderler insan faktörünü unutmamalı ve korumalıdır çünkü yaşadığımız bilgi ve teknoloji çağında yeni dönemin liderleri için en önemli beceriler arasında proaktif düşünebilen insan odaklı liderlik anlayışı ön plana çıkacaktır.

Teknolojinin hızla ilerlemesi, iş dünyasındaki tüm faaliyetlere de yansımakta ve sürekli bir dönüşüme yol açmaktadır, bu girişimciler için yeni fırsatlar yaratırken aynı zamanda değişime ve işleyişteki bu hızlı dönüşüme ayak uydurabilen ve astlarını bu yönde etkileyebilen liderlerin önemini de artırmıştır. Özellikle de bir liderin sahip olması gereken koruyucu, içten, itimat eden ve edilen, yetiştiren, stratejik düşünebilen, destekleyici, geliştirici, ilham verici gibi lider özellikleri bu dönemde daha fazla önem kazanmaktadır. Bu arada iş yerinde genellikle kötü olduğu düşünülen ara yöneticiler/liderler vardır. Buna rağmen terfi almaya devam ediyorlar. Ama neden? Kötü olarak nitelenen bireyler işletmelerde sıklıkla terfi aldıkları ve hızla ilerleme kaydettikleri sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bunun neden veya nasıl olduğunu hiç merak ettiniz mi? Kötü insanlar genellikle menfaatçi davranışları, karanlık planları ve amaçlarına ulaşmak için azimleri ve gösterdikleri kararlılıkları sayesinde başarılı olurlar. Kötü insanlar istediklerini elde etmek için başkalarının emeklerini sömürerek ve önlerinde engel oldukları kişilere çelme takarak tasarladıkları planları gerçekleştirmek etik kuralları hiçe sayarak yapmaları gerekeni yaparlar. Daha önceden belirledikleri hedefe ulaşmak için bir dosta ihanet etmek ya da

birine zarar vermek gerekiyorsa hiç çekinmezler ve bunları iki yüzlü davranışlar sergileyerek gerçekleştirirler.

Kötü liderlik davranışları, bir işletmenin uzun vadeli başarısı üzerinde çok fazla olumsuz etkiye sahip olabilir. Kötü yönetim örgütsel performansı ve üretkenliği önemli ölçüde engelleyebilir. Bunlara ek olarak, her sektörde, büyümeyi ve örgütsel başarıyı felç eden ortak bir engel vardır, bu da kötü liderliğin sinsî etkisi veya sonuçlarıdır. Bu liderlik krizinin tüm sektörler üzerinde çok fazla etkileri vardır. Bunun altında yatan sebep ise ister büyük kurumsal firmalarda ister küçük işletmelerde olsun, her biri etkisiz olan ve gelişme kapasitesini olumsuz etkileyen, eski ve başarısız liderlik taktiklerini savunan ve uygulayanlardır. Kötü liderliğin birçok nedeni olabilir ve bunlardan biri kişinin kendine olan duyduğu güven eksikliğinden kaynaklanabilir. Ayrıca, örgütsel yapılarıdaki sistemsel sorunlardan kişilik bozukluklarına ve profesyonel yeterlilikteki bireysel eksikliklere kadar bir dizi etken, kötü liderliğin nedenleri arasında yer almaktadır. Kötü liderlik ayrıca etik olmayan davranışlarla ilişkilendirilir. Kötü liderler genellikle narsistik ve bencil kişisel çıkarları gözeterek kendi ihtiyaçlarını ve kişisel emellerini astlarının ihtiyaçlarının ve örgütün başarısının önüne geçirirler. Kötü liderler kararsızdır, çelişkili kararlar alır ve verdiği sözleri yerine getirmezler. Ayrıca kötü liderler başkalarının duygularını önemsemezler veya anlamazlar çünkü genellikle düşük duygusal zekâ düzeyine sahiptirler, değişime ayak uyduramazlar ve stratejik planlama yapamazlar. Ne yazık ki bugün kötü liderlerin ve kötü yönetimlerinin yol açtıkları sorunlara, siyaset, şirket dünyası, medya, bilim ve spor gibi kamusal ve özel alanlarda tanık olmaya devam ediyoruz. Bunlara ek olarak Kellerman (2024) "Leadership from Bad to Worse: What Happens When Bad Festers" başlıklı kitabında kötü liderlerle ilgili olarak "Kötü liderler genellikle bir sabah uyanıp 'Aman Tanrım, kötüyüm, davranışlarımı değiştirmem gerek' demezler. Kötü olmaktan ancak başka biri veya bir şey onları durdurursa vaz geçerler. Ve eğer hiçbir şey ve kimse onlara dur demezse, kötünden çok daha kötüye dönüşürler." tespitinde bulunmaktadır.

Çokça bilinen bir konu var. "İnsanlar çalıştıkları şirketlerden değil yöneticilerden ayrılır". Öncelikle bir konunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir: Bir yöneticinin sevilmemesi, tek başına onun kötü bir lider olduğu anlamına gelmez. Bir lideri "kötü" olarak nitelendirebilmek; çok sayıda

veri, deneyim ve sistematik gözleme dayalı bir değerlendirme sürecini gerektirir. Bununla birlikte, bazı bireyler iki yüzlü ve menfaatçi davranışlarla yetkiyi elde eder etmez bu gücü suistimal etmeye başladıklarında, kötü liderlik eğilimlerini kısa sürede açıkça ortaya koyabilmektedirler. Öte yandan, zaman içerisinde kötü liderleri etkili ve etik liderlerden ayırt etmek görece daha kolay hâle gelmektedir. Zira iyi liderler, tüm paydaşlar açısından en uygun ve sürdürülebilir sonuçları doğuracak stratejileri araştıran ve uygulamaya koyan kişilerdir. Baskılayıcı yönetim anlayışı yerine bireylere ilham veren, değişime direnmek yerine değişime uyum sağlayan ve bu süreci teşvik eden bir yaklaşım benimserler. Etkili liderler, karar ve eylemlerinde hem yeterlilik hem de dürüstlük sergilerler. Buna karşılık, toksik, yozlaşmış ya da yalnızca kendi çıkarlarını önceleyen liderler, paydaşların çıkarlarına ve esenliğine zarar vermekle kalmaz; uzun vadede çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığı ve örgütün bütünsel performansını da ciddi biçimde olumsuz etkilerler.

Toksik kişilik özelliklerine sahip bireyler gerçek niyetlerini gizlerler, sempatik tavırlar ve yapmacık davranışlarla başkalarıyla iletişime geçerek arkadaşlıklar kurarlar, kötücül kişiliklerini maskeleyen yetenekleri onların gerçek doğasının anlaşılmasını zorlaştırır ve gerçekte dürüst bir kişi olmasalar da yalan söyleyerek ve iki yüzlü tavırları sayesinde örgütlerde sıklıkla terfi alırlar veya ödüllendirilirler. Bazı çalışanlar ve ara yöneticiler ise üstlerini etkileme konusunda başvurdukları yöntemlerde (başkalarını istediği yönde harekete geçirmek için abartılı övgü ve iltifatta bulunma, yağcılık, yalan söyleme, gerçekleri çarpıtma, yapılanları abartılı bir şekilde anlatma, yalvarma vs.) uzmandırlar. Başkalarının yanlışları ve negatif çıktıları üzerinden menfaat elde ederler. Doğru şeyleri doğru zamanda söylerler, başkalarının emeklerini kendi çıkarları için sömürürken ekibin çalışmalarının takdirini kendi üstlerine almaya çalışırlar ve gerektiğinde üstlerine bunların kendi çabası sayesinde olduğunu inandırmaya çabalarlar. Bu arada, astlarının veya iş arkadaşlarının emeklerini ve iyi niyetlerini görmezden gelirler veya onlara kötü davranırlar. Ancak üst düzey yöneticiler çoğunlukla sonuca ve örgütsel çıktılara odaklandıkları için her şeyin yolunda olduğunu varsayarlar. Öte yandan, bir şeyler ters gittiğinde, hemen başkalarını, genellikle de kendilerini savunamayacak genç çalışanları suçlamaya başlarlar, herhangi bir başarısızlıktaki sorumluluğu kabul etmezler. Yukarıdan bakanlara göre yüksek performanslı kişiler gibi görünebilirler ama aşağıdan

bakanlara göre ise zehirlidirler. Ancak bu kişilik özelliklerine sahip, sahte davranışlarla başkalarını ve üst yönetimi manipüle eden yöneticilerin veya ara yöneticilerin yaptıkları görmezden gelindikçe ve örgütsel performans 360 derece geri bildirim veya çoklu değerlendirici geri bildirim yöntemiyle ele alınmadıkça bu kişiler kariyerlerinde yükselmeye devam edeceklerdir. Zira olumlu ve geliştirici geri bildirim, çalışanların ve yöneticilerin daha hatasız çalışmalarına neden olur ve performanslarını artırır. Geri bildirim eksikliği hem çalışanların hem de yöneticilerin kendilerini geliştirmesini engeller, sorunların ortadan kalkmasına mâni olur.

Öte yandan, yetkiyi kötüye kullanma, yolsuzluk, sözlü veya fiili saldırganlıklar; dürüst, erdemli yöneticileri vicdansız dolandırıcılara dönüştüren şeyler ve sebepleri nelerdir? İşletmelerin şu anda ihtiyacı olan şey, hedefleri, etik kuralları, teknolojiyi ve sosyal sorumluluğu ciddiye alan yeni bir liderlik anlayışı ve öz farkındalık, cesaret, saygı, şefkat ve dayanıklılığa sahip yöneticiler olması gerekirken nasıl oluyor da karanlık, toksik liderler üst yönetimdeki yer bulabiliyorlar? Bunlara ek olarak, özellikle örgütün yukarısına, çalışanlar açısından sesini yükseltmeye çalışmanın ne kadar zor olabileceğini hepimiz biliyoruz. Bkz. “Kral çıplak.”! Bazen çalışanlar iş yerindeki sorunları bildirmek veya şikâyet etmek konusunda isteksiz davranırlar. Güçlü bir geri bildirim sistemi olmadığında, onlara açıkça konuşmak riskli gelebilir. Çalışanlar misillemekten, ilişkilerinin zedelenmesinden, yöneticilerin onların başarısız olduklarını düşünmelerinden veya örgütte sorun çıkarıcı olarak etiketlenmekten korkabilirler. Sonuç olarak, çalışanlar güvenliklerini, iş güvencelerini ve kişisel rahatlıklarını korumak için genellikle stratejik sessizliği tercih edebilirler. Bu sessizlik, sorunların olmadığı anlamına gelmez; aksine, çalışanların endişelerini dile getirmenin yapıcı çözümler yerine ceza veya olumsuz sonuçlara yol açabileceğini düşündükleri bir iş yeri kültürünü veya kötü yönetimi yansıtır.

“Kralın Yeni Giysisi” (1837) Danimarkalı yazar Hans Christian Andersen tarafından yazılmış bir kısa edebi halk hikâyesidir ve kendisinden başka hiçbir şeye değer vermeyen bir kralın hikâyesini anlatır. Bu hikâye bir krala, akılsız, liyakatsiz, eğitimsiz veya beceriksiz kişiler için görünmez olduğunu söyledikleri yeni bir kıyafet vaat eden iki dokumacı hakkındadır. Bu kral kıyafetlere aşırı düşkündür ve tüm parasını ve zamanını bunlara harcar ve bu kıyafetlerle gösteriş yapmayı severmiş. Hikâye, modaya takıntılı, giyimine kuşamına oldukça

düşkün, kendini beğenmiş bu kralın, yalnızca bilge insanların görebileceği sihirli kıyafetler dikebildiklerini iddia eden iki dolandırıcı tarafından kandırılmasını konu alıyor. Bu kral ülkenin sorunlarıyla hiç ilgilenmez, devamlı süslenip püslenmekle ve kendine yeni kıyafetler yaptırmakla meşgul olurmuş. Halk elbette bu durumdan hiç memnun değilmiş. Günlerden bir gün kral, ülkenin en iyi terzilerini saraya çağıran bir ferman yayınlamış. Daha sonra iki kişi dokumacı kılığına girerek ona aptal veya beceriksiz insanların göremediği eşî benzeri görülmemiş bir kumaştan özel bir kıyafet dıkeceğini söylemiş ve muhteşem giysiler hazırlayacaklarını teklif etmişler. Kral onlara inanır ve dokuma tezgahlarını kurup işe koyulurlar. Bazı yetkili kişiler ve ardından kral, dokumacıların neler yaptıklarını kontrol etmek için onları ziyaret eder. Her biri tezgahların boş olduğunu görür ama aptal durumuna düşmemek hiçbir yorum yapmazlar. Bazı söz sahibi insanlar ise gerçeğı söylediklerinde başlarına kötü şeyler geleceğı korkusuyla bu var olmayan kumaşı gördükleri yalanını söylerken, imparator da farklı bir görüş duymadığından kendisi de inanır safça bu tuzağı düşer. Nihayet bir gün dokumacılar kralın giysisinin bittiğini söylerler. Onu giydiriyormuş gibi yaparlar ve kral kendisinin akılsız olduğunun düşünülmesini istemediğı için terziye bol bol altın verip göndermiş. Etrafındaki herkes, görmedikleri kıyafetin ne kadar harika olduğunu söylüyormuş ve imparator sonrasında yeni kıyafetiyle tüm şehrin merkezinde bir geçit töreninde yürümeye başlar. Kasaba halkı, aptal görünmemek ve sorun yaşamamak için kralın çıplaklığını görmezden gelmeye çalışır, ta ki bir çocuk kralın hiçbir şey giymediğini söyleyene kadar. Herkes kralın halini görüyormuş ama korkudan sesini çıkaramıyormuş. Derken bir çocuk çıkagelmiş ve kralı eliyle göstererek ‘Aa, kral çıplak, kral çıplak!’ diye bağırmış. Herkes kahkahalar atmaya başlayınca kral utana sıkıla, koşa koşa sarayına dönmüş. Bir çocuğun, kralın çırılçıplak sokağı çıkmış olduğunu haykırana dek, kimse gerçeğı söylemeye cesaret edememişti! Peki neden?

“Kral, görkemli sayvanın altından geçit töreninde kendine yakışır bir biçimde yürürken, sokakta bulunan, pencerelerden sarkan halktan, ‘Aman, ne güzel giysi! Ne hoş etek! Ne kusursuz dikiş!’ diye hayranlık sesleri yükseliyordu. Kimsecikler hiçbir şey görmediğini söylemeye yanaşmıyordu. Hemen kendisine aptal ya da yeteneksiz

damgası vurulacağına kuşku yoktu. Kralın giysileri hiçbir zaman böylesine hayranlık uyandırmamıştı!”³

Nihayetinde, kralın aslında hiçbir şey giymediğini dile getiren cesur çocuk, iki yüzlülüğün, aldatmacanın ve kibrin ne gibi kötü sonuçlara yol açabileceğini gözler önüne serer. “Gerçek bilgelik, gerçeği söyleyenleri dinlemektir.” Çocuğun sözleriyle birlikte yalan ortaya çıkar, önce fısıltıyla, ardından giderek daha yüksek sesle herkes kralın çıplak olduğunu kabul etmeye başlar. Bu hikâyenin ana fikri, kibirli olmamak ve doğruluktan uzaklaşmamamız gerektiğidir. Gerçeği bildiğimiz hâlde kibir, korku veya çıkar kaygılarının bizi suskunluğa itmesine ve yalan söyletmesine izin veremeyiz. Aynı zamanda öykü, yöneticilerin kibirli davranmasının ve çevrelerindeki insanların dürüst olmasının büyük bir yanılsama ve utanç doğurabileceğini de anlatır. Kralın aşırı gururu ve etrafındaki insanların iki yüzlülüğü, onun gerçeği ancak iş iştenden geçtikten sonra fark edebilmesine neden olur. Son olarak, hikâye korkunun gerçeği söyleyenleri nasıl susturabileceğini gösterir. Herkes kralın çıplak olduğunu bilmesine rağmen, çıkarlarını korumak ya da cezadan çekinmek için sessiz kalmayı tercih etmiştir. Kısaca, işletmelerde sorunların etkili bir biçimde çözülebilmesi için her düzeydeki çalışanların yönetime seslerini duyurabilmeleri kritik bir önem taşımaktadır. Güçlü örgütsel iletişim ve sistematik geri bildirim mekanizmaları, sağlıklı, sürdürülebilir ve üretken bir çalışma ortamının temel bileşenleri arasında yer alır. Örgüt içinde bilginin açık, doğru ve zamanında aktarılması ile geri bildirim düzenli olarak sağlanması, çalışanların yönetime duyduğu güveni güçlendirir ve örgütsel bağlılığı artırır. Liderin iyi bir dinleyici olarak konumlanması, bu sürecin başarısını belirleyen temel unsurlardan biridir. Bu bağlamda, örgütsel iletişimin temel amacı; örgüt içerisinde yer alan bireyler ve gruplar arasında ortak bir anlayış, iş birliği ve uyum duygusunun geliştirilmesini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda kurulan iletişim kanallarının açıklığı ve etkinliği, çalışanların daha başarılı olması ve örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla doğrudan ilişkilidir.

Bunlara ek olarak daha demokratik ve iletişimin güçlü olduğu örgütlerde liderler daha uyumlu, etik ve bilinçli kararlar alma yeteneğine sahip olup, astlarını motive ederek olumlu ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratırlar. Aslında

³ Yazar: H. C. Andersen, Çeviren: Tahsin Yücel (Yapı Kredi Yayınları) ISBN:978-975-08-3985-6. Tekrar Baskı: 4. Baskı / 02.2025.

örgütlerde başarının tekrar tekrar gerçekleşebileceği koşulları oluşturmaya odaklanırlar. Zira, modern yönetim teorisyeni, örgütsel gelişim ve yönetim alanında tanınmış bir Amerikalı yazar olan Peter F. Drucker’a göre “İyi bir yönetici, sıradan insanları sıra dışı işler yapar hale getirir”. Bunların aksine liderler kibirli davranışlardan vazgeçmedikçe gerçeklerden uzaklaşırlar, başkalarının ihtiyaçlarını göz ardı ederler, sadece kendilerine odaklandıkları ve sürekli pohpohlanmak istedikleri için yanlarında kendilerine benzeyenleri, özellikle her şeye hiç düşünmeden evet diyen “evet efendimcileri” yani “yağcılık yapanları” seçerler ve etik değerlerden ve ilkelere göre böylece uzaklaşmış olurlar. Ayrıca kendilerinden daha yetenekli kişilerin kendilerini gölgede bırakacağından korktukları için onlara haksız uygulamalar yaparlar ve cezalandırır. Böylelikle örgütte korku ve endişe yayılır ve çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak zarar gördüğü kendilerini rahatça ifade edemedikleri güvensiz bir çalışma ortamı oluşur. Sonuçta kibirli liderler kendi yeteneklerini abartırken, yakın çevresindekiler dürüst davranmazlarsa gerçeklerden ve olacıklardan bihaber olurlar, rasyonellikten uzaklaştığı için kötü kararlar verirler, örgütsel faaliyetlerin iyileştirilmesinde çok önemli olan geri bildirimleri engellerler, örgütsel iletişim bozulur, gelişmenin ve inovasyonun durduğu, çalışanların kendilerine saygı duyulmadığını düşündükleri zehirli bir çalışma ortamı yaratmış olurlar.

İyi bir lider, kendi yetkinlik sınırlarının farkında olarak kendince yetersiz olduğunu düşündüğü alanlarda uzmanlık ve deneyim sahibi bireylerle iş birliği geliştirme arayışında olur. Bu şekilde eksiklikler giderilir, parçalar birbirlerini tamamlarlar ve böylelikle de hedefe ulaşırlar. Bu yaklaşım, bireysel eksikliklerin kolektif kapasiteyle dengelenmesini sağlar. Sonuç olarak tamamlayıcı nitelikteki bilgi, beceri ve deneyimlerin bir araya gelmesiyle sinerjik bir etki ortaya çıkar, böylece hem karar alma süreçlerinin niteliği artar hem de örgütsel hedeflere ulaşma olasılığı güçlenir. Etkili bir lider etik kurallara uyar, kararlılık ve empatiyi bir araya getirerek zor kararlar alırken ekiplerinin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalarını sağlar. Ayrıca liderler astlarına yönelik dengeli bir yaklaşım benimsediklerinde hem yüksek performansı hem de çalışan refahını destekleyen bir örgütsel ortam yaratırlar. Bu ikili odaklanma, çalışanlarda iş memnuniyetinin artmasını, işten ayrılma oranlarının düşmesini ve çalışan verimliliğinin artmasını sağlar. Ancak liderler istismarcı ve etik davranışlar arasında gidip geldiğinde, bu

durum çalışanların performansı üzerinde tek boyutlu istismardan ziyade daha yıkıcı bir etkiye sahiptir. Bu "Jekyll ve Hyde"⁴ liderlik tarzı, çalışanlar arasında daha fazla belirsizliğe, rol karmaşasına ve duygusal yorgunluğa yol açarak, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirme becerilerine zarar verir, önemli örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma isteklerini azaltır (örneğin, iş arkadaşlarına yardım etmek, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmamak, iş arkadaşlarına karşı her zaman saygılı ve kibar davranmak, işleri zamanında yapmak vb.) ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (örneğin, ofis malzemelerini çalmak, dedikodu yaymak, uyuşturucu/alkol kullanmak, nezaketsiz davranışlarda bulunmak, iş akışını kasten yavaşlatmak, bilgi saklamak vb.) gösterme eğilimlerini artırır.

Bazı insanlar doğal olarak lider olmaya daha yatkın olsalar da genetik her şey değildir. Gerçek bir lider olmayı öğrenebilirsiniz. Ve öğrenmelisiniz. Aslında, iyi bir lider deneyim ve devam eden kişisel eğitimin, gelişimin ve yüksek düzeyde kişisel farkındalığın birleşiminin bir sonucudur. Yani, aslında gizli bir formül yoktur. Başarılı olmanın ve gelişmenin anahtarı sürekli öğrenmek ve değişime ayak uydurmaktır. Bununla birlikte her lider kendi kişiliğiyle ilgili olarak yönetmek için farklı bir liderlik tarzı seçer. İyi bir liderlik kavramındaki sorun, bazen aynı kişide her iki niteliği de bulmanın zor olmasıdır. Bazı insanlar etikdir, ancak çok etkili değildir; diğerleri etkilidir, ancak çok etik değildir. Liderlik büyük ölçüde geleneksel değerlere ve toplumsal olaylarına dayanan bir sosyal yapıdır. Ayrıca iyi bir lider tanımı, bir kültürdeki insanların bir liderin nasıl olması gerektiğini düşünmesiyle de şekillenir. Öte yandan, güven, bir liderin günümüzde sahip olduğu en hayati niteliklerinden biridir. Ekonomik çalkantı ve küresel belirsizlik ortamında, insanlar giderek artan bir şekilde kurumlarına ve

⁴ "Strange Case of Dr Jekyll and Mr Hyde", 1886, Robert Louis Stevenson, (Romanda nazik ve saygın biri olan doktor Henry Jekyll'in, ara sıra şehvet ve şiddet düşkünü bir canavara, yani, Mr. Edward Hyde'a dönüşmesi anlatılmaktadır. Dr. Henry Jekyll bir insanın şeytan ve melek yönü olarak iki tarafı olduğuna inanan bir bilim adamıdır. Bu iki taraf ayrılırsa insanın özgür olabileceğini düşünmektedir. Bunu başarabilmek için bazı kimyasal deneyler gerçekleştirdikten sonra içtiği iksir onu korkunç suçlar işleyen Hyde'a dönüştürür. Gabriel John Utterson Jekyll'ın eski arkadaşı ve avukatıdır ve hikâyeyi kendi perspektifinden anlatır, Edward Hyde'ın ardındaki gizemi çözmeye ve Jekyll'ı korumaya çalışır.) "Bkz. <https://www.britannica.com/topic/The-Strange-Case-of-Dr-Jekyll-and-Mr-Hyde>.

hükümet yetkililerine değil, işverenlerine ve liderlerine bel bağlamaktadırlar. Liderler, örgütlerde güven oluşturmada önemli bir rol oynarlar, örgütsel kültür için değerleri belirler ve davranış normları oluştururlar. Liderler örgütsel işleyişte güvene odaklanmazlarsa, çalışanlar arasında iletişim, iş birliği ve değişime ayak uydurma yeteneği zarar görür. Kısaca, yönetimle ilgili birçok farklı yaklaşım vardır ve bunlardan bazılarının diğerlerinden daha etkili olduğu yaygın olarak kabul edilir. Ancak kendi liderlik becerilerinizi geliştirmek için, hangi yönetim tarzlarının genellikle etkisiz olduğunu anlayarak başlamanız önemlidir. Bu kitapta iş yerinizin performansını en üst düzeye çıkarmak ve en iyi çalışanlarınızı elinizde tutmak istiyorsanız, kaçınmanız gereken olumsuz liderlik tarzları ve yöntemlerine değinilecektir.

1.BÖLÜM

BEN KÖTÜ MÜYÜM?

Ben mi kötüyüm? Ben mi hatalıyım? Yaşadıklarımızdan dolayı bazen bu soruları kendimize sorduğumuz zamanlar olmuştur. Aslında kişinin bu soruyu kendine sorması bir bakıma öz farkındalığın gelişme sinyalleridir. Bir de hemen hemen herkesin bu soruyu aklına getirecek bir anısı vardır. Yaşadığı olumsuzlukların hep karşı tarafın sorumsuzluğundan veya düşüncesizliğinden kaynaklanmadığını sorgulaması olumlu kendi duygu ve düşüncelerini tanımaya çalışma açısından bir gelişme olarak kabul edilebilir. Euba (2024) makalesinde bu konuyu ele almış ve ona göre Miriam Frankel ve Matt Warren’ın Are You Thinking Clearly? adlı kitaplarında belirttikleri gibi, insanları tamamen “iyi” veya “kötü” olarak sınıflandırmak yanıltıcıdır. Hepimiz farklı koşullara bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz ahlaki özellikler gösterebilir, farklı davranışlar sergileyebiliriz. İlginç şekilde, çoğu zaman düşündüğümüzden daha iyi davranma eğilimindeyiz. Tarih boyunca ağır suçlar işlemiş kişiler bile bazı durumlarda çevrelerine karşı nazik ya da duyarlı davranışlar sergileyebilmiştir; bu, insan doğasının karmaşıklığını gösterir. Adolf Hitler’in bile genel olarak oldukça iyi biri olduğu ve özellikle hayvanlara karşı nazik ve sevecen olduğu söylenmiştir. Öte yandan, sıradan insanlar da bazı çetin koşullar içinde veya baskı altında ahlaki açıdan ciddi boyutlarda sorunlu davranışlar ortaya koyabilir. Kısacası, herkes hem iyi hem kötü davranış potansiyeline sahip olsa da bazı bireylerin daha belirgin karanlık kişilik özellikleri taşıdığı da açıktır.

Bazen bireyler, kendi kişiliklerindeki görece küçük kusurların etkisiyle başkalarını orantısız ve acımasız biçimde yargılayabilmektedirler. Bazı kişilerde düşük öz güven, bazılarında empati eksikliği bu tutumu beslerken, bazı bireyler ise yetiştikleri aile ve sosyal çevrede edindikleri toksik davranış kalıplarını terk etmeye çalıştıklarında kaçınılmaz olarak hatalar yapabilmektedir. Elbette hiçbir birey kusursuz değildir; ancak bu noktada belirleyici olan unsur, kişinin kendini tanıma düzeyi, diğer bir ifadeyle öz farkındalığıdır. Çoğu insan kendisini son derece iyi tanıdığına, hatta birçok özelliği bakımından ortalamanın üzerinde olduğuna inanma eğilimindedir. Oysa araştırmalar ve gözlemler, bu algının çoğu zaman gerçeği yansıtmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, bireysel gelişim ve özellikle liderlik bağlamında ciddi bir soruna işaret etmektedir. İşte tam da bu

nedenle öz farkındalığın önemi belirginleşmekte, bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini gerçekçi biçimde değerlendirebilmesi hem kişisel gelişimin hem de etkili ve etik liderliğin temel bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır.

Öz farkındalık, bireyin kendi fiziksel özelliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, hedeflerini, değerlerini, yeteneklerini, becerilerini bilmesi ve tanımlaması, tüm bunları da abartıdan uzak ve doğru olarak değerlendirmesini kapsar. Yine öz farkındalık, bireyin iç gözlem yapabilme yeteneği ve kendini çevre ile diğer bireylerden ayırıp bir birey olarak görebilme yeteneğidir ve yaşadıklarının kendi üzerindeki etkilerini kavramasıdır. Kısaca bireyin kendi kişiliğini, duygularını, güdülerini ve arzularını nasıl tanımladığı ve anladığıyla ilgilidir. Öz farkındalığı yüksek düzeyde olanlar, güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilirler. Diğer önemli bir kavram ise öz saygıdır ve öz saygı düzeyi yeterli veya yüksek olan bireyler, güçlü ve zayıf yönlerini bilirler ve kabul ederler. Ancak öz saygı düzeyi yetersiz olan bireyler kendilerine duydukları güven eksik olduğundan genellikle değişime, yeniliklere ve gelişime kapalıdır ve başkalarının başarılarını, mutluluklarını çekemezler, kıskançtırlar. Muris ve Otgaar (2023)'a göre öz saygı, benliğin duygusal olarak değerlendirilmesidir ve bu kavram bireyin kendini öznel olarak değerlendirmesi anlamına gelir. Bu, bir kişinin zekâ, iş performansı, sosyal beceriler ve spor dahil olmak üzere çeşitli alanlardaki yetenek ve niteliklerine ilişkin algısıyla da tanımlanır. Öz saygı kişinin kendine karşı duygusal ve bilişsel olarak yoğun bir tutumu veya tepkiyi yansıtır. Bunlara ek olarak, yüksek öz saygı düzeyine sahip kişiler daha fazla tutarlıdır ve dolayısıyla her türlü ruhsal sağlık sorununa daha az yakalanır.

Bireyin, başkaları tarafından nasıl algılandığını ne ölçüde kavrayabildiği, psikolojik ve sosyal işlevselliğin temel bileşenlerinden biri olan öz farkındalık ile yakından ilişkilidir. Öz farkındalığın geliştirilmesi, kişinin benlik algısında ortaya çıkabilecek kör noktaların fark edilmesine ve bu kör noktaların yol açtığı algısal tutarsızlıkların belirlenerek giderilmesine olanak tanımaktadır. Bireyin kendisine başkalarının perspektifinden bakabilmesi, yalnızca empatik iletişim kurma kapasitesini artırmakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda iş birliğini güçlendirerek daha sağlıklı, yapıcı ve sürdürülebilir kişilerarası ilişkilerin kurulmasına katkı sağlamaktadır. Bu süreç, özellikle liderlik bağlamında ele alındığında, yöneticilerin kendi tutum ve davranışlarının başkaları üzerindeki

etkisini daha isabetli biçimde değerlendirebilmelerine imkân tanımakta, böylece liderlik becerilerinin daha bilinçli, etik ve etkili bir biçimde geliştirilmesini desteklemektedir.

Alan yazında benliğe ilişkin psikolojik araştırmaların uzun bir geçmişi olmasına rağmen (Cooley, C. H. (1902); James, W. (1890); Mead, G. H. (1934), benliğe ilişkin deneysel araştırmalar ancak son 40 yılda ortaya çıkmıştır. En eski benlik teorilerinden biri olan nesnel öz farkındalık teorisi sosyal psikolog olan Shelley Duval ve Robert Wicklund tarafından 1972 yılında geliştirilmiştir. Teori bilincin içe bakış niteliğiyle ilgiliydi. İnsanlar çevresel uyaranların varlığını algılayabildikleri gibi, kendi varlıklarının da farkına varabilirler: "Dikkat içe yöneldiğinde ve bireyin bilinci kendisine odaklandığında, kendi bilincinin nesnesi olur- dolayısıyla bu da 'objektif' öz farkındalıktır (Silvia ve Duval, 2001:230). Bunlara ek olarak, insan dikkatini kendine yöneltebilir ve bu sayede varlığının gerçekten farkına varabilir. İnsanın öz farkındalık kapasitesi temel kişisel, sosyal ve kültürel sonuçlar yaratır. Duygular, kişisel farkındalığın psikolojik modellerinde her zaman önemli bir rol oynamıştır. Örneğin, nesnel öz-farkındalık teorisi, öz-farkındalık ile duygusal deneyim arasında yakın bağlar olduğunu varsayıyordu. Eylemler ve "doğruluk standartları" arasındaki tutarsızlıkların olumsuz duygulara yol açtığına altını çizmiştir (Silvia, 2002:195). Aslında duygular, yaşanılanlar ile ilgili değerlendirmeler yapma, yargılama ve karar verme süreçlerine etkisi olan içsel deneyimlerdir. Öte yandan duyguların, bilinçli olarak farkında olunmasının, insanın bireysel ve sosyal hayatındaki yeri açısından çok önemlidir. Zira, insanın hem kendilerinin hem de diğer insanların duygusal yaşantılarına yönelik farkındalığını ifade eden duygusal farkındalık, kişinin çevresinde olan biteni ve deneyimlerini doğru olarak anlamlandırabilmesine destek olur. Kısaca duygusal farkındalık düzeyi, hissettiği duygu durumunu tanımlayabilme ve açıklayabilme becerilerini açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, kişinin duygusal farkındalık düzeyinin yüksek olması, zihinsel ve fiziksel faaliyetlerinin de daha iyi olduğunu, bununla birlikte, duygusal farkındalık düzeyi düşük olan bireylerin, genellikle klinik anlamda bir sorun yaşıyor olduklarına işaret eder. Bu sorunlardan bazıları, stres, somatoform bozukluklar, madde bağımlılığı, şizofreni ve aleksitimidir. Aleksitimidir kişinin kendi duygularını ve diğer insanlardan gelen duygusal mesajları algılama, tanıma ve izah etmede yaşadıkları problemleri ifade

etmektedir (Tatar vd., 2017: 1485-1486). Öte yandan, benlik algısı insan davranışlarının ve yönetimin tam merkezindedir. Öz farkındalık genel olarak kişinin içsel benliği, örneğin zihinsel durumu, duyguları, hisleri, inançları, arzuları ve kişiliği öznel ve doğru bilgiyi ifade eder. Yaşamdaki deneyimlere dayalı olarak kişinin kendisi hakkındaki inançlarını, niyetlerini ve tutumlarını içerir. Örgütlerde ise öz farkındalık, deneyimler üzerine düşünme ve bunları doğru olarak değerlendirmeyi açıklamaktadır. Kişinin işyerinde ortaya koyduğu bireysel davranışlarının ve becerilerinin liderlik davranışlarına yansması aşağıdaki maddelerde bahsedilmektedir:

- Benliğin, deneyimlerin ve benlik üzerinde büyük etkisi olan kişilerin farkındalığı,
- Bireyin içsel ve dışsal motivasyonlar, değer ve inançlarının farkındalığı,
- Kişisel farkındalık, bireyleri kendileriyle ilgili gelişimsel ihtiyaçları kapsayan gerçekçi bir bakış açısına sahip olmaya teşvik eder,
- Öz farkındalık temelinde hayatını şekillendirme kararlılığı göstererek kapsamlı bir hedef belirler ve belirli bir zaman dilimi içerisinde hedefe ulaşmak için bir ekip kurar (Showry ve Manasa, 2014: 16).

Liderlik tarzları geliştirme alanında faaliyet gösteren Catalyze Associates'in kurucusu Kirstin Lynde, liderlik anlayışındaki tarihsel dönüşümü şu sözlerle ifade etmektedir: “Yirminci yüzyılın en iyi liderleri, vizyonu ve stratejiyi yukarıdan belirleyen, sorulara yanıt veren kişilerdi. Oysa yirmi birinci yüzyılın en etkili liderleri soru soranlardır; güçlü geri bildirim ve yeni bakış açıları arar, kendileri, ekipleri ve içinde bulundukları çevre hakkında merak uyandıran sorular yöneltirler.” Bu bağlamda öz farkındalık, bireyin kendi sınırlarını tanımasını, eksikliklerini ya da geliştirilebilir yönlerini fark etmesini ve ne zaman destek almaya ihtiyaç duyduğunu kavrayabilmesini içeren temel bir liderlik yetkinliği olarak öne çıkmaktadır. Öz farkındalık yalnızca bireyin kendi stresini ve duygusal tepkilerini yönetebilmesine hizmet etmekle kalmaz; aynı zamanda ekip üyeleri için örnek teşkil eden bir rol model olma işlevi de görür. Liderin kendi ihtiyaçlarının ve sınırlarının bilincinde olması, daha sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamakta, böylece hem etkili bir liderlik anlayışının hem de örgütte yüksek düzeyde bir öz farkındalık kültürünün yerleşmesine olanak tanımaktadır (Knight, 2024: 1).

Farkındalıktan bahsedildiğinde Dunning-Kruger etkisine de değinmek gerekmektedir. 1999 yılında psikologlar David Dunning ve Justin Kruger tarafından ortaya konulan Dunning-Kruger etkisi, belirli bir alanda sınırlı uzmanlığa sahip bireylerin bilgi ve yetkinliklerini abartma eğilimini açıklar. Bu bilişsel önyargı, özellikle alınan kararların örgütlerde kötü sonuçlar doğurabileceği liderlik rollerinde son derece zararlı olabilir. Bu önyargıdan etkilenen liderler, yalnızca yanlış değil, aynı zamanda yönlendirdikleri kişilere de zarar veren seçimler yapabilirler çünkü sürekli öğrenme ve gelişme ihtiyacını fark etmek yerine, bu liderler yargılarına ve deneyimlerine aşırı güven duyabilirler. Pontefract (2025)’e göre Dunning-Kruger etkisi aslında birçok kişinin kendi düşük zekâ ve kısıtlı yeteneklerini abartma eğilimindeyken, gerçekte zeki ve yetenekli kişilerin daha mütevazî oluşunu ve sessizce yol alma isteklerini açıklar. Bu durum farkındalıkla ilgilidir çünkü kişi sınırlı bilgisi, tecrübesi ve düşük farkındalık düzeyi nedeniyle yersiz bir özgüven patlaması yaşar. Dunning-Kruger etkisi liderlik bağlamında ise bu durum sıklıkla örgütsel hedeflere ulaşmayı olumsuz etkiler çünkü liderler sınırlı yeteneklerini abarttıklarında, bu durum kötü karar vermeye yol açabilir ve astlarını değişime veya geri bildirimle karşı dirençli hale getirebilir. Dunning-Kruger etkisindeki liderler geri bildirim umursamazlar, “ben her şeyi zaten biliyorum, gerek yok” düşüncesiyle uzman görüşü almak istemezler ve kendilerine bildirilen farklı görüşleri sadakatsizlik olarak görürler. Bunlara ek olarak Cohee ve Barnhart (2024)’e göre göre birini harika bir lider yapan özellikleri düşündüğümüzde, akla gelen ilk özelliklerden biri doğru ve hızlı kararlar verebilmesidir. Bu da liderin modern örgütsel çevrelerde yaşananların hızı ve karmaşıklığıyla başa çıkabilme kapasitesiyle daha da belirginleşmektedir. Özellikle son küresel makro düzeydeki etkenlerden sadece birkaçı olan jeopolitik belirsizlikler, pandemiler, işgücü geliştirme politikaları, dijital dönüşüm stratejileri ve para politikası değişiklikleri, liderlerin başa çıkmak zorunda kaldığı güncel zorluklardır ve bu çok hızlı ve değişken çevre nedeniyle, karar alma süreçlerinin de aynı derecede hızlı olması beklenmektedir. Hatta liderlerden, üstün karar verme yeteneklerinin yanı sıra, bunu büyük bir özgüvenle yapmaları da beklenir. Birçok çalışma, liderlerin öz yeterlilikleri, yani doğru yetkinlik algıları ile etkin liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Ancak aşırı özgüven ve yeteneklerini abartmak liderlikte kibri de artırabilir. Çoğu bireyde olduğu gibi, söz konusu liderler de kendi bilişsel sınırlılıklarının yeterince farkında olmayabilirler.

Kısaca liderler literatürde Dunning-Kruger Etkisi olarak kavramsallaştırılan olgu çerçevesinde düşünüldüğünde, karar alma süreçlerine sistematik biçimde zarar verecek bilişsel önyargılara sahip olurlar, başkalarına önyargılı davranma, aşırı özgüvenli olma ve yeteneklerini abartma gibi hatalar yaparlar ve önyargılara sahip olmadıklarını düşünerek daha az eleştirel bir öz-denetime yönelerek hem kendilerine hem de örgütsel işleyişe zarar verirler.

Özetle, kendini iyi tanıyan liderler, başkalarının sözlerini ve eylemlerini nasıl algıladıklarını etkili olarak çözümleyebilir ve altlarını daha etkili bir şekilde yönetebilmek için yaklaşımlarını, eylemlerini değerlendirebilir ve gerekirse değiştirmek için çalışırlar. Kendinin farkında olmak, liderlerin kendi güçlü yönlerini kullanarak örgütteki takımları mümkün olan en iyi sonuçlara yönlendirmelerine yardımcı olan kişisel kontrol ve gelişim imkanlarının önünü de açar. Başarılı liderlik öz farkındalığa dayanır. Öz farkındalığa sahipseniz, kişiliğinizin, sizi neyin motive ettiğinin ve güçlü ve zayıf yönlerinizin doğru bir değerlendirmesini yapmış (ve sürekli olarak güncelliyor) olursunuz. Öz farkındalık olmadan, etkinliğiniz her zaman sınırlı olacaktır. Size yöneltilen tüm çelişkili talepleri düzgün bir şekilde dengeleyemez veya en iyi sonucu elde etmek için bunları bir arada kullanamazsınız. Kendi öz farkındalığınızın bir sonucu olarak, liderlik tarzınızı gerektiği gibi yargılamak ve uyarlamak için daha iyi bir konumdasınız. Ayrıca, sahip olduğunuzu bilmediğiniz önyargıları ve bu önyargıları tespit etme ve anlamanız için iyi bir fırsat verir. Liderlikte mükemmelliğe giden yol zorlu ama çok önemlidir, kişinin kendisi ve başkaları üzerindeki etkisi hakkında derin bir algılayış gerektirir. Liderliğin özü, öz farkındalık kavramıyla derin bir şekilde örtüşür. Bu, etrafımızdakileri nasıl etkilediğimizi anlama yeteneğimizi geliştirmek, güçlü ve zayıf yönlerimiz hakkında şeffaf bir görüş elde etmek ve duygusal tepkilerimizi ustaca tanımak ve kontrol etmekle ilgilidir. Bu içgörü yalnızca öz algımızı şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda liderlik rollerinde kişilerarası dinamikleri nasıl yönlendireceğimize de rehberlik eder. Örneğin Cecchi-Dimeglio (2024) makalesinde öz farkındalığın, liderliğin temel taşı olduğunun altını çizmiştir. Zira öz farkındalık liderlerin güçlü yanlarını ve geliştirecek alanlarını fark etmelerini sağlayarak kişisel ve profesyonel gelişimlerine rehberlik eder. Zira çalışmalar, yüksek düzeyde öz farkındalığa sahip liderlerin daha etkili, empatik ve takımlarını daha önemli sonuçlar elde etmeye teşvik etme yeteneğine sahip

olduğunu tutarlı bir şekilde göstermektedir. Öz farkındalığı liderlik pratiğine entegre etmek bir gecede gerçekleşen bir dönüşüm değil, sürekli bir büyüme yolculuğudur. Bu süreçte katılan liderler, etkinliklerinde kayda değer gelişmeler elde edebilir, ekipleri ve organizasyonları genelinde olumlu bir dalga etkisi yaratabilirler. Öz değerlendirme, gözlem ve açık geri bildirim yoluyla liderler, iyileştirme alanlarını ve kaldırıcı olarak kullanılacak güçlü yönleri belirleyebilir, onları daha empatik, stratejik ve ilham verici liderler olmaları yönünde geliştirebilirler.

Sonuç olarak, öz farkındalığın geliştirilmesi ve liderlik süreçlerinde uygulanması, lidere bireysel olarak fayda sağlamasının yanı sıra örgütteki tüm ekibin moralini yükseltir, güvenin, yeniliğin ve performansın geliştiği bir ortamın yolunu açar. Liderler bu yaklaşımı benimseyerek, tüm potansiyellerini açığa çıkarabilir ve ekiplerini yeni başarı zirvelerine yönlendirebilirler. Ancak, liderlikte öz farkındalık tek kişilik bir gösteri değildir. Toplu başarıyı arayarak ve önce takımı önceliklendirerek gerçekleşir. Öz farkındalığı olan liderler yalnızca bireysel kazanımlara odaklanmazlar; bunun yerine, ekip üyelerinin başarılı olmasını isterler. Bunu, kendilerini sürekli olarak iyileştirmenin yollarını değerlendirerek yaparlar. Başarılı liderler, herkesin geri bildirimlerini dinleyerek işyerlerinde ekip çalışmasını teşvik ederler. Büyümeyi akıllarında tutarak üretken sorular sorarlar ve iş birliği içinde çalışma fırsatına değer verirler. Günümüzün teknolojideki hızlı değişim süreci ile iş modelleri değişmiş, iş yaşamında yeni iş süreçlerin yer aldığı örgütlerde, öz farkındalık etkili liderlik için temel bir yapı taşı haline gelmiştir. Liderlerin bireysel güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarını, duygularını doğru bir şekilde yönetmelerini ve bilinçli kararlar almalarını sağlar. Doğru bir öz farkındalığa sahip lider olmak, içe doğru bir bakış, kişinin kişilik özellikleri ve duyguları hakkında derin bir anlayış ve kişinin gerçek doğasıyla yüzleşme ve onu benimseme cesaretiyle başlar. Aynı zamanda kişinin kendi duygu ve düşüncelerini doğru olarak yorumlayabilmesi duygusal zekayla da ilgilidir. Bunlara ek olarak, psikologlar kişinin kendini en doğru şekilde anlayabilmesinin bir unsuru olan zekanın dört ana boyutu olduğunu belirtmektedirler ve bunlar;

- Zekâ Katsayısı (Intelligence Quotient, IQ): Analitik düşünebilme, sorunları tanıma ve çözme yeteneğini,

- Duygusal Katsayı (Emotional Quotient, EQ): Duygusal zekayı, öz farkındalığı ve duygusal öz kontrolünü,
- Zorluk Katsayısı (Adversity Quotient, AQ): Olumsuz durumlarla yüzleşme ve üstesinden gelme yeteneğini,
- Sosyal Katsayı (Social Quotient, SQ): Kültürel uyumu ve sosyal farkındalığını açıklamaktadır.

Yüksek IQ başarının garantisi değildir, ancak duygusal zekânızı (EQ) geliştirmeniz başarının anahtarıdır. Duygusal zekanızı geliştirmek, teorinin ötesine geçerek duygularınızı anlamanız ve yönetmeniz, sosyal karmaşıklıkların üstesinden gelmeniz ve kişisel ve profesyonel yaşamınızda daha etkili kararlar almanız için uygulanabilir fırsatlar sunar. Zekâ katsayısı (IQ) ile duygusal zekâ (EQ) arasındaki ayrım, bireylerin hem sosyal etkileşimlerinde hem de bilişsel görev performanslarında farklı güçlü ve zayıf yönlere sahip olabileceğini göstermektedir. Yüksek IQ ancak düşük EQ düzeyine sahip bireyler, analitik düşünme, mantıksal çıkarım yapma ve karmaşık problem çözme gibi bilişsel gereklilikleri yüksek görevlerde başarılı olsalar da duygusal farkındalık, empati ve kişilerarası iletişim becerilerindeki sınırlılıklar nedeniyle sosyal ortamlarda güçlük yaşayabilirler. Buna karşılık, yüksek EQ ancak düşük IQ profiline sahip bireyler, duygusal düzenleme, sosyal algı ve ilişkisel uyum sağlama konularında yüksek yeterlik sergilerken, yüksek düzeyde bilişsel analiz veya soyut problem çözme gerektiren görevlerde daha fazla zorluk yaşayabilmektedir. Bunlara ek olarak literatürde, etkili liderliğin yalnızca bilişsel kapasiteye değil, aynı zamanda duygusal yeterliliğe de dayandığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, liderlerin hem bilişsel zekâ hem de duygusal zekâ boyutlarında dengeli bir yeterlilik düzeyine sahip olmaları, karar alma süreçlerinde bütüncül bir yaklaşım geliştirmelerine, ekip dinamiklerini daha etkin biçimde yönetmelerine ve kurumsal hedeflere ulaşmada sürdürülebilir başarı sağlamalarına katkıda bulunmaktadır.

Zekâ katsayısı (Intelligence Quotient, IQ) ile duygusal zekâ (Emotional Quotient, EQ) arasındaki farklar nelerdir? IQ skoru yüksek olan bireyler bilgiyi öğrenme, anlama ve uygulama bakımından yetenek sahibidir. EQ skoru yüksek olanlar ise bilgiden ziyade duyguları anlama ve karşı tarafa ifade etme konusunda kabiliyetlidir. EQ daha çok duyguları tanımlama, karşı tarafın hislerini algılayabilip, karşı tarafı anlayabilme ve kendini duygularını kontrol

edebilip, duyguları sosyal iletişimde etkili bir biçimde kullanabilmeyi içeren, yani kapsamlı bir gözlem gücü ve yüksek seviyede bir empatidir. Duygusal zekâ ile ilgili araştırmaların başlangıcı kabul edilen sosyal zekâ kavramını Thorndike (Edward Thorndike) 1920'de ele almış ve duygusal zekâyı açıklamaya yönelik araştırmalar ise 1970 ve 1990 tarihleri arasında yoğunlaşmıştır. “Sosyal Zekâ” (SQ), kişinin başkalarıyla empati ve etkileşim kurma ve iletişim kurma becerisini ifade eder. Bu kavram, bir kişinin bir arkadaş ağı kurma ve bunu uzun bir süre boyunca sürdürme becerisini de kapsar ve kişinin kendi ve başkalarının eylemlerini anlama yeteneğidir. Sosyal zekâ başkalarıyla olan deneyimlerden ve sosyal ortamlardaki başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarılarak öğrenilir ve geliştirilir. Bireylerin hayatlarının her alanında başarılı olmalarına yardımcı olan önemli bir kişilerarası beceridir. Thorndike zekâyı mekanik, soyut ve sosyal zekâ olarak tanımlamıştır. Duygusal zekayı, 1990 yılında, ilk olarak Dr. Peter Salovey ve Dr. John D. Mayer, araştırmış ve tanımlamıştır. Kısaca duygusal zekâ, kişinin kendi duygularını anlama, işleme ve ifade etme, aynı zamanda başkalarının duygularını tanıma ve onlarla etkileşime geçebilme yeteneğini ifade eden bir beceridir (Doğan ve Şahin, 2007:232-235). Daha sonra psikolog Daniel Goleman bu kavramı geliştirdi ve 1998'de Goleman, Harvard Business Review'da "Lider Olmanın Yolları" başlıklı bir makalesi yayınlandı ve kısaca şuna değinmişti:

“En etkili liderlerin hepsi çok önemli bir detayda birbirine benzerler. Hepsi yüksek derecede duygusal zekaya sahiptir.” IQ ve teknik becerilerin bu konuyla ilgisinin olmadığı söylenemez. Bunlar elbette önemlidir ve yönetici pozisyonları olmazsa olmazlarıdır. Araştırmam, diğer güncel çalışmalarla birlikte, duygusal zekanın liderliğin olmazsa olmaz koşulu olduğunu açıkça gösteriyor. Bu olmadan, bir kişi dünyadaki en iyi eğitime, keskin, analitik bir zihne ve sonsuz sayıda mantıklı fikirlere sahip olabilir, ancak yine de büyük bir lider olamaz.” (Sehgal, 2023:1). Yine Sehgal (2023) makalesinde eskiden bir liderin yalnızca altlarından oluşan bir ekibi yönlendirebilen biri olduğunu, ancak bugünün liderlerinin çok farklı olmaları gerektiğinin altını çizmiş ve bu liderlerin kendilerinin ve duygularının farkında olduklarını ve sadece talimat vermekten ziyade, çalışanlarla ilişkileri geliştirmeye önem verdiklerini vurgulamıştır. Yine, bu duygusal zekâ seviyeleri yüksek olan liderlerin daha sorumlu, meslektaşlarına ve astlarına karşı daha uyumlu olduklarını ve onların duygularını daha iyi

anladıklarının ve bu anlayışlı ve empatik yaklaşımın, duygusal zekanın doğrudan bir sonucu olduğunu vurgulamıştır.

Liderlikte Duygusal Zekanın dört ana bileşenleri

1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık, bireyin özellikle değerleri, tutkuları, hedefleri, yetenekleri, düşünce ve duygu süreçleri, davranış kalıpları ile bunların başkaları üzerindeki etkileri gibi alanlarda kendisini ne ölçüde tanıyabildiğini ifade eden temel bir psikolojik yetkinliktir. Öz farkındalık, bireyin kendi algıları ve içsel gözlemi aracılığıyla zihinsel durumunu, duygusal süreçlerini ve içinde bulunduğu yaşam evresini anlamasına yönelik kapasitesini kapsamaktadır. Bu kapasite, günlük yaşamda karşılaşılan zorluklar, stres yaratan durumlar ve karar verme süreçleriyle etkili biçimde başa çıkabilmek açısından kritik öneme sahiptir. Bireyin kendisini derinlemesine anlayabilmesi, kaygı, stres ve suçluluk gibi olumsuz duygularla daha sağlıklı biçimde başa çıkmasına yardımcı olurken aynı zamanda daha yüksek düzeyde mutluluk, tatmin ve psikolojik iyi oluş deneyimlemesine de katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla öz farkındalık hem kişisel gelişim hem de psikolojik dayanıklılık açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Bunlara ek olarak, öz farkındalık, duygusal zekanın temel taşıdır. Öz farkındalık, kişinin duygularını tanıma ve anlama kapasitesi ve kişinin eylemlerinin, ruh hallerinin ve başkalarının duygularının nasıl etki bıraktığını çözümleme yeteneğidir ve farklı duygusal tepkileri fark etmeyi ve duyguları doğru bir şekilde tanımlayabilmeyi kapsar. Öz farkındalık ayrıca, bireyin yaşadığı şeylerin ona neler hissettirdiğini kavramasını ifade eder ve kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmasını da içerir. Bireysel öz farkındalık düzeyi ise, kişinin sosyal etkileşimlerden öğrendikleriyle, farklı deneyimlere ve yeni fikirlere açık olması ve değerlendirmesiyle ilişkilidir. Kısaca öz farkındalık şu becerileri içerir:

- Belirli olaylara, zorluklara ve insanlara karşı verdiğiniz tepkilerinizi anlamak,
- Yaşadığınız olumsuz duyguların verdiği rahatsızlığa tahammül etmek, böylece ortaya çıktıklarında bunları hızla anlamlandırmak,

- Güçlü ve zayıf yönlerinizi, sizi neyin motive ettiğini ve tatmin ettiğini ve hangi insanların ve durumların sizi etkilediğini bilmek.

Liderlik bağlamında öz farkındalık, örgütsel başarıyı belirleyen en kritik ancak sıklıkla göz ardı edilen unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Liderin karar alma süreçlerini, iletişim biçimlerini ve astlarıyla kurduğu etkileşimleri doğrudan etkileyen öz farkındalık, bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini, duygusal durumlarını ve davranış örüntülerini derinlemesine kavrama kapasitesiyle ilişkilidir. Öz farkındalığı gelişmiş liderler hem kendilerine hem de örgütsel çevrelerine yönelik daha bilinçli bir tutum sergileyerek başkalarına ilham verme, yönlendirme ve etkili bir şekilde rehberlik etme becerilerini güçlendirmektedir. Buna karşın, öz farkındalığın yetersiz olduğu durumlarda liderler, örgütsel süreçlerdeki kritik kör noktaları fark edememekte; bu durum ise etkisiz liderlik uygulamalarına, hatalı karar alma davranışlarına ve çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarının zayıflamasına yol açabilmektedir. Öz farkındalık düzeyi yüksek liderler, motivasyon kaynaklarını, duygusal eğilimlerini ve bilişsel süreçlerini daha derinlikli bir şekilde analiz eder ve bu analiz, duygularını düzenlemelerine, olaylara tepkisel değil daha rasyonel biçimde karşılık vermelerine imkân tanır. Böylelikle örgüt içerisinde güvene ve özgünlüğe dayalı bir iklim oluştururlar. Diğer taraftan, öz farkındalığı düşük liderler dürtüsellığe dayalı karar alma, yetersiz iletişim kurma ve eylemlerinin çevrelerindeki bireyler üzerindeki etkilerini öngörememe gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bağlamda öz farkındalık, etkili liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilirliğini sağlayan temel bir bileşen olarak öne çıkmaktadır.

Liderlikte öz farkındalık, liderin kendi duygularını bilmesi ve yönetmesi ile ilgilidir ve liderleri mükemmel liderlerden ayırır. Liderlik gelişimi öz farkındalığa dayanır. Bu nitelik, liderin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmasını sağlar. Karmaşık ya da zorlayıcı bir durumda çözüm yönünde doğru adımı atarken duygularını da düzenleyebilirler. Liderlerin, eldeki görevleri yönetmek ve gerçekleştirmek için ekibe rehberlik etmesi gerektiğinden, bir lider olarak öz farkındalık sahibi olmak önemlidir. Sadece karar vermede yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda bireysel ve organizasyonel büyümeyi de sağlayacaktır. Liderlerin kendilerinin farkında olabilmeleri için 360 derece geri bildirime güvenebilmeleri ve davranışlarının bilincinde olmaları gerekir. 360 derece performans değerlendirme çalışanın üstü, astı, eş değeri, müşterileri ve

tedarikçileri gibi, çalışan ile ilişki içinde olan tüm unsurlar tarafından değerlendirilmesini kapsayan performans değerlendirme yöntemidir. Steinberg (2026)'ya göre liderler 360 derece geri bildirim aracılığıyla örgütsel işleyişle ilgili varsayımlardan ve riskli planlamalardan kaçınarak gerçekliklere ve sonuca odaklanabilirler. Liderler 360 derece geri bildirim değerlendirme raporlarını incelediklerinde, çalışanların ihtiyaçlarını ve ne demek istedikleri konusunda daha doğru değerlendirmelerde bulunabilirler. Ancak burada liderlerin yapabileceği en kötü şey geri bildirimleri, eski, basma kalıp bakış açılarından yorumlamak ve doğru anlayıp anlamadıklarını asla test etmemektir. Çünkü 360 derece geri bildirim amacı liderleri "düzeltmek" değil, daha iyi bir liderlik için farkındalığı artırmak ve liderlik bağlamında verilen kararların etkililiği açısından daha fazla seçenek sunmaktır.

360 derece geri bildirim süreci, bireylerin yalnızca kendi öz değerlendirmelerine değil; astlar, üstler, eş düzey çalışanlar ve diğer paydaşlardan elde edilen çok boyutlu geri bildirimlere dayanması nedeniyle, çalışanların kendilerini başkalarının algıları üzerinden değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Bu süreç, bireylerin çoğu zaman farkında olmadıkları davranışsal ve yönetsel kör noktaların ortaya çıkarılmasını sağlayarak, kişisel farkındalık ve gelişim düzeyini artırmaktadır. Özellikle liderler açısından 360 derece geri bildirim, astları ve ekip üyeleri tarafından nasıl algılandıklarının anlaşılmasına katkı sunmakta; iletişim tarzı, karar alma süreçleri, adalet algısı ve liderlik davranışları gibi alanlarda iyileştirme gerektiren yönlerin belirlenmesine imkân tanımaktadır. Bu sayede liderler, elde edilen geri bildirimleri gelişim odaklı bir bakış açısıyla değerlendirerek, performanslarını artırmaya yönelik proaktif ve sürdürülebilir gelişim adımları atabilmektedir.

Liderlik gelişiminde öz farkındalığın rolü hem çok fazla hem de çok boyutludur. Yüksek düzeyde öz farkındalığa sahip liderler, kendi duygusal süreçlerini, motivasyon kaynaklarını ve bilişsel eğilimlerini daha sağlıklı biçimde değerlendirebildiklerinden, karar verme süreçlerinde daha tutarlı, dengeli ve rasyonel bir yaklaşım sergilerler. Bu içsel farkındalık, liderlerin kişilerarası ilişkilerde daha bilinçli, amaçlı ve duyarlı davranmalarını sağlayarak iletişim becerilerini güçlendirir. Öz farkındalığı gelişmiş liderler, duygularını düzenleme kapasitesine sahip olduklarından, stres altında dengeyi koruma ve çatışma durumlarında yapıcı stratejiler oluşturma konusunda daha yetkindir. Bu

özellik hem bireysel dayanıklılıklarını artırır hem de örgüt içi çatışmaların sağlıklı biçimde yönetilmesine katkı sunar. Ayrıca, başkalarının perspektiflerini anlamaya yönelik empatik bir yaklaşım geliştirdikleri için, ekip içinde güven, psikolojik güvenlik ve karşılıklı uyumun tesis edilmesinde önemli bir rol oynarlar. Dolayısıyla öz farkındalık, yalnızca bireysel liderlik etkinliğini artırmakla kalmaz; aynı zamanda ekip düzeyinde etkileşim kalitesinin ve örgütsel performansın yükselmesine de katkıda bulunur.

Öz farkındalığı yüksek liderler, duygularını düzenleyebildikleri ve baskı altında sakin kalabildikleri için stresi ve çatışmayı yönetmede daha yeteneklidirler. Ayrıca, başkalarının bakış açılarına ve deneyimlerine empati kurabildikleri için ekipleriyle güven ve uyum oluşturmada daha etkilidirler. Öz farkındalık, bireyin özgüvenini artırması, profesyonel tutumlarını geliştirmesi, liderlik kapasitesini güçlendirmesi, duygusal süreçlerini anlamlandırması ve bilgi çağının gerektirdiği işbirlikçi çalışma biçimlerine uyum sağlaması açısından temel bir kişisel liderlik yetkinliği olarak değerlendirilmektedir. Literatürdeki araştırmalar, yüksek düzeyde öz farkındalığa sahip bireylerin liderlik etkinliklerinin anlamlı şekilde arttığını ortaya koymaktadır. Özellikle iş ortamında astlarının özgüvenini yükseltmek isteyen bir liderin, kendi duygularını doğru biçimde tanınması, düzenleyebilmesi ve özgüvenli bir duruş sergilemesi kritik önem taşır; zira liderlerin sergilediği bu tutumlar, takipçilerinin psikolojik güçlenmesi üzerinde doğrudan etkilidir. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüz iş dünyasında, öz farkındalığı yüksek liderlerin karmaşık ve hızla değişen örgütsel süreçleri daha iyi anlayabildiği ve bu değişime daha etkili biçimde uyum sağlayabildiği görülmektedir. Bu bağlamda öz farkındalık, yalnızca bireysel liderlik kapasitesini geliştiren bir içsel kaynak değil, aynı zamanda dijital çağın gerektirdiği çeviklik, esneklik ve stratejik uyum kabiliyetlerini destekleyen kritik bir yetkinlik olarak da öne çıkmaktadır.

Etkili liderlik, öz farkındalıkla başlar. Bu anlayışa sahip liderler, ulaşılabilir ve anlamlı hedefler belirler, bu hedeflere doğru ilerlemenin sorumluluğunu üstlenir ve zorluklarla ve çatışmalarla azimle başa çıkarlar. Ayrıca, tükenmişlik riski olmadan ekiplerini sürekli destekleyebilmek için zaman ve enerjilerine uygun görevler verirler ve sınırlar koyarlar. De Raad ve Mlačić (2015)’e göre ayrıca özellik kişilik yaklaşımı, “Büyük Beş Faktör”, “Büyük Beşli”, “Beş Faktör Modeli” gibi farklı isimlerle anılan kuramları kapsar

ve dışadönüklük (Extraversion), uyumluluk (Agreeableness), öz disiplin (Conscientiousness), nevrotiklik (Neuroticism) ve gelişime açıklık (Openness) kavramları beş faktör kişilik özelliklerinin boyutları olarak tanımlanmaktadır. Arıbaş ve Oğuzhan (2023) bu boyutları şu şekilde açıklamaktadır:

Dışadönüklük: Yeniliklere ilgili olmayı, yeni fikirlerle ve yeni deneyimlere açıklığı ifade eden temel bir kişilik özelliğidir. Dış çevreyle iletişim ve ilişkide başarılı ve istekli, dinamik ve açık olmayı kapsar. Dışadönük insanlar, başkalarıyla iletişim kurabilmede başarılı oldukları ve ilişkiler kurmaya da açık oldukları için kendi duygu ve düşüncelerini kavramada zorluk çekmezler. Dışadönük insanlar başkalarıyla etkileşim kurmaktan enerji alırlar ve grup faaliyetlerine katılmaya heveslidirler, ancak uzun süre yalnız kalmakta zorluk çekebilirler. Baker (2022)’e göre dışadönüklük liderleri lider olmayan kişilerden ayırt eden bir özelliktir. Dışa dönüklük özelliği yüksek olan liderler astlarıyla kolayca etkileşim oluşturabilirler, iletişim becerileri yüksek olduğundan hızlı ve kolayca arkadaşlıklar kurarlar ve dışa dönük yönleri örgütteki takımları etkin bir şekilde yönlendirebilmelerini sağlar. Ayrıca, dışa dönük liderler son derece sosyaldirler, çevresindeki insanlara davranışlarıyla özgüven aşırlar ve örgütte motivasyonu düşük veya daha az istekli olan çalışanların fikirlerini alarak ve onlarla iletişim kurarak kendilerine güven duymalarını ve örgütsel faaliyetlere katılmalarını sağlarlar.

Uyumluluk: Uyumluluk, nezaketi, esnek olmayı, sevecenliği ve dost canlısı olmayı kapsar. Uyumlu insanlar rekabet etmek yerine ekip çalışmasını isterler ve grup çalışmalarına daha isteklidirler ve başkalarına güvenmeye ve ihtiyaç sahiplerine cömert davranmaya eğilimlidir. Ayrıca, uyumlu insanların çoğu çatışmadan kaçınmayı tercih eder ve anlaşmazlıkları barışçıl yollarla çözmeye çalışırlar. Harvey ve Green Jr. (2022)’e göre Uyumlu bireylerin daha arkadaş canlısı ve ulaşılabilir olması bir gerçektir ve böylece onlar hızlıca güçlü sosyal bağlar ve kaliteli ilişkiler kurarlar. Dolayısıyla, uyumluluk düzeyi yüksek olan bir liderin astları tarafından başarılı ve iletişime açık olan bir lider olarak tanımlanması da hiç şaşırtıcı olmayacaktır. Ayrıca, liderlerde yüksek uyumluluk düzeyi, istenilen örgütsel performansın sürdürülebilirliği için çok önemli olan iş birliği, empati, farklılıkları bir fırsat olarak görme ve uyum sağlama gibi unsurları bir araya getirir. Ayrıca bu özelliklerini geliştirebilen liderlerin, çalışanların kendilerine saygı duyulduğu ve örgütün misyonuna ve kültürüne

duygusal olarak bağlı olduklarını hissettiren çalışma ortamları oluşturabilmelerine yardımcı olur. Uyumlu liderler, açık iletişimi teşvik ederek örgütte kapsayıcılığı geliştirebilir ve uzun vadede sürdürülebilir bir örgütsel verimliliğin temelini atarlar.

Öz Disiplin: Öz disiplin duygularımızı, davranışlarımızı ve isteklerimizi doğru bir şekilde anlayabilmek ve kontrol edebilmek için gerekli olan zihinsel bir beceridir. Öz disiplin, planlı hareket edebilme, iyi alışkanlıkları devam ettirebilme, dakik olabilme, sabırlı olma, kurallara uyma, verimli çalışabilme ve yapılan işlerde özenli davranmayı kapsayan davranışlar bütünüdür. Ayrıca öz disiplin sorumluluk sahibi olarak hareket etmeyi ve başarı için azimli olmayı planlı hareket ifade eder. Öz disiplin düzeyi yüksek olan kişiler çevrelerinde güvenilir, yeniliklere ve gelişmelere duyarlı, işlerinde düzenli, tedbirli ve azimli olarak tanınırlar. Bu yüzden, özellikle liderlerin öz disiplin kavramını iyi anlaması ve geliştirmek için stratejiler geliştirmesi çok önemlidir. Öz disiplini iyi olan bir kişi, kendince önceden belirlediği somut hedeflere sahiptir ve bu hedeflere ulaşmak için tutarlı ve etkili adımlar atar. Çoğu zaman, eylem sürecindeki ilk adım en zorlu kısım olabilir ancak öz disiplini iyi olan bir kişi harekete geçmede yüksek düzeyde öz güvene sahiptir. İyi bir öz disiplin, yorgun olduğunuzda işe gitmek için yataktan kalkmak, canınız istemese bile spor yapmak, tatlı olarak çok istesenizde o pasta ve dondurmayı yememek ve gerginleşen bir konuşma sırasında kendi düşüncelerinizi kendinize saklamak gibi iradeleri davranışları kapsar.

Öz disiplinin önemi, liderlerin hedeflere ulaşma düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Öz disiplin, dikkat dağıtıcı unsurlar ve beklenmedik engeller karşısında dahi hedef odaklılığın, tutarlılığın ve azmin sürdürülebilmesini mümkün kılar. Engellerle karşılaşan bir lider, güçlü bir öz disipline sahipse durumu rasyonel biçimde analiz edebilir, sorunun kaynağını belirleyebilir ve hedefe ulaşmayı sağlayacak etkili bir stratejik plan geliştirebilir. Öz disiplin düzeyi yüksek bir lider, ani gelişen durumlarda yapılması gerekenleri değerlendirme ve gerekli planlamaları hızlıca oluşturma kapasitesine sahiptir. Bu durum, çoğu kez örgütsel önceliklerin yeniden gözden geçirilmesini ve gerektiğinde güncellenmesini gerektirir. Lider, ortaya çıkan yeni öncelikleri örgüte açık ve anlaşılır bir biçimde aktararak iletişim süreçlerini şeffaf biçimde yürütür. Böylece örgüt üyeleri hem değişen koşullara uyum sağlayabilir hem de

örgütsel hedeflere yönelik ortak çaba sürdürülebilir hâle gelir. Saleh vd. (2022)'ne göre öz bilinç düzeyi yüksek olan liderler doğru hedefler belirleme, gösterdikleri sabırlı ve özenli çalışma tarzlarıyla astlarına güven duygusu aşılarlar, verdikleri akılcı kararlarla, titiz ve kararlı tutumlarıyla astlarına ilham kaynağı olurlar ve böylelikle örgütteki iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesine ve çalışanların motivasyonlarının artmasına yardımcı olurlar.

Nevrotiklik (Nörotiklik): Kişilerin duygusal anlamda ortaya koydukları tutarlılıkla ilişkili bir boyuttur. Nevrotiklik, kişinin günlük yaşamında stres ve kaygı hissetmesine yol açabilen zihinsel ve duygusal süreçlerini kapsar. Bireyin öfke, kaygı, bunalım veya alınganlık gibi hoş olmayan duyguları kolayca yaşama durumunu kapsar ve bu boyut bazen duygusal dengesizlik olarak da adlandırılır. Nevrotik bozukluk ise kaygı, olumsuzluk, karamsarlık, huzursuzluk, depresif ruh hali ve kendinden şüphe duymaya neden olan duygu durum bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Nevrotiklik durumunu çözümleyebilen, yani duygusal dengesini kurabilen insanların stresle mücadele edebilme ve öfkesini kontrol altına alabilme yetenekleri bulunmaktadır. Bu dengeyi kurabilen insanların öz güven sahibi, sakin, geçimli, yoğun tepki göstermeyen, endişe taşımayan ve pozitif duygular yaşamaya gayret eden davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Yüksek düzeyde nevroitiklik sergileyen bireyler, ani ruh hali değişimleri, kaygılı davranışlar ve öfke duyma eğiliminde olurlar. Günlük yaşamlarında ani karakter değişiklikleri yaşayan bazı bireyler ise oldukça nevroitik olabilir ve iş ve özel yaşamlarındaki oluşan stresli durumlara karşı yoğun tepki verebilirler. Nevrotiklik gelişiminde büyük rol oynayan kaygı, bireyin stresle ve algılanan veya gerçek riskle başa çıkma becerisiyle ilgilidir.

Yüksek düzeyde nevroitiklik özellikleri olan kişiler birçok durum hakkında aşırı düşünür ve kendi konfor alanlarında bile huzurlu olmada zorluk çekerler. Nevrotiklik bilinci yüksek olan kişiler, strese ve belirsiz durumlara karşı daha istikrarlı ve duygusal olarak dirençli bir tutum sergileyeceklerdir. Ayrıca, düşük nevroitik düzeyi yaşayan kişiler kendilerini nadiren üzgün veya depresif hissederler, şimdiki ana odaklanmak ve olası stres yaratan faktörler üzerinde kafa yormak yerine gerçeklere yoğunlaşırlar ve kendilerine zaman ayırırlar. Ayrıca, liderler açısından ise nevroitiklik düzeyini tanımlamak, duygusal dengeyi iyileştirmek için farkındalık, bilişsel-davranışsal stratejiler ve stres yönetimi teknikleri çok önemlidir. Schmitt vd. (2022)'e göre nevroitikliği yüksek liderler

çalışanların emeklerini ve gayretlerini daha az takdir ederler veya umursamazlar. Ayrıca duygusal yönden istikrarlı olamazlar ve bu da davranışlarına olumsuz yansıdığından astlarının güven duygusunu sarsar. Öte yandan, nevroitikliği düşük seviyede olan liderler çalışanları dinlerler, fikirlerine önem verirler ve daha huzurlu bir çalışma ortamı için stres kaynağı olabilecek olayları tespit eder ve onların etkilerini azaltmaya çalışırlar.

Gelişime Açıklık: Sıra dışı fikirlere açıklığı, hayal kurmayı, meraklı olmayı ve farklı deneyimleri yaşamayı kapsar. Bu boyut, zekâ ve kültürle ilgili olarak değerlendirilmektedir çünkü gelişime açık olma analitik düşünmeyi, güçlü ve zengin hayal kurmayı ve peşinden gitmeyi, gelenekselliği reddederek açık fikirliliği savunmayı, çevresindeki gelişmeleri yakından takip etmeyi, yaratıcı, liberal düşünceyi savunmayı ve sanata ilgili olmayı da gerektirmektedir. Gelişime açık olan kişiler yeni bilgilere ve becerilere açık olurlar, hayal güçleri zengindir, sürekli öğrenme arzusuna sahiptirler, hızla değişen ve gelişen teknoloji ve iş dünyası gerçekliklerine meraklıdırlar ve öğrenmeyi arzularlar. Öte yandan, gelişime açıklık düzeyi düşük olan kişilerin en belirgin özellikleri ise gelenekselci, tutucu, katı kuralcı olmalarıdır.

Gelişime açık liderler ise, bireyler, takımlar ve örgütler için şeffaflık ve hoşgörülülük temelinde güçlü ve güvenilir ilişkiler kurulmasını imkân sağlayan demokrat, güvenli bir çalışma ortamı yaratırlar ve farklı bakış açılarını ele alan, daha bilinçli ve dengeli kararlar alınmasını sağlayan bir yönetim anlayışı geliştirirler. Aslında liderlikte açıklık, örgüt üyelerinin düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini güvenle paylaşabilecekleri bir ortam yaratılmasıyla ilgilidir. Bu şeffaflık kültürü, örgütte farklı bakış açılarının dile getirilmesine ve dikkate alınmasına olanak tanıdığı için sorunların çözülmesine ve yeniliklerin takip edilmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışanlar seslerinin duyulduğunu ve kendilerine saygı duyulduğunu hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Örgütte gelişime açık bir kültür anlayışı, aidiyet ve iş birliği duygusunu besler, örgütsel iletişimi ve çalışanlar arasındaki bağları güçlendirir. Kısaca gelişime açıklığı benimseyen liderlerin, uzun vadeli örgütsel başarı için olmazsa olmaz olan çalışanlarda güven oluşturma olasılıkları daha yüksektir. Bunlara ek olarak, Westover (2021)'e göre internet ve sosyal medya platformları üzerinden anlık iletişim ve bilgi yayılımının çok hızlı yaşandığı bugünlerde, örgütler ve liderleri bilgiyi saklayamaz ve çalışanları veya paydaşları için önemli

olan bilgileri gizleme veya örtbas etme düşüncesini bile göze alamazlar. Bu yüzden gelişime açık ve şeffaf liderlik tarzı, çalışanların bireysel bakış açıları konusunda daha dürüst olmalarını ve bunları örgütte açıkça ifade etme konusunda daha açık olmalarını sağlar. Liderler örgütte ne kadar çok yeniliklere açık ve güvenli bir ortam sağlarsa, örgütsel hedeflere ulaşmak için o astlarıyla kadar çok birlikte verimli ve hızlı çalışabilirler. Öte yandan gelişime açıklık ve güven eksikliği, sadece örgütler için verimsiz bir çalışma ortamına neden olmaz, aynı zamanda örgütü zamanla işlemez hale getirir ve liderin başarısız olmasına neden olur. Güven duygusu olmadan liderlik edilemez, bu yüzden astlarını ve paydaşlarını gerçekten etkilemek isteyen liderlerin, şeffaf ve açık bir iletişim akışı ve iş birliğine dayalı öğrenme ortamı yaratmaları ve işleyişi kolaylaştırmaları gerekir.

Öz Yönetim

Bu, duygusal açıdan zeki bir liderin hayati bir bileşenidir ve kişinin her durumda duygularını yönetme yeteneğini ifade eder. Bir lider için, her durumda takıma olumlu bir bakış açısı kazandırmak da önemlidir ve liderin kendi kendini yönetmesi buna yol açabilir. Bu niteliğe sahip olmak, liderin zor durumlarla başa çıkabilmesini ve doğru kararları alabilmek için zihinsel huzurunu ve sakinliğini koruyabilmesini sağlar. Öz yönetim kişinin duygularıyla doğru bir şekilde anlaması ve değişen koşullara uyum sağlayabilme becerisidir. Öz yönetim, bireyin davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını başkalarına ve işine nasıl yansıtacağı ile ilgili düzenleme yeteneğidir. Öz yönetim esnek olmayı, değişimlere ayak uydurmayı ve çatışmaları yönetmeyi içerir. Ayrıca, zor veya gergin durumları yatıştırmayı, kişinin eylemlerinin başkalarını nasıl etkilediğinin farkında olmayı ve bu eylemlerin sorumluluğunu üstlenmeyi de ifade eder. Öz yönetimi geliştirmek içe dönük bir süreç olduğundan bireyin kendini gerçekte duygu ve düşünceler bağlamında ne kadar düzenlediğini keşfedeceği, kendi duygusal zekasına bağlı olan bir süreçtir. Kısaca öz yönetim, bireyin davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını verimli bir şekilde düzenleme yeteneğidir. Öz yönetim, odak noktasını veya soğukkanlılığını kaybetmeden zorlu durumları değerlendirip yönetebilmek anlamına gelir. Bu beceriye sahip liderler, işler zorlaştığında kararlı tutum sergilerler ve beklenmedik zor anlarda astlarına olumlu örnek davranışlarıyla moral verirler ve iyimser düşüncelerini sağlarlar. Ercoşkun ve Erişmiş (2025)'e göre öz yönetime önem veren kişiler,

beklenmedik gelişmeler ya da istenmeyen davranış ve olaylar karşısında ortaya çıkan olumsuz duygu ve düşüncelerle başa çıkmak için çeşitli yollar ve stratejiler geliştirirler. Öz yönetim becerisi yüksek bireyler, davranışlarını sürekli olarak uyarlama ve düzenleme fırsatları arar; kendilerine hedefler koyar, bu hedeflere ulaşma süreçlerini izler, değerlendirir ve gerektiğinde stratejilerini yeniden düzenlerler. Kısacası öz-yönetimli kişiler; net hedefler belirleyen, planlı, inisiyatif sahibi, öğrenmeye açık, motive, özgüvenli ve öz-kontrollü bireylerdir. Bu özellikler, teknolojinin hızla geliştiği ve bilginin hızla arttığı günümüz dünyasına uyum sağlayabilmek için büyük önem taşır.

Öz yönetim becerilerinin gelişimi, belirli bir düzeyde öz farkındalık seviyesine bağlıdır. Etkili öz yönetim, bireyin öz farkındalığını ve refahını destekleyerek daha üst bir duygusal zekâ seviyesine yol açar. Öz yönetim becerilerinin gelişimi zaman yönetimi, stres yönetimi, doğru hedef belirlemek ve kişisel motivasyon gibi ana unsurları içerir. Kişinin eylemlerini ve düşüncelerini proaktif bir şekilde yönetme becerisi olarak da tanımlanan öz liderlik, etkili liderlik için de çok büyük önem taşır. Güçlü bir lider kendini derinlemesine tanıır ve anlar, zorlukları büyüme fırsatları olarak görür ve en yüksek performans seviyelerine ulaşmak için zamanını ve enerjisini nasıl yöneteceğini bilir, düzenli olarak geri bildirim alır ve buna göre hareket ederler. Aynı zamanda hem kendileri hem de astları adına sürdürülebilir performans için fiziksel ve ruhsal sağlığı ön planda tutar, gelişmelere yönelik tepkisel değil, bilinçli olarak hareket etme inisiyatifi alır, zamanlarını, enerjilerini ve kaynakları belirlenmiş önceliklere harcarlar. Bunlara ek olarak, etkili bir lider, işe kendini etkili bir şekilde yöneterek başlar. Öz yönetim, bireyin kendi güçlü ve başarılı yönlerini anlayıp enerjisini en önemli hedeflere odaklama becerisidir. Yetenekli liderler, kendilerinden en iyi performansı nasıl alacaklarını bilir ve astlarına ve çalışanlara davranışlarıyla olumlu bir rol model olurlar. Liderlikte öz yönetim, düşüncelerinizin, duygularınızın ve eylemlerinizin doğru olarak tanımlayabilmek ve farkında olmaktır. Bu, bir liderin asla stres veya korku hissetmeyeceğiniz anlamına gelmez. Aksine, bu duyguları doğru bir şekilde ele alıp en doğru seçeneklere yöneleceği anlamına gelir. Öz yönetim düzeyi yüksek bir lider gereksiz inatçı davranışlarda bulunmaz ve kişisel çıkarlarının peşinden değil örgütsel çıkarların peşinden koşar. Reilly (2024)'e göre öz yönetim, bireyin olumsuz dürtü ve duygudurumlarını tanıma, düzenleme ve uygun biçimde

yönlendirme kapasitesini ifade eder. Bu yetkinlik, kişinin kendi davranışlarının sorumluluğunu üstlenmesini gerektirir. Öz yönetim düzeyinin düşük olduğu durumlarda, duygular karar alma süreçlerinde baskın hâle gelir ve birey kendi performansını olumsuz etkileyen bir unsur hâline dönüşebilir. Buna karşılık, güçlü öz yönetim becerileri bireyin düzenli hareket etmesini kolaylaştırır; planlama, önceliklendirme ve temel görevleri yerine getirme yeteneğini artırır. Bu becerilere sahip çalışanlar, örgütsel bağlamda genellikle daha düşük stres düzeyleri bildirirler. Bir lider açısından bakıldığında, ekip üyelerinin organize, disiplinli ve stratejik davranışlar sergilediği ortamlarda hem lider hem de örgüt bütüncül olarak gelişme gösterir. Ancak bu koşullar sağlanmadığında, çalışan motivasyonunda azalma yaşanır ve buna bağlı olarak örgütsel verimlilik düşüş eğilimi gösterir.

Kumar vd. (2014)'e göre etkili öz yönetim, başkalarına liderlik etmeden önce kendinize liderlik etmek anlamına gelir. Kimse sizi izlemiyorken bile yapılması gerekenleri doğru bir şekilde yaparsınız, kendinize verdiğiniz sözleri tutarsınız. Bu, iradenizi ve motivasyonu artırır. İşler ters gittiğinde hemen paniğe kapılmaz veya dürtüsel tepki vermezsiniz, düşünüp ondan sonra harekete geçersiniz. Sınırlarınızı bilirsiniz, zayıf yönlerinizi güçlendirirsiniz. Çevrenizdeki insanlar bu tür bir kontrole saygı duyarlar ve kendilerini daha iyi yönetmek için de ilham alırlar. Öz yönetim düzeyi yüksek olan lider bağırmas, öfke patlaması yaşamaz aksine sorunların üzerine sakince gider ve büyük bir fark yaratır.

Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık veya sosyal beceriler günlük hayatta başkalarıyla iletişim kurmak ve etkileşimde bulunmak için kendimizin ve başkalarının duygularını anlamayı içerir. Çeşitli sosyal beceriler arasında aktif dinleme, sözlü iletişim becerileri, sözsüz iletişim becerileri, liderlik ve uyum geliştirme yer alır. Sosyal farkındalık kişinin kendi düşüncelerini, duygularını ve eylemlerini başkalarınınkilerle ilişkilendirerek değerlendirme ve sosyal etkileşimleri ve ilişkileri anlama yeteneğidir. Sosyal farkındalık, kişinin içinde bulunduğu ortamı, toplulukları değerlendirebilmesi, olaylara başkalarının bakış açısından bakabilmesi, başkalarının duygusal ihtiyaçlarını sezip anlayabilmesi ve empati gösterebilme becerisidir. Bunlara ek olarak, başkalarıyla etkileşim iletişim kurabilme ve iş birliği yapabilme becerisi, kişisel ve iş hayatımızın tüm alanlarını

etkiler. Bu yüzden sadece başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve bakış açılarını anlamak değil aynı zamanda kendi duygularımızı da tanımayı ve anlamayı öğrenmek, başkalarının duygularını anlayabilmemiz çok önemlidir. Tait (2020)'e göre duygusal zekâyı doğru biçimde kavrayabilmek için, sosyal farkındalık kavramının bu geniş çerçevede kritik bir bileşen olduğunu anlamak gerekmektedir. Yüksek bir duygusal zekâ düzeyine ulaşmak veya bu yetkinliği geliştirmek için, bireylerin öncelikle sosyal farkındalık boyutunu benimsemeleri zorunludur. Sosyal farkındalık, bireylerin çevresindeki insanları ve sosyal ortamları doğru biçimde algılamalarını, farklı geçmiş ve deneyimlere sahip kişilerle etkileşimde bulunmalarını ve onlardan öğrenmelerini mümkün kılar. Sosyal farkındalık, duygusal zekâ çerçevesinde üç temel alt boyut ile incelenebilir. Bunlardan ilki, genel olarak empati kurma yeteneği ile ilişkilidir; bu, bireyin başkalarının duygularını anlaması ve uygun biçimde yanıt vermesi anlamına gelir. Diğer iki alt boyut ise, bir organizasyon bağlamında veya hizmet sunumu süreçlerinde bireyin sosyal çevresini ve etkileşimlerini bilinçli biçimde algılamasıyla ilgilidir. Bu yönler, bireyin yalnızca bireysel duygusal farkındalığını değil, aynı zamanda sosyal sistemler içerisindeki duyarlılığını ve etkileşim becerilerini de geliştirmesine katkı sağlar.

Sosyal farkındalık düzeyi yüksek olan liderler, etkin dinleme becerilerine sahip olup iletişim süreçlerinde yargılayıcı olmayan, anlayış temelli ve empatik bir yaklaşım sergilerler. Bu liderler astlarına karşı saygılı ve takdir edici davranmakta; zorlu durumlar veya çatışma içeren örgütsel ortamlarda dahi duygusal denge ve sakinliklerini koruyabilmektedirler. Astlarının duygusal açıdan zorlandıkları dönemlerde, destek aradıklarında başvurabilecekleri güvenilir bir kaynak olarak konumlanır; onları dikkatle dinler ve ihtiyaç duydukları yönlendirmeyi sağlarlar. Sosyal farkındalığı gelişmiş liderler aynı zamanda bireylerin farklılaşan ihtiyaç ve beklentilerini tanıma kapasitesine sahiptir. Bu doğrultuda, iletişim tarzlarını ve liderlik yaklaşımlarını durumsal gerekliliklere göre uyarlayabilen, esnek ve etkili iletişimciler olarak öne çıkarlar. Böylece hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde destekleyici, kapsayıcı ve güvene dayalı bir etkileşim ortamı oluştururlar. Hanley-Dafeo (2024)'e göre etkili ilişki yönetimi veya insanlarla iyi bir şekilde, nasıl etkileşim kurulacağını bilmek, genellikle güçlü sosyal farkındalığa dayanır. Örneğin, kişiler arası ilişkilerde çatışmalar kaçınılmaz olarak ortaya çıkarken, her iki birey de

çatışmalarla ilgili hissettiklerini ve bireysel bakış açılarını daha iyi tanıdığında bunların çözümü daha kolay hale gelir. Kısaca, sosyal farkındalık eksikliği yanlış anlamalara, çatışmalara ve ilişki zorluklarına yol açabilirken, yüksek sosyal farkındalık daha sağlıklı, daha anlamlı ve daha tatmin edici ilişkilere katkıda bulunma olasılığını artırır. Liderler açısından güçlü bir sosyal farkındalık düzeyi, etkili ve stratejik iletişim kurma kapasitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Sosyal farkındalığı yüksek liderler empati, şefkat ve karşılıklı anlayışa dayalı etkileşim biçimlerini teşvik ederek kişilerarası ilişkilerde güven inşa edebilmekte ve paydaşlarıyla daha hızlı ve sağlam bağlar kurabilmektedir. Bu durum, astlarıyla olan ilişkilerinin niteliğini güçlendirerek örgütsel bağlılık ve iş birliğini desteklemektedir. Ayrıca sosyal farkındalık, liderlerin farklı bakış açılarını dikkate almasını ve duygusal dinamikleri doğru biçimde analiz etmesini mümkün kılmaktadır. Bu sayede çatışma durumlarında yıkıcı tutumlardan kaçınarak yapıcı geri bildirim sunabilmekte, eleştirilerini geliştirici bir çerçevede ifade edebilmekte ve çözüm odaklı süreçleri daha etkin biçimde yönetebilmektedirler.

Bir işletme, gelişmek istediği sosyal çevrenin farkında ve bilincinde olmalı ve stratejiler geliştirmelidir. Bu, stratejileri formüle etmek, planları uygulamak, çalışanlar için uyum hedefleri geliştirmek ve sonuçta organizasyon içinde ve dışında memnuniyeti teşvik etmek için önemlidir. Bir lider için sosyal farkındalık, yalnızca işin dış dünyası olan müşterilerle ilgilenmek için değil, aynı zamanda örgütün ayrılmaz bir parçası olan çalışanlar için de önemlidir. Bir liderin astlarının ve çalışanların duygularını anlaması ve doğru olarak yorumlayabilmesi çok önemlidir ve bunu da sosyal farkındalık becerisi sayesinde başarabilir. Bireylerin davranışlarını ve düşüncelerini anlayan empatik bir lider, örgütü uzun vadede çok daha başarılı bir hale getirebilir. Sosyal farkındalık düzeyi yüksek olan liderler örgütte iletişimi daha etkili hale getirir, çalışanlar arasında empatiyi, şefkatli olmayı ve anlayışı geliştirir ve böylelikle çalışanlar arasında güven duygusu gelişir ve örgütsel hedeflere ulaşmada motivasyonun yüksek olduğu bir örgüt yapısına ulaşılır. İyi bir lider yalnızca hedeflere odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda insanlara da odaklanır, içten davranışlar sergilerler ve insan odaklıdır. Ortamı olayları doğru okuyabilir, birinin sesinin duyulmadığını anlayabilir ve yaklaşımını ve davranış tarzını başkalarının bulunduğu yere ve düşüncelerine göre uyarlayabilir. Sosyal

farkındalık becerisi yüksek olan liderler karşısındakileri derinlemesine dinler, düşünerek konuşur, çatışmaları ve sorunları akıllıca ele alırlar ve empatiyle hareket ederler. Yine, bu tarzdaki liderler astlarının ve çalışanların duygularını anlar, düşüncelerine değer verir ve ihtiyaçlarını gözetirler. Obuh ve Onuosa (2025)' e göre sosyal farkındalık düzeyi yüksek olan liderler, astların, çalışanların, paydaşların ihtiyaç, beklenti ve endişelerine cevap verebilecek stratejiler geliştirebilirler. Sosyal farkındalığa sahip yöneticiler iyi dinleyicilerdir, farklı bakış açılarını dikkate alırlar ve çalışanların sorunlarını ele alırlar ve çözüm üretirler, bu da çalışanlara kendilerini güvenli bir ortamda olduklarını hissettirirler. Liderlerinin kendilerini önemseydiğini ve güvenilebileceğini hissettiklerinde daha verimli çalışırlar.

İlişki Yönetimi

Hem yüz yüze hem de dijital ortamlarda işyeri ilişkileri, sosyal etkileşimler aracılığıyla kurulur, sürdürülür ve geliştirilir. Bu ilişkiler, iş süreçlerinin sağlıklı biçimde yürütülmesi ve örgütsel hedeflere ulaşılması açısından kritik bir rol oynar. İşyeri ilişkileri yalnızca iş birliğinin temelini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların iş doyumunu, iyi oluş hâli ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması açısından da önem taşır. İş ortamında lider-takipçi ilişkileri, akran veya meslektaş ilişkileri, arkadaşlık ilişkileri ve hatta romantik ilişkiler gibi farklı türlerde etkileşim biçimleri mevcuttur. Çalışanlar çoğunlukla bilgi paylaşımına dayalı çok sayıda ilişki geliştirse de kimi durumlarda kişisel bağlılık ve arkadaşlık temelinde şekillenen daha özel ilişkilere de sahip olabilirler. Bu çeşitlilik, işyeri dinamiklerini ve örgütsel atmosferi doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur (Mikkola ve Nykänen, 2019:15). Bunlara ek olarak, gerçek bir lider oyun kurucu olarak çok önemli bir rol oynar. Çatışmaları çözmekten, ekibi motive etmekten ve onları eldeki görevin başarılmasına yönlendirmekten sorumludurlar. Öte yandan müşteri ve müşterilerle açık ve özlü iletişim sağlamak bir liderin sorumluluğundadır. Dolayısıyla ilişki yönetimi de önemli bir bileşendir. Bir lider, bir çalışma ortamının ne kadar davetkar ve teşvik edici olacağını ve insanların birlikte nasıl çalışacağını etkileyebilir.

Bunlardan ayrı olarak, yine literatürde zekâ türleri içinde en çok bahsedilen zorluk katsayısı (Adversity quotient, AQ) bulunmaktadır ve bu terim bir kişinin hayatındaki zorluklarla başa çıkma yeteneğini ölçen bir kavramdır.

Sıklıkla AQ olarak kısaltılan “Zorluk Katsayısı”, bir bireyin direncini ve aksiliklerle, zorluklarla ve olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkma kapasitesini ifade eder. Kişinin zor durumlardan sonra direnme ve toparlanma yeteneğini ölçer ve uyum sağlama yeteneğini, azmini ve duygusal zekasını gösterir. Zorluk katsayısının dört boyutu vardır ve bunlar kontrol, sahiplik, erişim ve dayanıklılıktır ve bunlar kişinin sorunlarla karşılaştığında soğukkanlılığını koruyabilme becerisinde görülebilir. Effendi vd., 2016; 2-24). Paul G. Stoltz, Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities (1997) başlıklı kitabında, bir kişinin zorluklarla başa çıkma yeteneğini değerlendiren bir ölçek geliştirdi. Adversity Quotient (AQ), bilişsel psikoloji, psikonöroimmünoloji ve nörofizyoloji araştırmalarına dayanmaktadır. Geliştirilen bu ölçüt, kariyerinde yükselmek isteyenler için ve yeni bir model ve etkinlik teorisidir. Karşılaşılan zorluklara verilen tepki çeşitlerini güçlendirmek için başvurulacak bilimsel bir yöntemdir. Stoltz, kısaca olumsuzluk katsayısını ölçmek için Olumsuzluk Tepki Profili (Adversity Response Profile, ARP) adı verilen bir değerlendirme yöntemi geliştirmiştir (Tripathi, 2011, 25). Aslında, liderler için sıklıkla karşılaşılan zorluk, bir liderin yeteneklerini zorlayan herhangi bir engel veya aksiliktir. Zorluk genellikle olumsuz olarak algılsa da liderlerin sorunlara yaratıcı çözümler öğrenmesi faydalı olabilir. Çoğumuz zorluğun kötü bir şey olduğunu düşünürüz ama yüksek AQ'ya sahip olan liderler, karmaşık ve zorlu koşulları zahmetsizce etkili bir şekilde ele alma becerisine sahipken, aynı zamanda ekiplerini de aynısını yapmaya motive ederler. Ekiplerinin duygularını anlama ve onlara tepki verme becerisine sahiptirler, böylece güveni teşvik eder ve olumlu bir çalışma ortamı yaratırlar. AQ, bir kişinin zorlukların üstesinden gelme, aksiliklerle başa çıkma ve zor zamanlarda olumlu bir bakış açısı sürdürebilme yeteneğidir. Dahası, yüksek AQ'ya sahip liderler stres ve baskıyı yönetmede olağanüstü bir yeteneğe sahiptirler, bu da onların en zorlu koşullarda bile başarılı olmalarını sağlar.

Sonuç olarak, yüksek bir duygusal zekâ seviyesine sahip olmak, gerçek bir liderin önemli özelliğidir. Liderlere hissettikleri duyguları tanımayı ve onları düzenlemeyi öğretir. Bu bize “Rüzgârı yönlendiremeyiz ancak yelkenleri kontrol edebiliriz, yelkenleri rüzgâra göre ayarlayarak, istediğin limana ulaşabilirsin” özdeyişini hatırlatmaktadır. Özetle duygusal zekanın bir lider için tartışılmaz bir nitelik olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle bir liderin duygusal zekâsı üzerinde

diğer teknik veya iletişim becerileriyle aynı özveriyle çalışması gerekir. Yine, duygusal zekâsı yüksek olan bir lider, duygularından çabucak etkilenmeden, duygularını doğruca tanımlayabilir ve etkilerini kabul eder. Duygularını kendi kendine düzenleyebilir ve değişen ortamlara uyum sağlayabilir. Ayrıca başkalarının duygularını tanımlayabilir ve bunlara uygun şekilde yanıt verebilir. Zor ve belirsizliklerin yoğun olduğu zamanlarda etkili bir şekilde kendilerini dinleyebilir ve motive edebilirler. Sağlam bir öz farkındalığa sahip olan bu liderler, başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurabilirler ve çalışanları sadece sonuç üretenler olarak değil, insanlar olarak görürler. Ayrıca, farklı durumların insanlara kendilerini nasıl hissettirebileceğini hayal edebilir ve buna göre destek sağlayabilirler. Duygusal zekâsı yüksek liderle başkalarının duygularını da kolaylıkla okuyabilir. Sosyal tutumlarını ve duygusal ipuçlarını gözlemlerler ve söylenenlerin ötesinde gösterdikleri tepkilerin altında yatan nedenleri tahmin ederler. Son olarak Safer (2023) çalışmasında duygusal zekanın (EQ) zekâ katsayısından (IQ) veya teknik becerilerden daha iyi bir başarı öngörücüsü olduğunu belirtmiştir ve yüksek düzeylerde duygusal zekaya sahip liderlerin her zaman olumlu düşüncelere odaklandığını, karar vermeden önce diğerlerini dinlediğini, hataları kabul edip, empati göstererek olumsuz duygularla uygun yollarla başa çıkabildiklerini belirtmiştir.

Günümüzün hızla değişen dünyasında, bir lider olarak başarılı olmak için yalnızca zekâ yeterli değildir. En büyük liderler yalnızca stratejik düşünmezler; aynı zamanda bireylerle güçlü bağlar kurarlar ve belirli amaçlar için etik kurallara uygun olarak kararlar verirler. Kısaca, gerçek bir liderin niteliklerini tanımlamak zor olabilir. Ancak gerçek liderleri diğerlerinden ayıran somut becerilerin olduğu unutulmamalıdır. En iyi liderler, başarıyı ulaşmak için bireylere ilham verme amacıyla, arkalarında sürükleyici bir etki yaratmak için zekayı, duygusal farkındalığı ve etiği bir araya getirirler. Bu bölümde liderliğin, bireylerle güçlü bağlantılar kurmak, kişisel ve toplu gelişime ilham vermek ve kalıcı, olumlu bir etki bırakmakla ilgili olduğu vurgulanmış ve liderlerin gerçekten başarılı olmaları için, yalnızca IQ'larını (Zeka Katsayısı) beslemekle kalmamalı, aynı zamanda EQ'larını (Duygusal Zekâ), AQ'larını (Zorluk Katsayısı) ve SQ'larını da (Sosyal Zekâ) geliştirmeleri gerektiğinin altı çizilmiştir. Aksi halde bireyleri etkileme, ilham verme ve bir ekibi başarıya ulaştırma yeteneği gelişemeyecek, daha büyük resmi görmeleri ve kazanan bir

strateji oluşturmaları mümkün olmayacaktır. Liderlerin kendilerini iyi tanımaları, güçlü ve zayıf yönlerini anlamaları ve bu bağlamda ortaya çıkabilen zorluklarla başa çıkmak veya çözüm üretmek için kullanmaları çok önemlidir.

2.BÖLÜM

BERMUDA ŞEYTAN ÜÇGENİ: KİŞİLİĞİN KARANLIK ÜÇLÜSÜ

Gündelik yaşamda ya da medyada, insanların kötü niyetli, acımasız ya da saldırgan yönlerini ortaya koyan birçok örnekle karşılaşmamıza rağmen, bireylerin büyük bir kısmı bu tür özelliklere sahip kişilerin kendi çevrelerinde nadiren bulunduğunu varsayma eğilimindedir. Oysa suç eğilimli veya aşırı derecede antisosyal davranışlar sergileyen bireyler dışında, toplum içinde bu eğilimlerin daha düşük düzeydeki biçimlerini gösteren çok sayıda kişi bulunmaktadır. Bu kişiler genellikle çok fazla dikkat çekmeden, sosyal yaşamın sıradan akışı içerisinde varlıklarını sürdürürler. Bununla birlikte, düşük düzeyde karanlık kişilik özellikleri sergileyen bireylerin toplumsal ilişkilerde söz sahibi olabildikleri, hatta bazı durumlarda örgütlerde yönetici ya da üst düzey lider pozisyonlarına ulaşabildikleri bilinmektedir. Bu tür bireylerin aldıkları stratejik kararlar, örgütsel süreçler ve çalışma ilişkileri üzerinde çok fazla olumsuz etkiler yaratma potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla, söz konusu kişilik özelliklerinin yalnızca uç örneklerde değil, daha yaygın ve gündelik bağlamlarda da ortaya çıkabileceğinin kabul edilmesi hem toplumsal hem de örgütsel düzeyde daha gerçekçi değerlendirmeler yapılabilmesi açısından önemlidir.

Kişilik bir insanı diğerlerinden farklılaştıran, ayırt edici özelliklerdir ve bireylerin eylemleriyle ilgili belirleyici kendilerine has özellikler olarak da tanımlanır. Yine kişilik, bir bireyin öz iradesiyle gösterdiği istikrarlı davranış tarzları ve yollarıdır. Kısaca, kişilik istikrarlı ve kalıcıdır. Örneğin, dışadönük olan ve bu özelliği ile ilgili davranışlar sergileyen bir kişi gelecekte de aynı şekilde davranır, çok fazla değişiklik beklenmez. Kişilik, bireyin hayata uyumunu sağlayan bireysel özelliklerini, ilgi alanlarını, arzularını, değerlerini, benlik kavramını, yeteneklerini ve duygusal kalıplar dahil olmak üzere kalıcı özelliklerini ve davranışlarını kapsar. (Sargın vd., 2021: 980). Öte yandan Adolf Hitler, Joseph Stalin ve Pol Pot gibi diktatörler ve Ted Bundy, Richard Ramirez ve Jeffrey Dahmer gibi seri katiller kötü niyetli davranışlara sahip kişiliklerin en gaddarları ve herkes tarafından bilinen en somut örnekleridir. Bu kişiler acımasızlık ve kötülük bağlamında en uç isimler olarak düşünülebilir. Öte yandan günlük yaşamda insanların önemli bir kısmı yalan söyleme, aldatma, hile

yapma, hırsızlık ve zorbalık gibi sınır tanımayan davranışlarda bulunarak sosyal normları ve ahlaki değerleri hiçe sayarlar. Bu yüzyılın başından itibaren yapılan çalışmalar, toplumsal kuralları çiğneyen, başkalarına zarar veren ve etik kuralları ihlal eden davranışlarla ilişkili üç belirli kişilik özelliğini ortaya koymuştur ve bunlar narsisizm, Makyavelizm, ve psikopatidir (Muris et al., 2017:183). Literatürde bu özelliklerdeki kişilerin tam olarak tanımlanması ve anlaşılması, Delroy L. Paulhus ve Kevin M. Williams adlı araştırmacıların “Karanlık Üçlü” kavramını ileri sürdükleri ve kişiliğin karanlık yönünü temsil eden üç yapıyı, karanlık üçlü (dark triad) üzerinde yaptıkları çalışmalarını özetledikleri, “The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy” (2002) başlıklı makaleyle olmuştur. Bu kapsamda karanlık üçlü başlığı altında incelenen üç kişilik özelliği, Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopatidir. Karanlık Üçlü kişilik özelliklerine sahip bireyler sıklıkla etik değerleri ve toplumsal kuralları yok sayarlar, yalan söylerle, çıkarları doğrultusunda diğerlerini kullanma, aldatma, rüşvetçilik, zimmete para geçirme, etik kuralları hiçe sayma, hile ve zorbalık gibi davranışlar sergilemektedirler (Saltoğlu ve Irak, 2020:43). Bu konuyu ele almadan ve liderlikle olan ilişkisini irdelemeden önce kişilik kavramı ele alınmalıdır. Kişilik kavramı, doğrudan psikoloji bilimi alanında ele alınmaktadır ve klinik, kişilik, örgütsel ve sosyal psikoloji gibi psikolojinin çeşitli alanlarında araştırılan en temel konulardan biridir. Kişilik, bireyin biyolojik özellikleri ve çevresiyle etkileşimine verdiği anlamla şekil alabilen ve hayat boyu gelişerek devam eden bir süreçtir (Özsoy ve Ardic, 2017: 392).

Karanlık Üçlü (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) kişilik özelliklerinin yüksek düzeyde görüldüğü bireylerin, örgütlerde toksik çalışma ortamlarının oluşmasına önemli ölçüde katkıda bulunduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu kişilik özelliklerine sahip bireyler, başkalarını manipüle etme eğilimleri, empati yoksunlukları ve güçlü benmerkezci tutumları nedeniyle iş yerinde düşmanca, güvensiz ve rekabetçi bir atmosfer yaratabilmektedir. Söz konusu özellikler hem iletişim süreçlerini hem de ekip çalışmasını olumsuz etkileyerek örgütsel uyumu zayıflatmaktadır. Karanlık Üçlü profiline sahip bireylerin, örgüt içindeki konumlarını güçlendirmek amacıyla dedikodu yayma, bilgi saklama, çalışanları birbirine düşürme veya doğrudan sabotaj gibi manipülatif ve yıkıcı taktikler kullanma olasılığının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bu tür davranışlar, ekip dinamiklerini bozarak çalışanlar arasında

yaygın bir güvensizlik ortamının oluşmasına yol açmakta, sonuç olarak örgütsel üretkenlik, iş birliği ve motivasyon düzeyleri önemli ölçüde azalmaktadır. Ayrıca literatürde, Karanlık Üçlü özelliklerine sahip bireylerin etik dışı davranışlar sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur. Bu durum, yalnızca bireysel ilişkileri değil, aynı zamanda örgütün genel etik kültürünü ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir.

“Karanlık Üçlü” (Dark Triad), kavramsal olarak birbirinden farklı olmakla birlikte deneysel olarak örtüşen üç alt klinik özelliği, narsisizm, Makyavelizm ve psikopatiyi tanımlamaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler genellikle kendini yücelten, manipülatif, bencil ve ikiyüzlü davranışlar sergilemekte olup, sosyal algı açısından sıklıkla kontrolcü ebeveynler, ilgisiz ve dürüst olmayan duygusal partnerler veya arkadan iş çevirebilen meslektaşlar olarak değerlendirilmektedir. Karanlık Üçlü ‘nün her bir bileşeni, etik, ahlaki ve sosyal normlardan sapmaları nedeniyle ortak bir çatı altında incelenmekle birlikte, davranışsal ve motivasyonel açıdan farklılık göstermektedir. Narsisizm, aşırı şişirilmiş bir benlik algısı, kendini benzersiz ve hak sahibi görme eğilimi ve sürekli olarak başkalarından ilgi, prestij ve hayranlık talep etme davranışları ile karakterizedir. Düşük empati ve başkalarına karşı duygusal ilgisizlik, narsisizmi Karanlık Üçlü ‘nün bir parçası yaparken, diğer özelliklere kıyasla sosyal olarak daha ödüllendirilebilir ve uyumlu davranışlar sergileyebilme potansiyeline sahiptir. Buna karşılık, Makyavelizm ve psikopati hem başkalarından duygusal olarak kopuk olma hem de ahlaki normları hiçe sayma eğilimleri ile öne çıkar. Makyavelizm, kişisel çıkar sağlamak amacıyla başkalarını planlı ve stratejik bir biçimde manipüle etmeye odaklanırken, psikopati daha çok dürtüsel ve antisosyal davranışlar sergileme, pişmanlık ve suçluluk duygusundan yoksun olma ile ilişkilidir. Bu farklılıklar, Karanlık Üçlü ‘nün alt bileşenlerinin hem motivasyonel hem de davranışsal düzeyde özgün profiller oluşturduğunu göstermektedir (Zheng ve MacCann, 2023, 1).

Günlük yaşamda olumsuz ve istenmeyen davranışlar sergileyen bireylerle sıklıkla karşılaşılır ve bu tür davranışların altında yatan kişiliğin karanlık yönleri genellikle narsisizm, Makyavelizm ve psikopatiden oluşan Karanlık Üçlü terimiyle tanımlanır. Karanlık Üçlü (dark triad), psikolojide üç olumsuz kişilik özelliğini tanımlayan bir kavramdır. Bunlardan ilki olan narsisizm, yüksek statü düşkünlüğü, sürekli lider olma arzusu, kendi niteliklerini abartma ve başkalarını

küçümseme olarak tanımlanır. Narsisizm kelimesi Yunan mitolojisinde bir kahraman olan Narkissos'dan gelir. Narsisizm kişinin kendisine âşık olmasıyla ilişkilendirilir ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı kayıtsızlık ve başkalarına olan üstünlük duygusu gibi davranışları kapsar. Narsisizmin ileri boyutlarda olmasına tıpta narsisistik kişilik bozukluğu adı verilmektedir. Narsisist bireyler sıklıkla başkalarıyla yakın ve içten ilişkiler kurmak yerine onların ilgi ve hayranlıklarını kazanmayı tercih ederler. Makyavelizm, İtalyan düşünür ve politikacı Niccolò Machiavelli'nin Prens veya Hükümdar (İtalyanca özgün adı *Il Principe*) adlı kitabındaki düşünceleri üzerine kurulu bir politik felsefedir. Makyavelizm felsefesine göre yönetimin halka, devletin bekası ve devamı için güçlü olması gerektiği ve bunun için de her türlü yol ve yöntemin kullanılabileceği benimsetilmelidir. Kısaca bu görüş, amaca ulaşmak için her türlü aracın kullanılmasının, bütün yolların denenmesinin meşru olduğunu vurgulamaktadır. Makyavelizm, ahlaka karşı menfaati önceleyen yaklaşımdır ve Makyavelist ise başkalarını manipüle etme ve sömürme, ahlâk ve etik kurallarına kayıtsızlık, duygu eksikliği ve kendi çıkarına olan aşırı düşkünlüğü kapsayan bir kişilik özelliğidir. Yine Makyavelizmde, amaçlarına ulaşmak için kişinin kendi olumsuz özelliğini ve etik olmayan davranışlarını gizleyerek diğer insanları manipüle etmesi ön plana çıkmaktadır. Psikopati kelimesi, Yunanca psych yani "zihin, ruh" ve pathos yani "dert, acı çekmek, hastalık"tan türemiştir. Psikopati, kalıcı antisosyal davranışları, duygusal yönden acımasız, suç işleme potansiyeline sahip kişilik yapıları için kullanılır ve yüksek dürtüsellik ve empati eksikliği, duyarsız olma eğilimi, insan ilişkilerine dikkat etmeme ve pişmanlık duymama ile tanımlanan olumsuz bir kişilik özelliğidir (Set, 2020:319-322: Aktan, 2022:124).

Karanlık Üçlü 'de genellikle manipülasyon, yalancılık, çıkarları doğrultusunda çevresindekileri kullanma, emek sömürüsü, güç arzusu, yüzeysel ilişkiler, benmerkezcilik, uyumsuz ve kötü sosyal davranışlar ortak yıkıcı özellikler olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bu olumsuz kişilik özelliklerini lehine çeviren kişiler çoğu zaman başarılı kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Narsisizm ve Psikopati'yi genellikle kişilik bozuklukları olarak tanımlanmaktadır ve toplumda görülme sıklığını oldukça düşük olarak düşünürüz. Öte yandan günlük hayatta bu özellikleri nispeten daha az gösteren kişilerin sayısı oldukça fazladır. Bunlardan bazıları üst düzey yöneticiler, başarılı

liderler ve iş insanları olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle liderlik bağlamında Karanlık Üçlü bu bölümde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Narsisizm

Her bireyin ailesi ve çevresi tarafından tanınma, onaylanma ve takdir edilme isteği bir gerçektir. Varlığı değer görmez ve takdir edilmezse, kişi sosyal açıdan tam olarak kim olduğunu bilemez ve kendini konumlandırıamaz. Narsisizm terimi kişinin kendisini sevme ve övme ihtiyacını anlatır ve aşırı bencilliği kapsar. Narsisistik insanlar, güvensizliklerini, yetersizliklerini ve hissettikleri değersizliklerini gizlemek için genellikle bir özgüven maskesi takarlar ve bu görünümü sosyal yaşamlarında sürekli kullanırlar. Narsisistik insanlar eleştirilmekten ve reddedilmekten korkarlar. Sosyal hayatlarında kendileri gibi davranmaktan kaçınırlar. Benmerkezci oldukları için kişisel hayatlarını ve iletişim kurdukları kişilerin hayatlarını zorlaştırırlar. Bununla birlikte, herkes ara sıra narsisistik davranışlar sergileyebilirken, gerçek narsisistler genellikle başkalarını veya onların duygularını görmezden gelirler. Her narsisist narsisistik kişilik bozukluğuna sahip değildir, çünkü narsisizm bir spektrumdur. Bazen ilişkilerinizde sorun olmayan övünme gibi narsisistik eğilimleriniz olabilir. Ancak narsisistik kişilik bozukluğu farklıdır, çünkü davranışlarınız ve semptomlarınız daha şiddetlidir ve her türlü durumda ortaya çıkar. Narsisistik kişilik bozukluğu bir kişilik kusuru değil, bir ruh sağlığı bozukluğudur. Narsisistik kişilik bozukluğunun belirgin özellikleri yüzeysel ve sömürücü ilişkiler kurma, empati eksikliği ve kimlik karmaşasıdır ve bu bozukluğa sahip bireyler kendi davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkisini anlamazlar. Narsistik kişilik bozukluğu, bireylerin aşırı derecede yüksek bir kendi önem duygusuna sahip olduğu bir ruh sağlığı durumudur. Çok fazla ilgiye ihtiyaç duyarlar ve sıklıkla insanların kendilerine hayran olmasını isterler. Bu bozukluğa sahip kişiler başkalarının duygularını anlama veya önemseme yeteneğinden yoksun olabilir. Narsisizm, kişinin kendisi ve kendi ihtiyaçlarıyla aşırı meşgul olması ve bunu sıklıkla başkalarını umursamadan, hatta zararına yapmasıyla tanımlanan benmerkezci bir kişilik tarzıdır. Narsisizm, en üst düzeyde hayranlığı ve ayrıcalıklı muameleyi hak ettiğine inanmayla ilgilidir. Adını Yunan mitolojisindeki Narcissus'tan alan narsisizm, 20. yüzyılın başlarından itibaren yoğun bir şekilde incelenen psikolojik bir kavram haline gelmiş ve özellikle toplumsal alanlarda oldukça önemli kabul edilmiştir.

Narcissus çok yakışıklı, kendini beğenen, sudaki yansımasına âşık olan ve ölene kadar kendi yansımasını umutsuzca izlemiştir bir karakterdir. Bekiroğlu'na göre (2020) literatürde kişilik patolojisinde uzman teorisyenler tarafından yapıyı büyüklenmeci/görkemli (grandiose) ve kırılgan (vulnerably) narsisizm olarak iki alt boyutta tanımlamaktadır ve narsistik kişilik özelliklerini ifade eden subklinik narsisizm yapısı, Robert N. Raskin ve Calvin S. Hall (1979)'ın geliştirdiği Narsistik Kişilik Envanteri (Narcissistic Personality Inventory-NPI) ölçeği ile narsisizmin, klinik olmayan kişilerde ölçülebilir olduğu vurgulanmaktadır. Narsisizmdeki bireysel farklılıkların kişilik özelliği kapsamında ölçülmesini hedeflenerek geliştirilen ölçek ise, "The Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, Third Edition (DSM-III)" bağlamında narsistik kişilik bozukluğu kriterlerinin subklinik bir versiyonunu tanımlama çerçevesinde yapılmaktadır. Bu ölçeklere göre subklinik narsisizm olarak tanımlanan (patolojik narsisizm olmayan) narsisizmin önemli kriterleri aşağıda yer almaktadır:

- Abartılı bir büyüklenmeci ve kendini eşsiz, ayrıcalıklı ve diğerlerinden üstün görme eğilimi,
- Sınırsız güç, başarı, fiziksel çekicilikle örülü duygusal ilişkilere ve yoğun fantezilere düşkün olma,
- Sürekli olarak beğenilme, takdir edilme ve ilgi odağı olma ihtiyacı (teşhircilik),
- Eleştiriye, geri bildirim ya da ilgisizlik algısına karşı aşırı tahammülsüzlük ve savunmacı tepkiler,
- Her şeye hakkının olduğu inancı ve özel ayrıcalıklı muamele görmeyi doğal bir beklenti olarak algılama,
- Kendi amaçları doğrultusunda başkalarını araçsallaştırma ve sömürme eğilimi,
- Kişilerarası ilişkilerde karşı tarafı aşırı biçimde idealleştirme ya da değersizleştirme arasında gidip gelen uç değerlendirmeler,
- Başkalarının duygu, ihtiyaç ve bakış açılarını anlamada ve dikkate almada belirgin empati yoksunluğu (Bekiroğlu, 2020: 12).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise narsistik liderlik tarzına sahip liderler yalnızca kendileriyle ilgilenirler, örgütün veya başkalarının zararına bile

olsa hep kendi çıkarlarını ön planda tutarlar. Bu liderlik tarzı, kişinin güç ihtiyacı, hayranlık ve başkaları tarafından hep takdir edilme ihtiyacı doğrultusunda yönlendirildiğinde yıkıcı hale gelir. Ancak, bazen hafif düzeylerde narsistik davranışlar örgütlerde iyi liderlik nitelikleri sağlayabildiği de gözlemlenmektedir. Örneğin, Gruda ve Hanges'e göre (2023) iş dünyasındaki çalkantılar, belirsizlikler ve küresel rekabet ortamı, narsisistler için kaçıramayacakları fırsatlar sunar çünkü bu kişiler kendi becerilerine dair abartılı bir anlayışa sahiptirler, bencilce, düşüncesizce ve otoriter davranarak astlarını kontrol etmek isteyen liderler olarak ortaya çıkarlar. Narsisistler güç devşirmede ve başkalarını sözleriyle etkilemekte, ikna edebilmede çok başarılıdırlar ve abartılı özgüvenleri ve karizmaları, belirsizlikler fazla olduğunda veya öngörülebilirlik düşük olduğunda onların yönetim için en iyi kişi oldukları yanılsamasını yaratır. Bunlara ek olarak, narsistik liderlerin örgüt genelinde birden fazla güç pozisyonunda bulunabilmesi şaşırtıcı değildir ve bu, yalnızca güç arzularını tatmin etmekle kalmaz, aynı zamanda onlara gösteriş yapma ve dünyanın kendi etraflarında döndüğünü doğrulama fırsatı da verir.

Ayrıca Simmons'a göre (2020) narsistik liderler kendilerinin başkalarından üstün olduklarına ve bu nedenle de onlarla aynı kurallara ve normlara tabi olmadıklarına inanırlar. Yine narsistik liderlerin amaçlarına ulaşmak için dürüstlükten uzak davranışlarda bulunma olasılıkları çok yüksektir. Yalan söylediklerini bilirler ve bu onları rahatsız etmez ve bur durumda utanç hissetmezler. Ayrıca, zafer peşinde koşarken genellikle pervasızdırlar, bazen başarılı olurlar, ancak çoğu zaman korkunç sonuçlar ortaya çıkar. Narsisistler yönettikleri şirketleri veya ülkeleri sıklıkla olumsuz yönde değiştirirler. Çünkü farklı fikirler derhal susturulur, dalkavukluk ve ukalalık ödüllendirilir, alaycılık ve ilgisizlik, herkesin kendi çıkarını düşündüğü bir ortamda ortak amaç duygusunu aşındırır. Narsisistler genellikle hak ettikleri hayranlığı ve itibarı görmediklerini hissederek ve patolojik bir düzeyde öfkeli olurlar ve bu onları duygusal yönden tüketir. Aynı zamanda bu öfke, huysuzluk, saldırganlık, astlarına herkesin içinde küfürler ve kötü muamele şeklinde ortaya çıkar. Narsisist CEO'lar genellikle şirketlerini yüksek maliyetli davalara dahil ederler. Narsisistin dünya görüşünde, diğer insanlar onların ya kölesi ya da düşmanıdır. Narsisistler yönetime geldiklerinde çevrelerinde başarılı olduklarını düşündüğü kişileri kendilerine meydan okudukları algısıyla umursamayarak ve kovarak

pozisyonlarını sağlamlaştırırlar. Böylece ekip çalışması olmayan, dürüstlükten uzak, bireyci bir örgüt kültürü gelişir. Sonuç olarak, narsistik yönetim zamanla örgütü yok edebilir. Bunlara ek olarak Rosenthal ve Pittinsky (2006) çalışmalarında narsist liderlerin en çok gözlemlenen yıkıcı davranışlarını şu şekilde belirtmişlerdir:

- Kibir,
- Küçüklük hissi (Aşağılık duygusu),
- Tanınma ve üstünlüğe karşı bitmek bilmeyen bir ihtiyaç duygusu,
- Aşırı duyarlılık ve öfke,
- Empati eksikliği,
- Ahlsızlık,
- Mantıksızlık ve katılık,
- Paranoyaklık.

Narsisizm düzeyi yüksek olan bireylerde lider olma eğilimleri vardır ve bu bireylerle tanışan kişiler ilk başlarda onların gerçek bir lider oldukları düşüncesine kapılırlar. Ancak narsistik kişilik özellikleri, bir grup içinde hareket ettiklerinde liderlikle ilgili eylemlerinin zamanla ne kadar yıkıcı olabileceğini göstermektedir. Bununla ilgili olarak, Ong vd. (2016)'e göre narsistik liderlerle ilişkiler, çikolatalı pasta yemek gibi paradoksal bir deneyim olabilir. Çikolatalı pastanın ilk ısırığı genellikle lezzet ve doku bakımından zengindir ve son derece tatmin edicidir. Ancak bir süre sonra, bu lezzetin zenginliği daha fazla yenildiğinde mide bulantısı hissetmenize neden olur. Bir narsist tarafından yönetilmek de benzer bir deneyim olabilir: Narsistler başlangıçta etkili liderler olarak algılanabilir, ancak bu olumlu algılar zamanla azalabilir. Başlangıçta narsistik bireylerle olumlu ilişkileri açıklamak için geliştirilen çikolatalı pasta modeli, zamanla ortaya çıkan narsistik liderler ve takipçileri arasındaki ilişkileri tanımlamak için kullanılmıştır.

Makyavelizm

Makyavelizm, İtalyan devlet adamı, filozof ve siyaset teorisyeni ve yazar Niccolò Machiavelli'nin (1469-1527) en bilinen eseri *IL Principe*'de (1532, Prens) ortaya koyduğu bir siyasi teoridir. Makyavelizm terimi, siyasetin ahlak dışı olduğu ve aldatma, ihanet ve şiddet içeren, genellikle ahlsız eylemlerin siyasi iktidarı elde etmek ve sürdürmek için etkili araçlar olarak kabul edilebilir

olduğu görüşünü vurgulamak için de kullanılır. Benzer bir kapsamda ise, Makyavelizm, bir topluluk veya ülkenin iyiliğinden ziyade, bir kişi veya grubun kişisel çıkarına hizmet eden son derece ahlaksız davranışlar bütünüdür. Wastell ve Booth (2003) çalışmalarında Makyavelist kavramının kişisel çıkarları için başkalarını manipüle eden biri olarak tanımlamıştır ve Makyavelistiği vicdansızca kurnazlıkla, hileli veya dolambaçlı yollarla amaçlara ulaşmayla ve hileli davranışlarla açıklamışlardır.

Kişilik psikolojisi, bireylere özgü davranış, düşünce ve duygu biçimlerini konu alır. Kişilik psikolojisi alanında, Makyavelizm manipülatiflik, ahlaki değerlere karşı ilgisizlik, empati eksikliği ve kişisel çıkarlara hesaplanmış bir odaklanma ile karakterize edilen bir kişilik özelliği yapısıdır. İlk olarak psikologlar Richard Christie ve Florence L. Geis, bu yapıyı incelediler ve geliştirdiler. İki psikolog bu yapıya Makyavelizm/Makyavelist adını İtalyan düşünür ve diplomat Niccolò Machiavelli'nin Prens adlı kitabındaki düşünceleriyle benzerlikler olduğundan, Niccolò Machiavelli' den esinlenerek vermişlerdir. Ayrıca Christie ve Geis'in 20 soruluk Likert ölçekli kişilik anketi olan MACH IV testi, kişinin Makyavelizm düzeyini ölçmek için standart bir öz bildirim aracı ve ölçeği haline gelmiştir. Bu ölçekte yüksek puana ulaşan kişilerin yüksek düzeyde aldatmaca içeren, sömürücü, soğuk ve duygusuz bir mizaca sahip olma olasılığı daha yüksektir. Bunlara ek olarak, kişi Makyavelizm ölçeğinde ne kadar yüksek puan alırsa, ilkesiz davranışlarda bulunma, yüksek düzeyde kişisel çıkarıcılık, başkalarını bir amaç için araç olarak görme eğilimi ve empatik duygulardan yoksun olma olasılığı o kadar yüksektir (Gkorezis vd., 2015: 620).

Makyavelizm ya da Makyavelist terimi etik, politik ve psikolojik olguları kapsar ve sıklıkla olumsuz anlamda kullanılmaktadır. Makyavelizm genellikle bir siyaset felsefesi olarak da kabul edilir ve bu felsefeye göre amaca ulaşmak için her türlü aracın kullanılması meşru ve mübahtır. Aslında Makyavelizm ahlaka karşı menfaati önceleyen yaklaşımlar ve Makyavelist bireylerin davranışlarında ve devlet yönetiminde siyasi ahlaktan uzak tavırlar sergilemek olarak tanımlanabilir. Makyavelist bir yönetici karar alma sürecinde ahlaki sıklıkla göz ardı eder. Makyavelciler "kukla oynatıcıları" olarak da bilinirler çünkü başkalarını sürekli olarak istediklerini elde etmeleri için kullanmaya ve kandırmaya çalışırlar. Başkalarının önüne geçmek veya yetkiyi ele geçirip kendi

çıkarları için hilekâr ve aldatıcı olmak gerektiğine inanırlar. Başkalarının iyiliğine güvenmezler ve onlara güvenmenin safça olduğunu düşünürler. İlişkilerinde sevgi ve sadakatten çok güce ve sömürüye öncelik verirler ve insanlığın doğası gereği iyi olabileceğine inanmazlar. Aslında Makyavelist kişilerle yaşamımızın genel olarak her anında karşılaşırız. Bunların bazıları biliniyor olsa da bazıları aramızda gizli Makyavelist olarak kalıyor. Bu Makyavelist özelliklere sahip olan kişileri tespit etmede zorluk yaşanması olağandır çünkü manipülasyon, kurnazlık ve hileler yoluyla sevimli kişiliklerine bürünerek kendilerini kolayca açığa vermezler. Yüksek düzeyde Makyavelist kişilik özelliklerine sahip olanlar paraya ve güce düşkündür, belirli hedeflere odaklıdırlar ve sadece kişisel başarılarını gözetirler ve hep kazanmayı düşünürler. Bu hedef odaklılık, onları amaçlarına ulaşmak için mümkün olan her yolu kullanmaya "her şeye rağmen kazanmaya" iter ve nihayetinde, hedeflerine yönelik eylemlerinde kuralları hiçe sayarlar. Dolayısıyla, amaçlarına ulaşmak için her türlü aracı sınırsızca ve hoyratça kullanmaları, etik dışı da olsa her yola başvurmaları bu kişilerin başarılı olmalarına veya diğer hedeflere ulaşmalarına yardımcı olsa da uzun vadede sorunlar ortaya çıkar (Belschak vd., 2018: 1-11).

Liderlik açısından Genau vd. (2021) 'ne göre Makyavelist liderler statü ve yönetme arzularını iş yerinde astları ve takipçileri tarafından olumlu değerlendirilen davranışlara ileri sosyal ve politik becerileri sayesinde dönüştürürler. Analitik sosyoloji bağlamında Makyavelist liderler sosyal becerileriyle hedeflerini eyleme dökerler ama sosyal becerileri bencillik, ihanet ve aldatma eğilimleri barındırır. Makyavelistler liderlik etme, kaynakları ve bireyleri kontrol etmelerini sağlayan yönetici pozisyonlarını bulma konusunda güçlü bir motivasyona sahiptir. İçsel güvensizlikleri ve alaycılıkları hedeflere ulaşmak için ahlaki manipülasyona izin verir. Öte yandan, çıkarları olduğunda, Makyavelciler işbirlikçi, güvenilir ve iş birliği oluşturmada usta olabilirler. Dahası, etik davranışlar bile sergileyebileceklerdir. Amaçları için Makyavelciler ılımlı kişilerarası ilişkiler kurarak aldatıcı ve dürüst olmayan davranışlardan kaçınmaya çalışırlar ve stratejik kararlar alabilen liderler olarak görünürler. Bunlara ek olarak, Nsehe makalesinde (2011) özellikle Makyavelist liderlere hayran olduğunu belirtmiş ve onların inanılmaz derecede zeki ve planlı hareket eden, başkalarını kolayca motive ve manipüle edebilen, diplomatik ama kurnaz, cana yakın ama hileci CEO'lar ve şirket yöneticileri olduklarını belirtmiştir ve

Makyavelist liderlerin benimsedikleri düşünceleri ve sergiledikleri davranışları şu şekilde belirtmiştir:

- Onlara göre iş dünyası bir savaştır. Haklı veya haksız rekabetle, etik kuralları hiçe sayarak diğerlerini tamamen yok etmeyi düşünürler.
- Ofislerden dışarı çıkmamayı tehlikeli bulurlar. İzole olmayı sevmezler.
- Nüfuzlu insanlarla arkadaşlık kurarlar.
- İyi şeyler yaparlar, bağışta bulunurlar, ama nadiren.
- Başarı için kurnazca davranırlar, gizli işler ve hileli hamleler yaparlar.
- Daima zeki insanlarla çalışırlar.

Liv d. (2024) ‘e göre ise Makyavelist liderler, astlarına karşı fiziksel temas dışında, bazen düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışları da kapsayan taciz edici ve küçük düşürücü yönetim anlayışına sahiptirler ve etik dışı liderlik davranışları sıklıkla gösterme eğilimindedir. Makyavelist liderler astlarının kendilerine karşı düşmanca niyetler beslediklerini düşünür ve dolayısıyla astlarını kendilerine yönelik bir tehdit olarak görürler ama kendi çıkarlarını elde etmek ve hedeflerine ulaşabilmek için astlarının yeteneklerine güvenirlir ve bu yönde onları kullanmaya çalışırlar. Ayrıca bu tarzda liderlerin hedeflerine ulaşmaları ve mevcut iktidarlarını sürdürebilmeleri için astlarının bilgi ve çabaları çok önemli olduğundan, bazen astlarına kötü davranmayabilirler çünkü bu onların yönetici pozisyonlarını sürdürebilmelerine hizmet etmez. Bunlara ek olarak Gkorezis vd. (2015) çalışanların örgütlerine güvensiz veya karşı alaycı tutumları, dürüstlük eksikliğini gösteren örgütsel faktörler tarafından belirlenebileceğini belirtmişler ve örgütlerde artan bu tür güvensizlik, dürüstlük hem de ahlak eksikliğinin sıklıkla liderin Makyavelist davranışlar gösterdiğinde ortaya çıktığının altını çizmişler ve yüksek düzeyde Makyavelist özelliklere sahip bireylerin yüksek düzeyde artan narsisizm içeren davranışlar sergilediklerini ve bu da astları üzerinde pek çok olumsuz etkiye neden olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca Makyavelist liderlerin, başkalarının duygu ve düşüncelerine önem vermediklerini ve bencil olduklarından sadece kendi menfaatlerine ve başarılarına odaklandıklarını belirtmişlerdir.

Kısaca Makyavelist liderlik etik kuralları hiçe sayan amacın aracı meşrulaştırdığı inancına dayanır. Yüksek Makyavelist özelliklerine sahip liderler

manipülasyonda yeteneklidir, hedeflerine ulaşmak için cazibeye ve aldatmacaya başvururlar. Manipülasyon davranışları, duyguları ve ilişkileri kontrol etmek ve yönlendirmek için dolaylı taktikleri kapsar ve bu taktikler genellikle yalan söylemek, hilelere başvurmak, duygusal şantaj yapmak, suçlamak, korku ve kaygı uyandırmak, duyguları suistimal etmek ve başkalarını çeşitli konularda tehdit etmektir. Bu tarzda bir lider stratejik düşünme ve taktik planlamalar sergileyebilirler, başkalarını sıklıkla kendi kişisel veya örgütsel hedeflerine ulaşmada kullanılacak araçlar olarak görebilirler. Bu davranışlar ilk başlarda kısa vadeli başarıyı getirir de öte yandan toksik bir çalışma ortamı yaratır, ekip uyumunu bozar, etik kural ihlallerine ve sonunda örgütsel başarısızlıklara yol açabilir. Sonuç olarak Mercan (2018) Makyavelist bireylerin iş ve sosyal hayatlarında güç ve statü elde etmek amacıyla etik dışı tutum ve davranışlar sergilemeleri doğal olduğunu belirtmiş ve bu kişilerin genellikle içinde yaşadıkları toplumdaki değerleri ve kuralları umursamamaları nedeniyle etrafındakilerini kendi çıkarları için kullanmakta ve manipüle etmekte ve ahlaka aykırı davranış göstermede tereddüt etmediklerinin altını çizmiştir Ayrıca Makyavelist liderlerin astlarıyla olan ilişkilerinde onların emeklerini sömürmek için sıklıkla manipülasyona başvurduklarını, etik dışı davranışlar sergileyerek örgütsel kaynakları kendi çıkarları için kullandıklarını ve ortaya çıkacak başarılı sonuçları sadece kendilerinin üstlenmek istediklerini vurgulamıştır.

Psikopati

Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati kişilik özelliklerinin üçü de sosyal yaşamda kötü niyetli olarak değerlendirilen davranışları işaret eder ve kötü niyetli özellikler nedeniyle bunlara "karanlık üçlü " denir. Bu karanlık üçlüde yer alan Psikopati psikiyatride, empati ve vicdan eksikliği barındıran bir kişilik bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Yoğun psikopati özelliklerine sahip kişiler (bazen psikopat olarak adlandırılırlar) empatiden yoksundurlar ve sergiledikleri kötü davranışlar sonrasında pişmanlık duymazlar, dürtüsellik, manipülatiflik ve başkalarını kandırma gibi diğer olumsuz özellikler ve davranışlar gösterirler. Ayrıca, psikopati özelliklerine sahip kişiler saldırgan davranışlar sergilerler, suç işlemeye yatkın olduklarından çeşitli suçlar işlerler ve yasal yaptırımlarla da yüz yüze gelirler ve bu yüzden birçoğu cezaevlerinde bulunur, ancak bir kısmı da suç işlemelerine rağmen cazibe, güç ve yasal boşlukları da kullanarak ceza almayabilirler. Acımasız, duyarsız ve agresif davranışlarla ön plana çıkan

psikopati, cinayet ve sadizm ve şiddet gibi suç barındıran davranışların sergilenme ihtimalini artırır ancak bu bozukluğa sahip olan kişilerin hepsi şiddet yanlısı olmayabilir.

Psikopatik özellikler taşıyan bireyler, süreklilik gösteren antisosyal davranış örüntüleri sergileyen, yüksek düzeyde dürtüsellik gösteren ve çeşitli durumlarda kendi çıkarlarını başkalarının ihtiyaçlarının önüne koyma eğiliminde olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu bireylerin empati kapasitesi sınırlıdır; başkalarının duygularını anlama veya onların iyiliğini gözetme konusunda belirgin yetersizlikler gösterirler. Ayrıca etik dışı davranışlarda bulunduklarında suçluluk ya da pişmanlık hissetmeme eğilimleri, psikopatik kişilik yapısının temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bunlara ek olarak, Hare (1994)' ye göre psikopati kişilik özelliğine sahip kişilerin konuşma, hitabet ve bireyleri etkileme yetenekleri çok yüksektir ve bu yetenekleri sayesinde toplumda kendilerinin iyi bir birey olarak tanınmasında etkili olur. Ayrıca bu kişiler genellikle abartılı, gerçek dışı hikayeler anlatabilirler ve etkileyici konuşma yetenekleri sayesinde başkalarını ikna edebilir ve onların düşüncelerini kendi istekleri doğrultusunda yönlendirebilirler. Yine psikopati 'de de narsistik bir örüntü de saklıdır çünkü bu kişiler kendilerini fazlasıyla önemli görürler ve başkalarını küçümserler. Başka belirgin özellikleri ise sıklıkla yalan söylerler ve yalanları ortaya çıkarsa suçluluk duymazlar, hatta başkalarını kendi yalanlarına inandırdıkları için kendileriyle gurur bile duyarlar. Bu kişilerin diğer en belirgin özellikleri ise riskli davranışlar veya başkalarına zarar veren davranışlarından sonra çoğunlukla suçluluk duymamaları veya pişmanlık hissetmemeleridir. Çünkü onların bu davranışlarıyla ilgili her zaman geçerli mazeretleri veya kendilerince mantıklı sebepleri vardır.

Literatürde psikopatinin gelişmesinde hem genetik hem de çevresel faktörlerin rol oynadığı belirtilmektedir. Yine çocuğun doğup büyüdüğü evi ve sosyal çevresi psikopatik özelliklerin gelişiminde büyük bir etkiye sahip olabileceğinin altı çizilmekte ve travmatik veya stresli bir ortamda büyümek ve sert disiplin veya tacize maruz kalmak, artan psikopatik davranış seviyeleriyle ilişkilendirilmektedir. Palmen vd. (2021)'e göre psikopati, normallik kisvesi altında gizlenmiş cezbedicilik, benmerkezcilik, dürtüsellik, manipülasyon becerileri ve anti-sosyalliğin birleşimiyle karakterize edilen bir kişilik bozukluğudur. Psikopati, zıt özellikler ve davranışların gizemli bir şekilde bir

arada olan bir kişilik bozukluğudur. Gözlemlenen normallik ve dışsal uyarlanabilir görünüm, duygusal deneyim, vicdan ve sadakat bağlamında içsel eksiklikleri gizler. Bazı psikopat bireyler, iş dünyasında, kâr amacı gütmeyen örgütlerde ve siyasette liderlik pozisyonları gibi yüksek profilli pozisyonları tercih edebilirler; bu sayede, ilgi görme arzularını giderebilir, finansal başarı elde edebilir ve diğer insanlar üzerinde güç ve kontrol sahibi olabilirler. Del Gaizo ve Falkenbach (2008)'e göre bu kişilik özelliğe sahip olan kişiler incelendiğinde iki ana psikopati boyut ortaya çıkmaktadır ve bunlar birincil (Primary psychopathy) ve ikincil psikopatidir (Secondary psychopathy). Birincil psikopatların duygusuz ve manipülatif davranışlar sergileyen, yüzeysel ilişkilere, suçluluk, korku veya kaygı gibi olumsuz etkileşim sorunlarına yol açan kişisel bir eksikliğe sahip oldukları düşünülmektedir ve bu kişiler genellikle bu yoksunluğu örtbas etmek için davranışlarını buna göre planlarlar ve kendilerini sosyal olarak başkalarından daha üst sıralara koyarlar. İkincil psikopati, ebeveyn istismarı veya reddi gibi ailesel ve çevresel nedenlerden dolayı gelişir ve temelinde aşırı nevroz, dürtüsellik, saldırganlık ve aşırı duygusal tepkisellik içeren davranışsal ve duygusal sorunlara neden olur. Bunlara ek olarak, psikopatlar sözle anlatılmak istenen duygusal boyutun anlamını etkili bir şekilde anlama, yorumlama veya kavrama yeteneğinden yoksundurlar. Bu duyguları yorumlama eksiklikleri sosyalleşme becerilerini olumsuz yönde etkiler ve bu yoksunluk bu bireyleri antisosyal davranışlarda bulunmaya yatkın hale getirebilir.

Furtner vd. (2017)'ne göre psikopati sert taktiklerle ilişkilendirilir. Psikopat liderler astlarının işe bağlılık ve iş tatmini seviyelerini sert ve acımasız taktikleriyle düşürür. Psikopati, karanlık üçlünün tartışmasız bir şekilde bir örgüte zararlar verebilecek en "karanlık" ve en kötü niyetli türü olmasına rağmen, örgütsel liderlikteki rolü en az araştırılanıdır. Psikopatlar örgütlere girer girmez, örgütün zirvesine yükselme hedeflerine ulaşmak için çeşitli taktiklere başvururlar. Psikopat liderler, edindikleri destekçileriyle ittifak kurarlar ve aynı zamanda örgüt içinde kendilerine rakip olabileceklerini düşman olarak belirlerler ve onlara karşı cephe oluştururlar ve düşmanlarının başarılı bir örgütsel yapının önünde engel teşkil ettiğini düşünürler. Psikopat liderler genellikle örgüt üyelerini destekçileri ve gerçekte örgütün tehlikede olduğunu fark eden muhalifler olmak üzere iki gruba ayırırlar. Psikopatlar, yönetimi ele geçirmek için örgütsel ve etik kuralları hiçe sayarak muhaliflerini alt etmeye ve ortadan

kaldırmaya çalışırlar. Bunlara ek olarak, örgütlerin üst düzey yönetim seviyesindeki liderlerin yaklaşık %4'ü psikopattır. Kısaca, psikopat liderler üst düzey yönetim seviyelerinde bulunabilir ancak nefret ve intikamla beslendiklerinden ve vicdani düşünme yetileri olmadığından çalışan davranışları üzerinde olumsuz etkilere yol açar ve bu tür liderlerin yönetimindeki çalışanlar, çalışabilmek veya kariyerlerinde ilerlemek için benzer kötü davranış özelliklerini benimseme zorunluluğu hissedebilir ve bu da toksik bir iş yeri ortamına yol açabilir.

Landay vd (2018) ve Jungbauer (2016)'a göre geçmişte Enron'dan Theranos'a, Meksika Körfezi'nde bulunan ve BP tarafından işletilen Macondo Sahası'nda gerçekleşmiş olan Deepwater Horizon büyük bir çevre felaketine neden olmuş petrol sızıntısı ve Lehman Brothers'dan Volkswagen emisyon skandalı “dieselgate”e (2015) gibi büyük birçok şirket skandallarına liderlerin neden olduğu ortaya çıkmıştır ve bu konularda yapılan araştırmalar ise ilk başlarda çekici ve sempatik görünseler de sorumluluğun genellikle empati, kaygı veya suçluluk duygusundan yoksun olan psikopati kişilik özelliklerine sahip liderlerde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öte yandan, psikopati eğilimleri olan bireylerin lider olabilmeleri normal olarak algılanan bireylere göre olasılığı biraz daha yüksektir. Kısaca, bazı bireylerde psikopati eğilimlerinin daha yüksek seviyelerde olması liderlik pozisyonlarına ulaşmada küçük bir avantaj sağlasa da araştırmacılar, kurumsal liderlerin çoğunun psikopati kişilik özelliklerine sahip olduğunu gösteren bir kanıtlar bulamadılar.

Kısaca psikopat liderler gözlerini budaktan savunmazlar, birçok kişinin tercih etmeyeceği bir durum olan akıntıya karşı yüzmekten hoşlanırlar çünkü krizden beslenirler. Stresli çalışma ortamları onları germez ve sonucunu düşünmediği birçok kararı kolayca verdiklerinden başkaları tarafından cesaretli oldukları düşünülür ve ortalama bir lider özelliklere sahip kişilerin önüne geçerler. Mukunda (2024)'ya göre özellikle günümüzde hızla iş dünyasının değişen doğası psikopatlar için örgütlerde söz sahibi olmak için verimli bir zemin yaratmaktadır. 1950'lerde mal ve hizmet üreten kurumsal iş dünyasına hâkim olan kurallı, istikrarlı bürokrasilerin aksine, günümüz şirketleri ensek yönetim anlayışına, hızlı eyleme ve sürekli değişime değer verir. Değişimlere sürekli ayak uydurmaya çalışmak faydalar sağlarken, beklenmedik finansal ve sosyolojik küresel olaylar krizlere yol açtığında yönetsel zafiyetler ortaya çıkarabilir.

Yönetmel belirsizlik zamanlarında, aşırı özgüven, cesaret ve sakinliğı bir arada yansıtan psikopati kişilik özelliklerine sahip bir birey kriz anlarında cesaretili davranabileceğinden örgütün sorunlarına çözüm gibi görünebilir. Dahası, kuralları hiçe sayan ve manipölasyonda mükemmel olan psikopatik bireyler, bu dönemlerde bu esnek kurumsal yapıları özellikle kendileri için kolay bir av olarak görürler ve yönetimi ele geçirmeye çalışırlar. Bu nedenlerden dolayı psikopatlar genellikle yönetici pozisyonlarına gelirler ancak onların hangi yöntemlerle lider olduklarını ve sonrasında neler yapabileceklerini anlamak örgütler için her şey için çok geç olmadan önemlidir.

Bu bilgiler ışığında, günümüzde üst düzey yöneticilerin, özellikle de CEO'ların aşırı özgüven düzeylerinin (narsistik eğilimler de dâhil olmak üzere) işletmelerde inovasyonla pozitif yönde ilişkilendirilebildiğı yönünde bulgular mevcuttur. Narsistik liderler kriz dönemlerinde astlarına belirli ölçüde yönlendirme ve destek sağlayabilmekte; kısa vadede yetkin, karizmatik ve güven verici bir görünüm sergileyebilmektedir. Geleceğe yönelik cesur kararlar alma eğilimleri, örgüt içerisinde vizyon oluşturma ve çalışanlara ilham verme potansiyellerini artırmaktadır. Bu özellikleri, özellikle ani şokların yaşandığı dönemlerde işletmelerin toparlanma süreçlerine katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca narsistik liderler dış çevredeki değişimlere ve sosyal etkileşimlere hızlı tepki verebilmekte ve performanslarını bu bağlamda yükseltebilmektedirler. Kriz ve belirsizlik dönemlerinde iddialı görüşler ortaya koymaları ve yüksek özgüvenleri, kısa vadeli başarılarla ilişkilendirilebilmektedir. Makyavelci liderler ise güçlü müzakere becerileri ve öz yönetim kapasiteleri nedeniyle bazı bağlamlarda etkili yöneticiler olarak değerlendirilebilmektedir. Makyavelist liderlerin uzun vadede daha etkili bir davranış çeşitliliğı sergileyebilmelerinin, başkalarını ikna etme konusundaki ustalıkları ve gerektiğinde cazibe ile manipölatif söylemleri dönüşümlü olarak kullanma becerilerinden kaynaklanmaktadır. Psikopatik özellikler gösteren liderler ise genellikle etkili iletişim kurma, ikna edici ve çekici bir dil kullanma konusunda yetkin görülmektedir. Bununla birlikte, etik kurallara bağlılıklarının zayıf olması, yolsuzluğa bulaşma, gerçekleri çarpıtma ve yalan beyanlarda bulunma eğilimleri, bu liderlik tarzının örgütsel sürdürülebilirlik ve etik yönetim açısından ciddi riskler taşımasına yol açmaktadır.

Karanlık Üçlü kişilik özelliklerine sahip liderler, örgütsel bağlamda iki uç arasında konumlanabilmektedir: Bu liderler kimi zaman vizyoner, karizmatik ve rol model nitelikleriyle övgü toplarken, kimi zaman da örgütün bütünü olumsuz etkileyebilecek yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Gerçekte ise çoğu durumda bu spektrumun iki ucu arasında bir performans sergilerler. Aşırı özgüven, üstünlük duygusu, sömürücü eğilimler ve yüksek ısrarcılık gibi sorunlu kişilik özellikleri, bu liderlerin kısa vadede etkili veya başarılı görünmelerine katkıda bulunabilmektedir. Bu özellikler, özellikle belirsizlik ve yüksek baskı koşullarında hızlı karar alma, risk üstlenme ve iddialı hedefler belirleme gibi davranışları güçlendirebilmekte ve böylelikle başkalarını etkileyebilmektedirler.

Bununla birlikte, söz konusu güçlü yönlerin aşırı ve kontrolsüz biçimde kullanılması, uzun vadede örgütler açısından ciddi tehditler oluşturabilmektedir. Karanlık Üçlü eğilimleri örgütsel uyumu zayıflatmakta, iş birliği kültürünü aşındırmakta ve genel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca ekip dinamiklerini bozarak çalışanların tükenmişlik yaşamalarına, güvensizlik ortamının ortaya çıkmasına ve nihayetinde örgütün hedeflerine ulaşma kapasitesinin zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, Karanlık Üçlü özelliklere sahip liderlerin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik önleyici stratejilerin geliştirilmesi kritik bir gereksinimdir. Etkin lider seçimi ve değerlendirme süreçleri, psikolojik testler, etik liderlik eğitimi, güçlü kurumsal denetim mekanizmaları ve örgüt kültürü müdahaleleri bu bağlamda önemli araçlar olarak değerlendirilebilir. Bu tür stratejiler, lider davranışlarının uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki olası zararlarını azaltmayı ve daha sağlıklı bir yönetim ortamının oluşturulmasını destekler.

3.BÖLÜM

UZAK DURULMASI GEREKEN KÖTÜ LİDERLİK TARZLARI

Etkin liderler, astlarının karşılaştığı güçlükleri anlayabilen, bu engelleri ortadan kaldırmak için açık ve sürdürülebilir iletişim kanalları kuran ve böylece çalışanların potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan kişilerdir. Buna karşılık, liderlerde empati eksikliğinin bulunması; çalışan motivasyonunun düşmesine, toksik bir örgüt kültürünün oluşmasına ve takipçilerin lidere duyduğu güvenin zayıflamasına yol açmaktadır. Oysa liderlerin sergilediği sınırlı düzeyde bile olsa şefkat ve empati, çalışma ilişkilerinin niteliğini ve örgütsel atmosferi belirgin şekilde iyileştirebilmektedir. Kötü liderlik her zaman liderlik rolüne uygun olmayan bireylerin varlığından kaynaklanmaz; çoğu durumda zeki, yetenekli ve iyi niyetli kişilerin, liderlik sorumluluklarının gerektirdiği duygusal, ilişkisel ve yönetsel zorluklara yeterince hazırlıklı olmamasının bir sonucudur. Kötü liderlik uygulamaları; zayıf örgütlenme becerileri, etkisiz karar verme süreçleri, yönetilemeyen çatışmalar, güven erozyonu ve iş yerinde toksik etkileşimlerin ortaya çıkması gibi çeşitli biçimlerde kendini gösterir. Bu tür yapısal ve ilişkisel zayıflıklar, liderler ile çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin düşmesine ve iş süreçlerinin verimsizleşmesine neden olur. Öte yandan, çalışanlar arasında iş yükünün dengeli biçimde yönetilmesi ve ekip dinamiklerinin doğru yapılandırılması ise hem liderlik sürecini daha sürdürülebilir hâle getirmekte hem de çalışanların üretkenliğini artırarak hata oranlarını azaltmaktadır. Dolayısıyla etkili liderlik, yalnızca bireysel yetkinliklerin değil, aynı zamanda örgütsel süreçlerin de bilinçli bir şekilde yönetilmesini gerektirir.

Kötü ya da acımasız liderlik, baskı, katılık ve uzlaşmaz bir güç ve kontrol arayışıyla tanımlanan; bireysel ve kolektif düzeyde ciddi riskler ve olumsuz sonuçlar doğuran bir liderlik biçimi olarak ele alınmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında lider, hedeflerine ulaşmak amacıyla korku yaratma, yıldırma ve tehdit gibi araçlara başvurmakta; karar alma ve uygulama süreçlerinde başkalarının refahını, haklarını ve uzun vadeli çıkarlarını sistematik biçimde göz ardı etmektedir. Bununla birlikte, söz konusu liderler çoğu zaman eylemlerinin yol açabileceği potansiyel zararları ve olumsuz sonuçları üstlenmekten

kaçınmakta, sorumluluğu astlara ya da dışsal faktörlere yükleme eğilimi göstermektedir. Empati yoksunluğu, farklı görüş ve bakış açılarına kapalı olma, eleştiriye tahammülsüzlük ve kişisel çıkarları ortak yararın önüne koyma eğilimi, bu tür istenmeyen liderlik tarzlarının temel özellikleri arasında yer almaktadır. Bu nitelikler, yalnızca bireylerin psikolojik iyi oluşunu ve motivasyonunu zedelemekle kalmamakta; aynı zamanda örgütsel güveni, iş birliğini ve kurumsal performansı da ciddi biçimde aşındırmaktadır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında ise kötü liderlik tarzları, toplumsal düzeyde kutuplaşma, ayrışma ve istikrarsızlığı derinleştirerek uzun vadede sürdürülebilir gelişimi tehdit eden yapısal sorunlara yol açabilmektedir.

Farklı düşünen, farklı görünen ya da farklı biçimlerde davranan bireylere yönelik saldırgan tutumları teşvik eden veya bundan haz alan bir liderlik anlayışı, yalnızca örgüt içi bölünmeleri derinleştirmekle kalmamakta; aynı zamanda yenilik kapasitesini, uyum yeteneğini ve sürdürülebilir ilerlemeyi de ciddi biçimde sekteye uğratmaktadır. Bu tür bir liderlik tarzı, yenilikçi fikirlerin, alternatif bakış açılarının ve eleştirel düşüncenin serbestçe ifade edilmesine dayanan örgütsel demokrasinin temel ilkelerini aşındırarak, karar alma süreçlerini dar ve tek yönlü bir çerçeveye hapsedmektedir. Nefret, intikam duygusu ve kibir gibi yıkıcı eğilimleri besleyen liderler, çalışanlar arasında düşmanlık, güvensizlik ve korku iklimi yaratmakta; bu durum, psikolojik güvenliğin ortadan kalkmasına ve açık iletişimin zayıflamasına yol açmaktadır. Sonuç olarak, karmaşık ve çok boyutlu sorunların çözümünde hayati öneme sahip olan iş birliği, bilgi paylaşımı ve kolektif öğrenme süreçleri işlevsiz hale gelmekte; örgütün problem çözme kapasitesi ve uzun vadeli performansı ciddi biçimde zarar görmektedir.

Literatürde “kötü” liderlik davranışlarına ilişkin çok sayıda tanım ve tipoloji bulunmakla birlikte, farklı sınıflandırmalarda ortak biçimde ortaya çıkan bazı temel davranış kategorileri olduğu görülmektedir. Aşağıdaki dört yaygın kategori, olumsuz liderlik uygulamalarının örgütsel sonuçlarını anlamak açısından önemlidir:

1. Yetkinin kötüye kullanılması:

Yetkinin kötüye kullanılması, liderin sahip olduğu gücü ve yetkileri kişisel hedefleri doğrultusunda astlarının veya örgütün zararına olacak biçimde

kullanmasını kapsar. Örneğin bunlar görevlerin adil olmayan bir biçimde dağıtılması ya da bir çalışandan görev tanımının dışında kalan sorumlulukları yerine getirmesinin beklenmesi, haksız ödül, terfi ve ceza uygulamalarıdır. Liderin yetkilerini kişisel çıkar elde etmek için araçsallaştırılması, kendi imajını güçlendirmeye yönelik manipülatif davranışlarda bulunması veya bireysel yetersizlikleri gizlemek amacıyla sahip olunan yetkilerin istismar edilmesi ve etik dışı davranışlar sergilemesi bu başlık altında değerlendirilen yaygın durumlardır.

2. Başkalarına zarar verme:

Başkalarına zarar verme, liderliğin takipçiler üzerinde yarattığı olumsuz psikolojik, duygusal ve performansa dayalı etkileri merkeze alır. Zorbalık, aşırı baskı uygulama, astların öz-yeterlilik algısını zayıflatma, psikolojik baskı uygulama ve takipçilere tutarsız ya da keyfi muamelede bulunma gibi davranışlar, çalışan refahı ve örgütsel iklim üzerinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurur. Başkalarına zarar veren davranışlar, çalışanların iş arkadaşları önünde küçük düşürülmesi, sözlü hakaret ve küfür içeren ifadelerin kullanılması, alaycı söylemler, ırkçı ifadeler, mantıksız taleplerin yöneltilmesi ve iş güvenliğini tehdit eden tutumlar gibi geniş bir yelpazede ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca öfke patlamaları, fiziksel şiddet eylemleri, cinsel taciz ve yaralama gibi adli boyuta taşınabilecek olaylara da yol açabilmektedir. Bu nitelikteki kötü niyetli ve saldırgan davranışlar, örgütlerde güven ve saygı ortamını zedeleyerek çalışma ilişkilerini ciddi biçimde olumsuz etkileyen toksik bir atmosferin oluşmasına neden olmaktadır.

3. Kişisel ihtiyaçları karşılamak için aşırı kontrol uygulama:

Bu başlık, liderin kendi güvenlik, kontrol veya mükemmeliyetçilik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla aşırı mikro-yönetim davranışları sergilemesini ifade eder. Ayrıntılara takıntılı olma, astların inisiyatif alanlarını kısıtlama ve ekip üyelerinin özerkliğini baskılama gibi tutumlar, örgüt içinde yaratıcılığı, motivasyonu ve yenilik kapasitesini azaltır. Ayrıca, bu davranış biçimi, aşırı otorite kullanımı, sıkı kontrol mekanizmaları, baskıcı tutumlar ve çalışanların özerkliğine saygısızlık ile karakterize edilmektedir. Söz konusu yaklaşım, çalışanların sürekli emir alma zorunluluğu hissetmeleri, gözdağı verici tutumlarla karşılaşmaları ve fikirlerini özgürce ifade edememeleri ile kendini

gösterir. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel performansa dürüst ve etkin biçimde katkıda bulunabilecekleri bir güven ortamı oluşmaz; aksine, korku ve baskıya dayalı bir çalışma atmosferi hâkim olur.

4. Kişisel çıkarlar için kuralları çiğneme:

Liderlerin kişisel çıkarlar için kuralları çiğnemesi genel olarak örgütsel kaynakları etik ilkelerinin ve hukuki çerçevenin dışına çıkılarak kendi çıkarları doğrultusunda istismar etmesini kapsar. Yozlaşmış, etik dışı veya açıkça yasadışı davranışlar, yalnızca liderin güvenilirliğini zedelemekle kalmaz; aynı zamanda örgütsel meşruiyeti tehdit eder ve uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliği tehlikeye atar. Bunlara ek olarak, liderlerin kişisel kazanımları için teknolojik olanakları kötüye kullanmaları, şantaj veya aldatıcı davranışlar sergilemeleri gibi etik ihlallerden, taciz, zorbalık ve diğer uygunsuz davranışlar gibi daha ciddi olaylara kadar uzanan iş yeri etik dışı uygulamaları, örgütsel verimliliği azaltmakta, kurumsal itibara zarar vermekte ve dolayısıyla çalışanların işi bırakmaları gibi olumsuz etkiler yaratmaktadır. Buna karşılık, liderlerin etik davranışlar sergilemesi, çalışanlarda olumlu duyguların gelişmesini desteklerken olumsuz duyguları azaltmakta, iş tatminini ve genel refahı artırmakta ve adil örgütsel uygulamaların önünü açmaktadır. (Higgs, 2009:168).

Liderlikle ilgili araştırmalar genel olarak “iyi” ve “kötü liderlik perspektifinde ele almıştır ve iyi liderlikle ilgili çok fazla çalışma bulunmaktadır. Kötü liderlikle ilgili yapılan çalışmalar genellikle kötü, yıkıcı veya karanlık liderlik başlıklarıyla ele alınmaktadır. Öte yandan kötü liderlik bağlamında kötü veya başarısız liderlikle ilgili çok fazla türde tanımlamalar yapılmaktadır. Sonuç olarak, alan yazın incelendiğinde kötü liderlik genellikle aşağıdaki alt başlıklarla ele alınmaktadır (Grondel, 2016:2-16; Kampen, 2015:113-118; Mackey vd., 2021:706-707):

Yıkıcı Liderlik

Alan yazın incelendiğinde kötü liderlik tarzlarıyla ilgili çeşitli belirgin özelliklere ve alt başlıklara yer verildiği görülmektedir. Aslında bunların temelinde etik dışılık, empati, öz farkındalık ve öz saygı yoksunluğuyla beraber kaba, bencilce ve çıkarıcı davranışlar bulunmaktadır. Öte yandan, genel olarak astlarına ilham kaynağı olan duyarlı liderler ve yıkıcı liderler arasındaki fark ise kısaca güvendir! İlham kaynağı olan bir lider astlarının durum ne kadar zorlu

veya ne kadar tehlikeli olursa olsun, onların her zaman iyi niyetli olduklarını kabul eder ve bu yüzden onların doğru olanı tercih edeceklerini ve işlerini doğru ve eksiksiz yapacağına inanır ve onlara güvenir. Öte yandan, yıkıcı bir lider yalnızca kendi çıkarlarına odaklanır ve kendine güvenir çünkü başka hiçbir kimsenin yeteneklerine veya yaptıklarına inanmaz, güvenmez ve bu yüzden astlarına sürekli baskı yapmayı, her an kontrol etmeyi ve cezalandırma yöntemlerine başvurmaya doğru bulur. Öte yandan, gerçek liderlik, astlarına davranışlarıyla ve çalışkanlığıyla örnek olur ve yol gösterir. Gerçek bir lider, astlarına sıkı çalışmaları, üretken olmaları ve en iyi performanslarını göstermeleri için ilham kaynağı olur. Yıkıcı liderlik ise, başkalarını soru sormadan emirleri takip etmeleri için korkutmakla ilgilidir. Yıkıcı bir lider, işleyişi yürütmek için korku, tehdit ve şiddet kullanır. Dahası, yıkıcı bir lider mükemmel olduğunu düşünür ve liderlik hakkında bilinebilecek her şeyi bildiğini düşündüğünden, kendi belirlediği yöntemin ve yolun tartışmasız olduğuna inanır ve bunu başkalarına zorla kabul ettirmeye çalışır. Bunlara ek olarak, kendini geliştirmekle ve yeniliklere ayak uydurmayla ilgilenmezler. Yine, yıkıcı liderliğin ortaya çıkması ve devam etmesini sağlayan “zehirli üçgen” adı verilen ve lider, takipçiler ve çevreden oluşan üç temel faktör bulunur. Örgütsel iş akışının bozulması, yıkıcı liderliğin etkilerinin sonucunda etki-tepki prensibiyle bu üçlü tarafla daha da yoğunlaşır ve toksik bir çalışma ortamı hızla gelişir. Öte yandan, bu tür liderlerin örgütte doğru kararlar vermediklerinden, astlarının motivasyonlarını düşürdüklerinden ve olumsuz örgütsel çıktıların oluşmasıyla genellikle işlerine son verilir.

Literatürde olumsuz ve istenmeyen liderlikle ilgili yer alan ve bulunan çalışmaların içerikleri incelendiğinde yıkıcı liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Yıkıcı liderlik, bireyleri, takımları ve örgütleri olumsuz yönde etkileyen eylemler, davranışlar veya tutumlarla karakterize edilen liderlik tarzı için kullanılır. Liderlerin astlarının motivasyonunu, moralini ve üretkenliğini baltalayan ve nihayetinde bir bütün olarak örgütün tamamı için olumsuz sonuçlara yol açabilen kötü davranışları barındıran istenmeyen bir liderlik tarzıdır. Özetle, bir yöneticinin, çalışanların hedeflerini, görevlerini, iyi niyetlerini, emeklerini hiçe sayıp, motivasyonlarını, işe bağlılıklarını, iş tatminlerini baltalayarak veya sabote ederek örgütün hedeflerini tehlikeye atan sistematik ve tekrarlanan davranışlarıdır.

Yıkıcı liderlikle bağdaştırılan eylemler özellikle bu tarzda bir liderin gösterdiği sürekli ve olumsuz davranışlarını işaret eder. Burada genellikle yapıcı davranışlar sergileyen bir liderin münferit bir olumsuz davranışı veya anlık bir öfke patlamasının bu konuyla ilgisi yoktur. Yıkıcı liderlik çeşitli biçimlerde gözlemlenebilir ve sıkça görülen yaygın davranışlar arasında gücü kötüye kullanımı, empati eksikliği, zayıf iletişim, mikro yönetim, astlarından gerçekçi olmayan beklentiler, suçu veya başarısızlığı başkasına atma, iki yüzlü olma ve yapılan işlerle ilgili geri bildirimi önemsiz görmedir. Mikro yönetim, güven eksiliğine neden olur çünkü çalışanlar kendi kararlarını alma konusunda kısıtlandığını düşünür. Mikro yöneticiler, çalışanların görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğine ilişkin sürekli ve ayrıntılı talimatlar vererek iş süreçlerine yoğun biçimde müdahale etme eğilimindedir. Bu yaklaşım, özellikle işe yeni başlayan çalışanlar veya ek rehberliğe ihtiyaç duyan kişiler için kısa vadede yararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak aynı uygulama, deneyimli çalışanların rollerine ilişkin görevleri daha verimli, yaratıcı ve yenilikçi yöntemlerle yerine getirme kapasitelerini önemli ölçüde sınırlayabilmektedir. Bu tür bir yönetim anlayışı, çalışanların kendi becerilerine duydukları güveni zayıflatmakta ve yeterlilik algılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, çalışanların işlerini daha iyi yapma konusundaki motivasyonları azalmakta ve örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkabilmektedir. Kısaca, mikro yönetim tarzının çalışan özerkliğini ve yaratıcılığını kısıtlayan bir yönetim tarzıdır. Einarsen vd. (2007)'e göre yıkıcı liderlik, hoşgörüsüz, zalim, anlayışsız, astlarının sağlığını düşünmeyen ve tehlikeye atan, başkalarının emeklerini kendi çıkarlarını için sömürmekte tereddüt etmeyen kişiler olarak tanımlamıştır. Yıkıcı liderler örgütlerde bu istenmeyen davranışları her an gösterirler ve başkalarının başarısızlıklarıyla veya zayıf noktalarıyla alay etmekten, başkalarına hakaret etmekten ve hatta şiddet uygulamaktan çekinmezler.

Yıkıcı liderlik kısaca liderin ve onu destekleyenlerin kendi amaçlarına ulaşmak için gücünü ve yetkisini kötüye kullanmaktır ve örgütsel başarının elde edilmesindeki önündeki en önemli engellerden biridir. Yıkıcı liderlerin fikirleriyle yaptıkları arasında tutarsızlıklar görülür ve astlarına genellikle önyargılarla yaklaşır ve çalışanların hatalarını aramaya odaklanırlar. Ayrıca başarıyı takdir etmek yerine başarısızlıklar ararlar ve başkalarına sıklıkla

olumsuz eleştirilerde bulunurlar. Aşağıda, maddeler halinde yıkıcı liderlerin sahip oldukları sıkça karşılaşılan ortak özellikler ve sergiledikleri davranışlar belirtilmektedir:

- Aşağılayıcı, ötekileştirici veya onur kırıcı bir dil kullanmak,
- Herkesin önünde alay etmek,
- Astlarının bazılarını dışlamak ve onları haklarından mahrum bırakmak,
- Çalışanı başkasını azarlamaya teşvik etmek,
- Kayırmacılık yapmak,
- Çalışanlara sözlü tacizde bulunmak (cinsel taciz dahil),
- Astlarına iş tanımları haricinde baskı yapmak,
- Çalışanlarını iş güvenlikleri konusunda tehdit etmek,
- Çalışanları haksız iş yüklerine katlanmaya zorlamak,
- Aldatıcı, hilekâr ve yalancı olmak,
- Kendi hatalarından dolayı oluşan zararı başkalarının üstüne atmak,
- Başkalarının emeklerini sömürmek, kötü sonuçların sorumluluğunu başkalarının üstüne yıkmak,
- Örgütte takımları veya bireyleri birbirine karşı kıskırtmak, onları çatıştırmak ve bundan fayda beklemek,
- Başkalarının yorumlarını dikkate almamak ve fikirlerini hiçe saymak,
- Farklı görüşte olanları haksızca sindirmek,
- İyi bir dinleyici olmamak,
- Etkili iletişim kuramamak, dinlemeden konuşmak veya yorum yapmak,
- Sadece kendi çıkarlarına ve ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Örgütün meşru çıkarlarını kendi çıkarları için tehlikeye atmak (Burns Jr. 2017:39).

Yıkıcı liderlik tarzına sahip yöneticilerin gösterdikleri bu tutumlar ve sergiledikleri bu davranışların çalışan davranışları üzerinde olumsuz etkiler göstermesi olağandır. Çalışanların işe bağlılıklarının azalması, motivasyonlarının düşmesi ve işten ayrılma düşüncelerinin artması bunların arasındadır. Yıkıcı liderler kendilerini her zaman haklı gördükleri için sahip oldukları yetkilerle çalışanlar üzerinde aşırı kontrol ve güç kullanmaktan

kaçınmazlar, tartışmaya ve fikir alışverişine kapalıdırlar ve yenilikçi ve çözüm içeren farklı fikirleri dikkate almazlar. Bu davranışlar ise çalışanlar üzerinde baskıya ve verimliliklerin düşmesine yol açar. Bunlara ek olarak, Krasikova vd. (2013)'ne göre yıkıcı liderlerin eylemleri özellikle uç noktalar ulaştığında, örgütsel kaynakların israf edilmesiyle kalmayıp, bencilce ve emek sömürüsüne dönüşen davranışlarıyla örgütsel hedeflere ulaşmaya giden tüm yolları kapatırlar ve sonucunda geri dönüşü olmayan hukuki yaptırımlar ve örgütsel itibarın kaybolması gibi büyük olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Öte yandan, liderlerine bağlı olan ve onlara güvenen takipçilerin, çoğunlukla farkında olmadan, örgütün meşru çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan bu tarzdaki liderlerin sahip oldukları hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak etik dışı davranışları benimsemeleri de olağandır. “Bana söylenenleri yapıyorum” düşüncesiyle hareket eden, böylelikle kendilerinin daha güvende olduğunu düşünen çalışanlar sonrasında, yıkıcı bir liderin eylemleri sonucunda oluşan toksik çalışma ortamında daha fazla yıkıcı eylemlere yönelmektedirler. Sonuç olarak, örgütsel hedefler yıkıcı davranışlara sahip liderin kendi hedefleriyle yer değiştirir ve örgütün varlığının tamamen tehlikeye itileceği bir durumla da karşılaşılabilir.

Yine Çetin (2019)'a göre yıkıcı liderler kendi kişisel çıkarlarına hizmet eden etik dışı davranışları tekrarlı ve sistematik bir şekilde sergilerler ve olumsuz sonuçlara neden olacak bu davranışların etik dışı olarak kabul etmemelerinin nedeni ise kendi öz-farkındalıkların yetersiz olmasıdır. Kısaca, bu liderler bencilce düşünerek yanlış misyon, vizyon ve hedefler belirlerler ve öncelikle kendilerine, astlarına ve son olarak örgüte isteyerek veya istemeyerek büyük zararlar vermektedir. Schyns ve Schilling (2013) çalışmalarında yıkıcı liderliğin bir örgütte tam olarak oluşması için lider, takipçileri ve örgütsel yapının yıkıcılık bağlamında yıkıcılık dinamikleriyle ilgili tam olarak bir araya gelmesiyle oluştuğunu vurgulamışlardır. Örneğin, bunu örgütsel kültüre yerleşik halde bulunan kötülük veya yıkıcılık bağlamında liderlik örnekleriyle değil bu üçlünün de dahil olduğu sürekli bir toksik çalışma ortamını işaret ederek açıklamaktadırlar. Münferit yıkıcı liderliğin etkilerinden uzaklaşmak için takipçiler örgütte başka bir ekibe katılarak veya başka bir yerde görev alarak bu kötü çalışma ortamından uzaklaşabilirler ancak demokratik olmayan ve çalışanların fikirlerinin önemsenmediği bir örgüt kültüründe yıkıcı liderlik

uygulamalarından örgütün tamamı sürekli olarak etkileniyorsa onlar için kaçış olmayacaktır.

Liderler, sadece astların istek ve beklentilerini değil aynı zamanda örgütsel performansın artırılmasını ve meşru çıkarlarını gözetir ve bunu olumlu bir rol model olarak takipçilerine hissettirerek ve örgütsel kaynakları en uygun şekilde kullanarak onları karar verme sürecine katar ve böylece onların verimliliğini ve iş memnuniyetini artırır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014:96). Öte yandan, liderliğin karanlık bir yüzü olan yıkıcı liderlik ise sistematik ve tekrarlanan olumsuz yönetici davranışları bütünüdür ve bu davranışlar çalışanların zamanla verimliliğini düşürür, iş tatminini azaltır ve nihayetinde çalışanlar işten ayrılmayı düşünürler. Ayrıca yıkıcı liderliğin en önemli özelliklerinden biri ise istismarcı yönetimdir ve fiziksel olmayan fakat düşmanca sergilenen sözlü ve sözsüz davranışları kapsar. İstismarcı yönetim bir liderin astlarıyla dalga geçmesi, başkalarının gözü önünde bir ya da birkaç çalışanı aşağılaması, hakaret etmesi, yalan söylemesi, kaba davranışlar sergilemesi ve kendi hatalarının sonuçlarını astlarının üzerine yıkması gibi kötü davranışları kapsar. Bir diğeri ise sömürücü liderlik tarzıdır. Sömürücü liderlik daha az düşmanca davranışları kapsar ve astlar genellikle bu emek sömürüsü yıkıcı liderliğine daha iyi bir iş buluncaya kadar katlanmaya çalışırlar. Yıkıcı liderliğin bir yönü olan sömürücü liderler astlarının duygularını, ihtiyaçlarını görmezden gelirler, çalışanlarının başarılarını takdir etmezler ve astlarının güvensizlik yaratacak kusurlarını dile getirerek fayda sağlamaya çalışırlar (Schmid vd., 2018: 3-5).

Mikro Yönetim

Mikro yönetim tarzı yıkıcı liderliğe ait bir diğer olumsuz ve istenmeyen örgütsel çıktılara neden olan ve sıkça karşılaşılan bir yönetim türüdür. Mikro yönetim anlayışına sahip liderler astlarını sürekli gözlemler ve kontrol etmeye aşırı odaklanırlar, detaylar konusunda takıntılı olurlar ve çalışanların yaptıkları işlerine her yönüyle dahil olmaya çabalarlar. Mikro yönetim yıkıcı liderliğin küçük çaplı sayılabilecek zararlı bir liderlik tarzı olarak kabul edilir ancak örgüt açısından büyük çaplı olumsuz sonuçlara yol açabilir. Mikro yönetimde lider astların her anını yakından takip etmeye ve onlara her an müdahale etmeye odaklandığından ve çalışanlar da bunu hissettiğinden, bireylerin mesleki gelişimlerinin engellendiği, yaratıcılıklarının sınırlandırıldığı ve böylelikle moral ve motivasyonlarının hızla düştüğü toksik bir çalışma ortamına neden olur.

Böylelikle çalışanlar kendilerini sıklıkla baskı altında hissederler, işe bağlılıkları azalır ve sonunda işten ayrılmaya karar verirler. İyi eğitilmiş ve yaptıkları işte uzmanlaşmış çalışanların işten ayrılmaları çalışan devir hızının artmasına yol açar ve kurumsal itibarın zarar görmesi de dahil olmak üzere örgüt için yüksek maliyetlere ve olumsuz örgütsel çıktılara neden olur (Yıldız, 2024: 34). Mikro yöneticilerin performansları genellikle iyi olarak algılsa da davranışları çalışanların moralini olumsuz etkiler, performanslarını engelleyebilir ve onların örgüte olan güvenini zedeleyerek verimliliği düşürebilir.

Mikro yönetim tarzı benimseyen yöneticiler, çalışma zamanlarının önemli bir bölümünü çalışanların görevlerini ayrıntılı biçimde denetlemeye ayırmakta; bu durum ise söz konusu zamanın sistem geliştirme, süreç iyileştirme veya stratejik planlama gibi daha katma değerli faaliyetlerde kullanılmasını engellemektedir. Mikro yöneticilerin, çalışanların bağımsız bir şekilde yürütebilecekleri işlerin ayrıntılarıyla aşırı derecede meşgul olmaları hem yöneticilerin üretkenliğini azaltmakta hem de çalışanların gelişim alanlarını sınırlandırmaktadır. Oysa çalışanlara daha fazla özerklik tanınması, örgütsel verimliliğin artmasına katkı sağlayabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların başarı düzeyleri büyük ölçüde yöneticilerinin kendilerine duyduğu güvenle ilişkilidir. Yönetici tarafından sürekli ve aşırı denetlendiğini hisseden çalışanlar, zamanla iş tatmininde azalma yaşayabilmekte ve bu durum işten ayrılma niyetini artıran bir faktör hâline gelebilmektedir. Buna karşın, çalışanların yeterli özgürlük ve karar alma alanına sahip oldukları bir çalışma ortamı hem daha yüksek düzeyde motivasyon hem de daha olumlu bir iş deneyimi sunmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlara duyulan güveni yansıtan ve özerkliği destekleyen liderlik davranışları hem bireysel performansı hem de örgütsel etkinliği artırma potansiyeline sahiptir.

Bunlara ek olarak, Shamspour vd. (2024)'ne göre mikro yönetim, bireyler ve örgütler üzerinde zararlı etkileri olan bir yönetim tarzıdır. Mikro yönetim, çalışanlara inisiyatif bırakmamayı ve yetkilendirme eksikliğini, yöneticilerin teknolojik cihazlarla çalışanların sürekli olarak izlenmesini ve elde edilen gözetim bilgilerinin çalışanların aleyhine kullanımını, yöneticilerin personel performansına ilişkin kararlarını ve kayıtlarını her yönüyle kendi düşünceleriyle kontrol etme isteğini ve ağır bir eleştirel dile sahip olmalarını kapsar. Bu yönetim tarzını benimseyen liderler çalışanlarına güvenmezler ve bunu yaptıkları yoğun

takip ve denetlemelerle onlara hissettirirler. Kendilerinin sürekli takipte olduklarının bilmelerini istedikleri çalışanlar ise hissettikleri baskı ve sürekli izlenme düşüncesiyle zamanla motivasyonunu kaybeder, verimlilikleri azalır ve işe karşı isteksizlik yaşar. Sonuç olarak, çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine veremezler, işe bağlılıkları azalır ve işlerinde başarısız oldukları düşüncesi gelişir ve tükenmişlik sendromuna yakalanabilirler ve bu da örgütün tamamını olumsuz etkiler.

Laissez-faire Liderlik

Yine yıkıcı liderliğin bir bileşeni olan Laissez-faire liderlik tarzı mikro yönetimin tam tersidir. “Ne isterlerse yapsınlar” veya “bırak yalnız bırak” anlamına gelen Laissez-faire terimi Fransızca kökenlidir. Çalışanların karar verme ve görev yürütmede yüksek özerkliğe ve özgürlüğe sahip olduğu bu yönetim tarzı en alt düzeyde denetimi kapsar. Çalışanlara tam serbestlik tanıyan ve müdahalesiz bir yaklaşımı benimseyen bu yönetim tarzı işlerin kendi haline bırakılması anlamına da gelir ve çalışanların sorumluluklarını iyi anladıklarında ve yerine getirdiklerinde ancak performansları artmaktadır. Ayan vd. (2016)’ne göre Laissez-faire liderlik tarzı yüksek düzeyli aldırmaçılığı, kararsızlığı ve sorumluluklardan kaçınmayı içerir ve bu yönetim tarzını benimseyen liderler astlarını etkileme ve yönlendirmede genellikle isteksiz olduklarından ve çalışanların görevlerini yapıp yapmadıklarını da kontrol etmedikleri için ciddi örgütsel sorunlar ortaya çıkabilir.

Laissez-faire liderlik, liderlerin müdahaleyi en aza indirdiği ve karar alma süreçlerini büyük ölçüde grup üyelerine bıraktığı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde bu yaklaşımın, özellikle yapılandırılmamış görevlerde ve yönlendirmeye ihtiyaç duyan ekiplerde, çoğu zaman düşük düzeyde üretkenlik ve çalışanlarda rol belirsizliği ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. “Laissez-faire” kavramı her ne kadar tamamen müdahalesiz bir liderlik anlayışını çağırırsa da pratikte bu tarzı benimseyen birçok lider, ekip üyeleriyle danışma, rehberlik ve geri bildirim sağlama konularında ulaşılabilir olmayı sürdürmektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider, işlerin başlangıcında temel yönlendirmeyi sağlayabilir; ancak sonraki aşamalarda çalışanların görevlerini asgari denetim altında yürütmelerine izin verir. Bununla birlikte, laissez-faire liderliğin daha etkili bir biçimde uygulanabilmesi için liderlerin düzenli performans kontrolü yapmaları, gerekli durumlarda geri bildirim

sunmaları ve süreci tamamen kendi hâline bırakmamaları gerekmektedir. Ayrıca bu yönetim anlayışı özellikle alanında uzman, yüksek özerklik gerektiren görevlerde çalışanlarla uygulandığında daha işlevsel olabilir.

Sonuç olarak, laissez-faire liderlikle yönetilen çalışanlar, kendilerine tanınan geniş hareket alanı nedeniyle daha fazla inisiyatif alma eğilimi gösterebilirler. Bu yönetim anlayışı, çalışanların sürekli yönlendirilmeye ihtiyaç duymadan görevlerini yerine getirebilecek düzeyde öz disiplin geliştirmelerine imkân sağlayabilir. Bununla birlikte, laissez-faire yaklaşımının sınırsız özerkliğe dayalı yapısı, ekip üyelerinin kendi rollerine ilişkin algılarında belirsizlik yaratabilmektedir. Rol farkındalığı çalışanların, yöneticileri dâhil olmak üzere ekip içindeki konumları nasıl algıladıklarını ifade eden bir kavram bu liderlik tarzında zayıflayabilir. Laissez-faire liderlikte yöneticinin her çalışanı liderlik davranışı göstermeye teşvik etmesi, kimi zaman yeterli niteliklere sahip olmayan bireylerin de bu role talip olmasına yol açabilir. Bu durum, liderlik otoritesinin dağılmasına ve çalışanların yöneticilerini klasik anlamda bir lider olarak algılamamalarına neden olabilir. Ayrıca bu tarz altında bazı çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme, kaynakları tekelleştirme veya örgütsel açıdan optimal olmayan kararları yönlendirme olasılığı artabilir. Buna karşın, iyi niyetli birden fazla çalışanın liderlik rolünü üstlenmesi, karar alma süreçlerinde görüş ayrılıklarını artırarak üretkenliği yavaşlatabilir. Bu nedenle, laissez-faire liderliğin olası dezavantajlarını dengelemek amacıyla yöneticilerin zaman zaman müdahalede bulunarak belirli kararlara yön vermesi, hem ekip içi çatışmaların çözümüne katkı sağlayabilir hem de ilerlemenin istikrarlı biçimde sürdürülmesini destekleyebilir.

Otoriter Liderlik

Yıkıcı liderlik tazının en yaygın örneklerinden biri de otoriter liderliktir. Otoriter liderlik, bir liderin bir işletmede olabildiğince çok güç ve otoriteyi elinde tuttuğu her durumu işaret eder. Baskılayıcı veya diktatör liderler olarak da bilinen otoriter liderler, örgütte her konuda karar alma yetkisine sahiptirler ve çalışanların görevleri ve sorumluluklarını belirlemede, terfiler, ödüller ve cezalar hakkındaki kararları kendi başlarına alırlar. Çoğu otoriter liderin aslı amacı örgütün kontrolünü tamamen kendi elinde tutmaktır ve genellikle astlarından kendilerine sorgusuz sualsiz itaat ve uyum beklerler. Örgütün tamamı lider tarafından kontrol edildiğinden astları karar alırken her zaman lidere danışılır ve

ondan izin alınır. Bunlara ek olarak, otoriter liderler ellerinde bulundurdıkları yetkileri ve gücü yanlış kullanma eğilimindedirler ve insan odaklı olmaktan çok görev odaklı liderler olduklarından başkalarıyla empati kuramazlar ve bu yüzden çalışanların düşünce, istek ve beklentilerini dikkate almazlar. Pizzolitto vd. (2023)'e göre otoriter liderler, örgütsel hiyerarşiler tarafından kendilerine sağlanan otoriteyi, takipçilerinden mutlak itaat talep etmek amacıyla kullanma eğilimindedir. Bu liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler, güçlerini merkezileştirir ve kendileri ile astları arasındaki güç mesafesini belirgin biçimde vurgularlar. Otoriter liderler, astlarını genellikle zorlu hedeflere ulaşmaları ve kurallara uyum göstermeleri konusunda baskı altında tutar. Bununla birlikte, astların duygularını göz ardı eden veya bastıran bir yönetim tarzı, iş ortamının niteliğini olumsuz yönde etkileyebilir ve çalışan çabalarının sınırlı kalmasına yol açabilir. Araştırmalar, astların güç mesafesini onaylamaması ile direktif liderliğin performans üzerindeki olumsuz etkileri arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, otoriter liderlik tarzının özellikle küreselleşmiş, hiper bağlantılı ve yüksek dinamizm gerektiren iş ortamlarıyla uyumsuz olabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, modern iş dünyasında otoriter yaklaşımların sınırlı uygulama alanına sahip olduğu ve daha esnek, katılımcı liderlik stillerinin tercih edildiği söylenebilir.

Otoriter liderlik, karar alma yetkisinin grup üyelerinin katkısı olmaksızın tek bir liderin elinde toplandığı bir yönetim tarzını tanımlar. Bu liderlik yaklaşımında, lider genellikle ekip üyelerinin görüş ve önerilerini dikkate almaksızın, yalnızca kendi yargıları ve bakış açıları doğrultusunda karar verir. Otoriter liderliğin başlıca avantajları arasında hızlı karar alma, net rol ve sorumluluk yapısı, yüksek verimlilik, güçlü disiplin ve kriz durumlarına hazırlık yer almaktadır. Bununla birlikte, bu liderlik tarzının dezavantajları arasında düşük çalışan morali, yaratıcılık eksikliği, yüksek personel devir hızı, korkuya dayalı uyum ve sınırlı inovasyon dikkat çekmektedir. Bu özellikler, otoriter liderliğin özellikle hızlı ve karar odaklı süreçlerin gerektiği durumlarda etkili olabileceğini, ancak uzun vadeli çalışan bağlılığı ve yenilikçilik açısından sınırlamalar getirebileceğini göstermektedir. Pizzolitto vd. (2023)'ne göre otoriter liderler, ellerinde bulundurdıkları yetkiyi astlarının kendilerine mutlak itaat etmeleri için kullanma eğilimindedir. Bu liderlik tarzlarını benimseyen liderler, yetkilerini kendi çıkarlarını korumak ve artırmak için kullanırlar ve

astlarına kurallara uymaları için baskı yaparlar. Bu yüzden, kendilerini sürekli baskı altında hisseden çalışanlar kendilerini değersiz hissetmeye başlarlar ve verimlilikleri düşer.

Toksik Liderlik

Latince “toksikus”, bir toksin veya zehir içeren, canlı organizmada hasara yol açan zararlı madde olarak tanımlanır ve ortaya çıkan toksik olma durumu “toksisite” kelimesinin karşılığıdır. Bu kavramı yönetsel bağlamda ilk kez kullanan Marcia Lynn Whicker “Toxic leaders: when organizations go bad” başlıklı kitabında (1996), toksik liderliği kötü niyetli, empatiden yoksun, mutsuz ve huzursuz liderlikle bağdaştırmıştır. Toksik liderlik, sıklıkla başvurulmuş moral bozucu ve yıkıcı davranışlar nedeniyle, sadece kendi örgütüne ve astlarına değil, aynı zamanda yakın çevresi ve bunun dışında bulunan diğer bireylere de ciddi rahatsızlıklar ve kalıcı zararlar veren liderliği ifade etmektedir. Sonunda örgütü işlevsiz hale getiren toksik liderlik, çalışanlara ve yakın çevresine zarar veren çoklu olumsuz eylemleri ve tavırları barındırır. (Akbulut ve Yavuz, 2022: 108). Toksik liderlik genel anlamda, örgütte bireylerin çalışma şevklerini yok ederek, yaratıcılıklarının, özerkliklerinin ve beyan etmek istedikleri yenilikçi düşüncelerinin engellenmesi yoluyla örgütsel yapının işlevsiz hale gelmesi yani zehirlenmesi ve nihayetinde örgütün tamamına zarar veren yıkıcı bir liderliği kapsar. Toksik liderler sıklıkla düşük öz saygı, düşük öz farkındalık ve düşük öz değer gibi özelliklere sahiptirler. Bu liderler genellikle çalışanları yönetme güveninden de yoksundurlar ve bunu gizlemek için astlarına karşı empatiden yoksun, zorbalık, tehdit, korku, alay ve gözdağı verme gibi yöntemlere başvurarak kırıncı davranışlar sergilerler ama diğer yandan da tespit ettikleri kendine yakın olan kişilere yapmacık davranışlarla güven verir ve üstlerine ise olumlu ve başarılı bir kişiliği olduğunu ispat etmeye çalışır. Yine bu liderler otoritelerine yönelik algıladıkları herhangi bir ihlali çoğunlukla kişisel olarak ele alırlar ve örgütte zehirlerini narsistik davranışlarıyla, etik dışı yöntemlerle, çalışanlarına uyguladıkları ayrımcılıklarla ve aşırı kontrol yoluyla yayarlar. Onlar için liderlik çalışanlara baskı kurmak ve onları sürekli kontrol etmektir (Çiçek ve Almalı, 2020: 217).

4.BÖLÜM

KARANLIK LİDERLİK

Karanlık liderlik, örgütsel performans veya ekip başarısından ziyade, liderin kişisel çıkarlarına, manipülasyona ve kontrol arzusuna dayalı bir yönetsel yaklaşımı ifade eder. Etik liderlerin aksine bu liderlik biçimi çalışanları motive etmeye, ilham vermeye ve örgüt kültürünü güçlendirmeye odaklanır ancak karanlık liderler çoğunlukla güç asimetrislerinden beslenir ve bu süreçte çalışanların verimliliklerini ve moralini göz ardı ederler. Bu tür liderlik, örgüt içinde kaotik, tutarsız ve belirsiz bir çalışma atmosferi yaratma eğilimindedir. Karanlık liderler dikkat çekme ve görünür olma arzusunu ön planda tutarken, liderlik pozisyonunun gerektirdiği sorumlulukları üstlenmekten kaçınırlar. Bu durum, örgütte hem yapısal hem de duygusal düzeyde belirsizliği artırarak çalışanlarda hayal kırıklığı, güvensizlik ve motivasyon kaybı yaratır. Karanlık liderlerin davranış repertuarı genellikle özür dilemekten kaçınma, kendini aşırı derecede yüceltme ve kişisel başarıları olduğundan büyük gösterme eğilimlerini içerir. Bununla birlikte, abartılı konuşmalar, gerçeğe dayanmayan hikâyeler aktarma, kuralları ihlal etme ve başkalarının fikirlerini değerlerinden bağımsız olarak reddetme gibi özellikler de bu liderlik biçiminin belirgin göstergeleri arasında yer alır. Bu davranış örüntüsü, örgüt içi iletişimi zayıflatmakta ve iş birliğini engelleyerek örgütsel iklime zarar vermektedir.

2008 küresel finans krizi⁵ ve onu izleyen büyük ölçekli şirket skandalları, kötü liderlik uygulamaları ile etik dışı davranışların örgütsel ve toplumsal sonuçlarına yönelik akademik ve pratik ilgiyi belirgin biçimde artırmıştır. Şirketlerde ortaya çıkan usulsüzlükler, stratejik hatalar ve etik ihlaller nedeniyle yaşanan başarısızlıklar, liderlik olgusuna ilişkin süregelen yapısal sorunları görünür kılmıştır. Bu tür skandal vakalarda sorumluluğun çoğunlukla CEO'lar ve üst düzey yöneticilerde yoğunlaştığı, bunun da istifalar, görevden almalar ve örgütsel itibar kayıplarıyla sonuçlandığı gözlemlenmiştir. Bazı örneklerde ise

⁵ 2008 yılının son çeyreğinde patlak veren 2008 küresel finans krizi, modern ekonomi tarihindeki en ciddi ekonomik çalkantılardan biri olarak kaydedildi. Kriz başlangıçta Amerika Birleşik Devletleri'nin konut piyasasında ortaya çıktı, ancak küreselleşme ve ülkeler arasındaki güçlü ticaret ve finansal bağlantılar nedeniyle hızla diğer ekonomilere yayıldı ve dünya çapında büyük bir ekonomik durgunluğa yol açtı (Uçar, 2025. 43)

süreçler daha ağır sonuçlar doğurmuş, dolandırıcılık, kara para aklama ve benzeri ağır suçlamalarla karşı karşıya kalınmıştır. Bu gelişmeler, üst yönetim kadrolarına duyulan güveni ciddi ölçüde sarsmış hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etik ilkelere bağlılık, sorumluluk ve hesap verebilirlik konularında büyük tartışmalara yol açmıştır. Özellikle hesap verebilirlik mekanizmalarının yetersizliği, liderlik gücünün kötüye kullanılmasına zemin hazırlayan temel bir sorun alanı olarak öne çıkmıştır. Yönetim literatürü açısından bakıldığında, bu süreçle birlikte odak noktasının yalnızca “iyi”, “etkili” ya da “dönüştürücü” liderlik modellerinden, liderliğin yıkıcı, toksik ve etik dışı boyutlarını inceleyen “karanlık liderlik” kavramına doğru kaydığı görülmektedir. Ancak bu yönelim, liderliğin olumsuz yönlerinin kurumsal yapılara ve toplumsal güvene verdiği zararların derinliğini de ortaya koymuş; etik, denetim ve yönetim mekanizmalarının güçlendirilmemesi halinde söz konusu sorunların daha da ağırlaşabileceğine işaret etmiştir (Higgs vd., 2025: 1).

Bir lider stresle başa çıkabildiği sürece ve karşılaşılan beklenmedik olaylarla yüz yüze geldiğinde sorumluluklarını yapmaya devam ettiği ve durumu kontrol altında tutabildiği sürece kişiliğiyle ilgili davranışları çok az değişkenlik gösterebilir ancak kontrolü sağlamaya çalışırken başarısız olursa veya mantıklı olmayan hedeflere yöneldiğinde başarısız olmaya başlayınca, kendisinden beklenmeyen veya etik dışı davranışlar sergileyebilir. Kısaca kişiliğin karanlık yüzü, kişinin genellikle zorluklarla mücadele edemediğinde, savunma mekanizması düştüğünde, aşırı stres altında veya yorgun olduğunda ortaya çıkmaktadır. Aslında karanlık liderlik, liderin daha çok hırslarıyla hareket ettiği ve içsel veya dışsal etmenlerden dolayı kendini baskı altında hissettiğinde veya liderin etik dışı davranışlarla kişisel çıkar sağlamak amacıyla liderliği bir araç haline getirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak, Can ve Atar Yılmaz (2023) çalışmalarında liderin karanlık yönünün Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile ilgisi olduğunu belirtmiş ve buna göre Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında ise bir kişinin ihtiyaçları ve istekleri piramidin şekline benzer şekilde sıralanmaktadır ve biri gerçekleşmeden veya tamamlanmadan bir diğer düzeye geçilmemektedir. Ayrıca bu istek ve ihtiyaçlardan biri giderilmediğinde ve diğer basamağa geçemediğinde kişi kendini baskı altında hissetmekte ve kendini travmatik bir duruma sokmaktadır ve bu durumu hayal kırıklığı hissederek veya başarısızlık olarak algılamasıyla birlikte varoluşsal bir

şüphe ve suçluluk hissi yaşamaktadır ve bunun sonucunda kendini iyi hissetmek ve aklamak için kişiliğin karanlık yönlerine başvurabilecektir.

Karanlık liderlikle ilgili çalışmalar liderin kişiliğindeki karanlık taraflarına, kişisel çıkarlar için sahip oldukları yetkileri kötüye kullanılmasına, etik olmayan ve yıkıcı yönlerine ve etkilerine odaklanmaktadır. Karanlık liderlik tarzı yoğun narsistik kişilik bozukluğu davranışlarını kapsamasından dolayı kişiliğin karanlık üçlüsüyle ilişkilendirilmektedir (McCleskey, 2013: 38). Ballı ve Çakıcı (2019) karanlık liderliği liderin kişiliğinin karanlık tarafının neden olabileceği işlevsel olmayan davranışlar bütünü olarak tanımlamış ve karanlık liderlik türlerini “narsist liderlik, paranoyak liderlik, duygusal bağımlı liderlik, zorlayıcı liderlik ve pasif-agresif liderlik” olarak belirtmiştir. Can ve Atar Yılmaz (2023) karanlık liderlik tarzlarıyla ilgili çalışmalarda araştırmacıların farklı açılardan konuyu ele alarak birçok karanlık liderlik tarzı tanımlamış olduklarını belirtmişler ve yukarıda değinilen karanlık liderlik tarzlarında farklı olarak küçük tiranlık ve istismarcı yönetimi de karanlık liderlik tarzında ele almışlardır.

Karanlık liderlerin çoğu empati yoksunudur ve narsistik kişilik bozukluğuna sahiptir. Kişisel karizmalarını ve ellerindeki yetkileri kötüye kullanırlar, yüksek düzeydeki dürtüsel davranışlarla hareket ederler ve kendi çıkarları için başkalarını manipüle etme ve duygu ve emeklerini sömürü yöntemlerine başvurarak her zaman öne çıkmak isterler ve hep kazanma ve takdir edilme arzuları yüzünden örgütleri ve hatta halkları felakete sürüklerler. Bu tarzdaki liderler kişisel çıkarlarını kötü yönettiklerinden örgütsel refah konusunda yıkıcı bir etki yaparlar ve kaynakların israf edilmesine yol açar. Enron, Worldcom, Tyco, Lehman Brothers ve ImClone gibi şirketler kötü yönetimin sonucunda yok olmuşlardır ve Adolf Hitler, Joseph Stalin, King Leopold II ve Pol Pot gibi devlet liderleri tarihin en acımasız ve kötü liderleri olarak kabul edilmektedir ve hem kendi halkına hem de başka topluluklara büyük zararlar vermiştir. Sonuç olarak, karanlık liderlik ve karanlık liderlik tarzları literatürde incelendiğinde öne çıkan karanlık liderlik türlerine aşağıda değinilmektedir (Grondel, 2016: 53-69).

Pasif-Agresif Liderlik

Pasif olarak anlatılmak istenen kişilik tipi, içine kapanık, genellikle sosyalleşemeyen ve sosyal hayata ilgi duymayan özellikleri ifade etmektedir. Bu kişiler çekingendirler, sakın bir hayat yaşamayı tercih ederler, duygularını dışarıya yansıtmazlar ve genellikle mutsuz olarak görünürler. Bu kişilik özelliklerine sahip bireyler kendilerini doğrudan ifade etmekten kaçındıklarından öfkeli olduklarında dolaylı ve imalı ifadeler kullanırlar ve kendilerince dolaylı saldırı yöntemlerine başvurabilirler. Bu yöntemler verdikleri sözü tutmama, işleri ağırdan alma, verilen görevleri bilerek aksatma, sürekli bahaneler üretme veya işleri kasten eksik yapma olabilir. Öte yandan pasif agresif bir liderle çalışmak veya başa çıkmaya çalışmak sürekli diken üzerinde olmak gibidir. Çünkü düşüncelerini doğrudan ifade etmek yerine, çoğunlukla imalı konuşur, alaycı bir tavır sergilerler, bazen ise söylediklerinize sessiz kalırlar veya benzer yöntemlere başvurarak, sizin dengenizi bozacak sert ama küçük darbeleri savururlar. Bu tip davranışlar iş yerinde gerginlik ve belirsizlik yaratır ve çalışanlar bu taktiklere nasıl tepki vereceğini bilemeyeceklerinden hissettikleri stres artar. Pasif agresif kişiler, saldırganlıklarını çok açık veya doğrudan bir şekilde dile getirmek yerine dolaylı olarak gösterirler. Bu kişiler, aile üyelerinin veya arkadaşlarının taleplerine veya isteklerine inatçılık, somurtkanlık veya taleplerini erteleme gibi davranışlarla karşı koyarlar. Örgütlerde pasif saldırganlığın bazı yaygın biçimleri arasında, görevlerini tam olarak yapmamak, sorumluluk almaktan kaçınmak, işleri ertelemek ve hatta son teslim tarihlerini kaçırmak, kritik bilgileri saklamak ve ortaya koyabileceğinden daha düşük performans göstermek yer alır. İş yerinde pasif agresif tutum sergileyenler iş akışını bozacak davranışlarda bulunarak ve grup projelerini sabote ederek, örgüt içinde verimsizliğe ve çalışanların motivasyonlarının düşmesine yol açabilir. Pasif-agresif çalışanlar, iş arkadaşlarının duygu ve düşüncelerine sınırlı düzeyde saygı gösterir ve özellikle otorite konumundaki kişilerin taleplerine karşı gizli öfke ve direnç sergilerler. Bu bireyler, yöneticilerin beklentilerine karşı iş birliğini sınırlama, görevleri erteleme veya kasıtlı hatalar yapma gibi dolaylı muhalefet stratejileri uygularlar. İş ortamında davranışları genellikle alaycı, somurtkan ve içe kapanık bir görünüm taşır ve aynı zamanda çevresine sık sık kendini değersiz hissetme, aldatılmışlık veya haksızlığa uğrama algılarını yansıtan şikâyetlerde bulunurlar. Bu davranış örüntüsü, örgütsel verimlilik, takım uyumu ve lider-çalışan ilişkileri

üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir ve yönetim açısından saklı dirençle başa çıkmayı gerektiren önemli bir zorluk olarak değerlendirilir.

Pasif agresif kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin lider olduklarında da aşağıda bulunan 7 yaygın görülen davranışı sergiledikleri gözlemlenmektedir (Johnson ve Klee, 2007:131):

1. Rutin sosyal ve mesleki görevleri yerine getirmeye dolaylı yollarla direnir, yapması gereken işleri bilerek ihmal eder ve “unutmuşum” diyerek bahane üretir,
2. Başkaları tarafından yanlış anlaşıldığından ve takdir edilmediğinden şikâyet eder,
3. Başkalarının yaptığı işleri küçümser, somurtkan ve tartışmacıdır,
4. Otoriteyi mantıksız bir şekilde eleştirir ve küçümser,
5. Kendisine göre daha şanslı olanlara karşı kıskançlık ve hatta onlara içten içe öfke duyar,
6. Yaşadığı kişisel talihsizlikleriyle ilgili sürekli abartılı ve şikâyetler dile getirir,
7. Başkalarına düşmanca meydan okuma ve pişmanlık duyma arasında gidip gelir.

McIllduff ve Coghlan (2000)’ a göre ise işletmelerde pasif agresif kişilik bozukluğuna sahip liderler kendilerine yer bulabilmektedir. Bu liderlerin örgütün kendilerinden umdukları şeylere uymaya mı yoksa direnmeye mi karar verecekleri konusunda kararsızlık yaşarlar ve genellikle somurtkan, asabi, sinirli ve katı olduklarından astlarının hayatlarını zorlaştırırlar ve genellikle birlikte çalışılması zor olan liderlerdir. Brogaard (2020)’e göre genel olarak pasif-agresif bireyler gibi, pasif-agresif liderler de olumsuz veya agresif düşünce ve duygularını incelik ve saklıca yansıtan davranışlar sergilerler. Bunu kendilerini korumak adına veya başkalarına zarar vermek için yaparlar. Ancak yönetici konumları nedeniyle, liderlerin pasif-agresif davranışları, örneğin pasif-agresif bir partnerin veya arkadaşın davranışlarına hiç benzemeyebilir. İşte pasif-agresif liderlerin dört yaygın özelliği:

1-Şifreli Konuşma

Çalışanlar, yöneticilerinin beklentilerini zaman zaman tam olarak anlamadıkları veya karşılayıp karşılamadıklarını kestiremedikleri bir algıya kapılabilirler. Bu durum, özellikle liderlerin dolaylı düşmanlık veya dolaylı iletişim stratejilerini tercih ettiği bağlamlarda belirginleşir. Dolaylı düşmanlık sergileyen liderler, samimiyet yerine alaycılığı, açıklık yerine sessizliği, doğrudan ifadeler yerine şifreli sözleri tercih ederler. Bu tarz iletişim, liderin kendini koruma, çalışanları manipüle etme veya olası çatışmalardan kaçınma amaçlarıyla şekillenebilir. Liderlerin bu davranış biçimini benimsemelerinin temel nedenleri, genellikle kendi korkularını ve güvensizliklerini maskeleyme ile ilgilidir. Liderler, gerçeği doğrudan ifade etmenin itibar kaybına, eleştiriye veya sevilmemeye riskine yol açacağı endişesiyle şifreli ve dolaylı iletişim yollarına başvurabilirler. Öte yandan bazı liderler, iletişimde dolaylı olmanın örgütsel uyumu ve çatışmasız ilişkileri koruduğunu düşündükleri için bu yaklaşımı bilinçli olarak tercih edebilirler.

2-Aşırı kaçınma

Pasif-agresif liderler tarafından, kendilerini özellikle rahatsız edici veya zorlayıcı nitelikteki durumlardan kaçınmak amacıyla başvuru yapılan yaygın bir stratejidir. Bu yaklaşım, liderin sorumluluk almasını engellerken, aynı zamanda örgüt içindeki karar alma süreçlerini dolaylı biçimde etkiler ve liderin pasif direncini gizler. Burada pasif-agresif liderlik tarzı, eylemden kaçınma taktiği şeklinde ortaya çıkar; yani örgütün kurallarını veya normlarını durumun gerektirdiğinden çok daha işlevsiz hale gelmesine yol açar. Liderin gelişmelere ve yapılması gerekenlere duyarsız kalmasının yarattığı belirsizlik astlarının moralinin bozulmasına ve kaygıya yol açarak liderliğe olan güveni azaltır ve iş birliği ve ekip çalışmasının bozulmasına neden olur. Pasif-agresif liderler, açıkça öfkeli olanlara göre örgütte güveni daha hızlı yok ederler.

3- Sorumluluğu başkasına yükleme

Pasif-agresif liderler, sıklıkla sorumluluktan kaçma taktiğine başvururlar. Bu liderler, başarısızlık durumunda sorumluluğu başkalarına yüklemeye eğilimlidir; çünkü engellenmeye, bekletilmeye veya karşı çıkılmaya dayanmakta güçlük çekerler ve olayları gizli biçimde kontrol etme arzusuyla hareket ederler.

Dürüstlük ve empati gibi liderlik değerlerinden uzak olan bu yaklaşım, astlara ilham vermek, rehberlik etmek ve ortak hedeflere ulaşmaları için motivasyon sağlamak yerine, sorumluluğu başkalarına yüklemeye çalışarak örgütte güvensiz bir çalışma ortamına neden olur. Bu davranış biçimi, örgütte morali düşürebilir, üretkenliği azaltabilir ve örgütün itibarını zedeleyebilir, dolayısıyla ciddi bir işyeri sorunu olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak, bu tarzda pasif-agresif liderlik stratejileri, örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından önemli ölçüde olumsuz etkiler yaratır.

4- Günah keçisi ilan etme

Günah keçisi ilan etmek veya aramak saldırganlık, düşmanlık, hayal kırıklığı vb. duygularını başka bir birey veya gruba odaklamak için yansıma veya yer değiştirme taktiklerinin kullanıldığı bir süreçtir ve suçlamanın haksız yere yapılmasını açıklar. Bu taktiği kullanan liderler genellikle statülerini, otoritelerini ve yanılmazlık algılarını korumak için bunu yaparlar. Bu, hataları kabul etmenin getirdiği kırılmalığa karşı bir kalkan, koruyucu bir mekanizmadır. Ancak bu yaklaşımın da örgütte neden olabileceği birçok olumsuz sonuçları vardır. Günah keçisi aramak, örgüt kültürü üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Bu durum, bireylerin iş birliğine dayalı sorun çözmekten ziyade kendini korumaya odaklandığı bir korku, güvensizlik ve sürekli tetikte olma ortamı yaratır. Örgütlerde büyüme ve gelişmenin temel unsurları olan inovasyon ve risk alma, böyle bir ortamda engellenir.

Paranoyak Liderlik

Paranoyak (Paranoid kişilik bozukluğu) kişilikler şüphecilik ve megalomani ile anılırlar. Bu kişiler başkalarına karşı aşırı şüpheli ve güvensizdirler çünkü zihinlerinde sürekli olarak başkaları tarafından zulüm gördüğü, ihanete uğradığı, şüphe ve kuruntular vardır. Bu yüzden paranoyak olan bir kişi sosyal ve aile ortamında sağlıklı bir iletişim kuramaz veya ilişkileri sıklıkla bozulur. McWilliams (2010'a göre paranoyaklığın dinamikleri anlamak için, paranoyanın psikanalitik anlayışını, Amerikan Psikiyatri Birliği'nin Tanı ve İstatistik El Kitabı'nın (DSM) sonraki baskılarındaki tanımlamalarından ele almak önemlidir zira bu kitap, kelimenin gündelik kullanımlarının çoğunun yanı sıra paranoyak olgular üzerine yapılan araştırmaların da kaynağıdır. DSM-IV'teki paranoyak kişilik bozukluğu tanı kriterleri, şüphecilik ve güvensizliğin

çeşitli belirtilerini içerir. Ancak psikanalitik bir bakış açısından, paranoya, güvensizliğin belirgin bir özelliği olmaktan ziyade, güven duygusunun olmayışıyla veya dengesizliğiyle ilgilidir. Paranoyak insanlar gerçekten de çoğu zaman kimseye güvenmezler, ancak aynı zamanda bazı durumlarda ise bir kişiye de aşırı güven (Bir siyasi lider, spor takımı başkanı vs.) duyabilirler.

Triebwasser vd. (2013)'ne göre paranoyak kişiler kendilerinin sürekli olarak tehlike altında olduklarını düşünürler ve bu tehlikeyle ilgili belirtiler, deliller, izler ve gerekçeler ararlar. Bundan dolayı, paranoid kişilik bozukluğu bireylerin yaşam kalitesinde azalmayla en fazla ilgili üç kişilik bozukluğundan biridir ve paranoyak yetişkin bir kişinin sahip olduğu bu kişilik bozukluğunun altında yatan nedenlerin başında çocukluk döneminde yaşadığı olumsuz ve kötü deneyimler bulunmaktadır. Bunlara ek olarak Botchway (2023)'e göre paranoyak liderler endişe veya korkudan çok fazla etkilenirler, sıklıkla zihinlerinde oluşturdukları tehditlere karşı halüsinasyon ve mantıksızlık noktasına varan tepkiler geliştirirler ve bu kişiler kendi başarılarının sürekli olarak takdir edilmesini umarlar ancak onların bu başarı duygusu çoğunlukla da kibre dönüşür. Paranoyak liderler diğer yetenekli bireyleri patolojik düzeyde kıskanırlar, bu yüzden başkalarına yetki vermek yerine onları baskırlar, onlara hükmederek yönetmek isterler. Çünkü buna "kendilerinden daha iyi olacakları" korkusuyla yaparlar. Bunlara ek olarak, örgütü sürekli kontrol etmek ve ön plana çıkanların ve yeni liderlerin özerkliğini sınırlamak için iş birliğine kapalı olurlar, hızlıca zorlu süreçler oluştururlar, kısaca liderliğe yükselirken kullandıkları merdiveni başkasına uzatmak yerine onu ortadan kaldırır. Ayrıca paranoyak liderler olası bir örgütsel ayaklanma olabileceği veya birilerinin onları görevlerinden almaya çalışabileceği korkusunu yaşarlar. Bunun nedeni ise, bu liderler ister meslektaşlarıyla ister arkadaşlarıyla veya aile üyeleriyle olsun, ilişkilerinde son derece şüpheli, düşmanca, istismarcı ve temkinlidirler. Bundan dolayı yakın ilişkiler samimiyet veya güvenilirlik gerektirdiğinden sosyal becerileri zayıftır, arkadaşlık kurmada ve sürdürmekte büyük zorluk çekerler.

Paranoyak bir liderin örgütsel tehlikeleri:

- Paranoyak liderler genellikle örgüt içinde güveni aşındırır ve yerine korkuyu getirir. Böyle bir ortamda çalışanlar sıklıkla kendilerini korumakla meşguldür ve bu yüzden iş birliğine açık olmazlar,

yeniliklere kapalıdırlar ve güvensiz çalışma ortamı sürekli suçlanma korkusu ve toksik bir çalışma ortamında kendilerini baskı altında hissederler.

- Bu liderler asla hatalarını kabul etmezler. Bir şeyler ters gittiğinde, hemen suçlayacak birini ararlar, kısaca hesap vermek yerine günah keçisi ararlar. Örneğin paranoyak liderler küçük bir dikkatsizlik yüzünden oluşan hata yüzünden bir çalışana saldırırlar ama gerçekte soruna yol açan yönetsel kusurlu süreçleri görmezden gelirler.
- Paranoyak bir lider, pozisyonunu ve imajını korumak için, başkalarını ateşe ataktan kaçınmaz, her türlü çabayı gösterir. Paranoyak liderler, örgütte olası olumsuz sonuçlardan kaçınmak için kendilerinin sorumluluğundaki tartışmalı görevleri devretmeye çabalarlar. Örneğin, kendisini geri plana çekerek işten çıkarma veya cezalandırma gibi yaptırımları aslında böyle bir sorumluluğu olmayan kişilere aktarırlar ve bu nedenle ortaya çıkan olumsuz sonuçları da onlara yıkarlar, aslında bu liderlik değil, korkaklıktır.
- Başkalarına duydukları güvensizlik, paranoyak liderleri mikro yönetime iter, örgütsel süreçleri yavaşlatır, iş akışını bozarak takımları güçsüzleştirir. Astlarının kendisini her an kandırabileceklerini düşünürler ve ne yaptıklarını sürekli kontrol etmek istediklerinden, büyük resme odaklanmak yerine küçük detaylara takılırlar ve her ayrıntıyı bilmek isterler. Sonuç olarak bu liderler çalışanların kendi kararlarını almasına izin vermedikleri gibi onlara sürekli talimatlar verip hatalar ararlar ve güvensiz bir çalışma oluşmasına neden olurlar.
- Paranoyak liderler genellikle, ortada hiçbir tehdit yokken, örgütsel süreçlerle ilgili temelsiz ve nedensiz tehditlerin olduğunu kafalarında kurarlar. Bunların örgüt içindeki kişilerden kaynaklandığını düşünürler ve soru soran, görüşlerini açıklamak isteyen veya işleyişle ilgili kendi kişisel fikirlerini beyan eden çalışanlarını art niyetli olarak değerlendirirler, onları müttefik yerine rakip olarak görürler ve onlara hasmane duygular beslerler.
- Bu liderlerin genellikle geçmiş kariyerlerinde idari hatalar, etik dışı uygulamalar, yönetsel yetersizlikler, isabetsiz kararlar sonucunda ortaya çıkan hukuki veya mali yükler gibi gizli kalmış sırları vardır. Bu kişilerin paranoyaları, bu gibi geçmişte yaptıkları hataların ifşa olma

korkusundan kaynaklanır ve örgütün refahı ve çıkarına rağmen, kusurlarını gizlemek ve kendilerini korumak için büyük çaba sarf ederler ve gerekirse başkalarını ateşe atarlar (Bani-Melhem vd., 2021:114-120; Zaghmout, 2025, 5-35).

Paranoyak liderlik eğilimleri sergileyen yöneticiler gerek gerçek gerekse hayalî tehdit algıları nedeniyle, konumlarını zayıflatabileceğine inandıkları her unsurdan aşırı düzeyde kaygı duyarlar. Bu tür liderler, çevrelerinde kendilerinden daha fazla görünürlük, etki veya ilgi potansiyeli taşıyan kişi ve durumları liderlik otoritelerine yönelik bir tehdit olarak yorumlama eğilimindedir. Bu algısal çarpıklık, liderin örgütsel çevreyi nesnel biçimde değerlendirme kapasitesini zayıflatır ve karar alma süreçlerini irrasyonel bir savunmacı tutumun etkisi altına sokar. Paranoyak liderler çoğu zaman eleştirilere aşırı duyarlılık geliştirirler, geri bildirimleri kişisel saldırı olarak algılayarak görüşünü bildirenlere tepkisel, cezalandırıcı veya dışlayıcı davranışlarla karşılık verirler. Ayrıca, başkalarının niyet ve davranışlarını sürekli olarak analiz etmeye çalışarak örgüt içinde yoğun bir şüphe kültürü yaratırlar. Kendilerine karşı konumlandığını düşündükleri bireyleri etkisizleştirme veya örgütten uzaklaştırma yönündeki sert müdahaleleri ise hem psikolojik güvenliği hem de örgütsel bağlılığı zedeler. Sonuç olarak paranoyak liderlik, örgüt içi ilişkileri kırılgan hâle getirir, karar süreçlerini tehdit algısına bağımlı kılar ve uzun vadede örgütsel etkililiği ciddi biçimde tehlikeye atar. Liderlik başkalarına güven aşılama, güç vermek ve hem bireysel hem de profesyonel gelişimi teşvik etmeyi kapsar. Ancak lidere ve örgüte paranoya hâkim olduğunda, artık o lider örgütte yıkıcı bir güce dönüşebilirler ve astlarını veya çalışanları ateşe atmaktan hiç çekinmezler çünkü kontrolü kaybetme, ifşa olma veya eleştirilerle karşılaşma korkuları onları güvensiz ve manipülatif hale getirir ve başkalarına acımasızca davranmaktan çekinmezler. Sonuç olarak, paranoyak liderler, alınan her karara kendileri aleyhinde olabilir endişesiyle kendilerini dahil ederler, bildiklerini kendilerine karşı kullanılabileceğinden korkarak saklarlar, bu yüzden güvene veya astlarının özerkliğine çok az yer bırakırlar. Kısaca, paranoyak liderler korkuyla hareket ederler ve yarattıkları güvensizlikler örgütte iş birliğini ve örgütsel gelişimi baltalar ve sonucunda toksik bir çalışma ortamına neden olur.

Zorlayıcı Liderlik

Literatürde çoğunlukla otoriter liderlikle bağdaştırılan zorlayıcı liderlik, lider tarafından elindeki yetkilerin ölçsüzce kullanımıyla ortaya çıkmaktadır. Güçlerini otoriteden ve yetkilerinden alan zorlayıcı liderler, astlarına örgütün çıkarlarından ayrı olarak kendi isteklerini de dayatmaktadırlar. Çoğunlukla otoriter ve katı kuralcı bir kişiliğe sahip olan zorlayıcı liderler baskılayıcı, ısrarcı, çoğunlukla mükemmeliyetçi, titiz, aşırı düzenli, mutsuz görünümlü bireylerdir. Astlarının kontrol altında tutulması gerektiğine inanan bu tarz liderler, iş birliğinden kaçınır ve sürekli olarak astlarını görevleriyle ilgili olarak baskı altında tutarlar. Bunlara ek olarak, zorlayıcı liderler hıza takıntılıdır. Yönetim tarzlarında üretkenlik ön plandadır bu yüzden görevler ve kontrol listeleri duyguların veya hislerin önüne geçer. Genellikle üstünlük kurmanın ve kazanmanın yollarını ararlar. İşkoliktirler, hep hareket halindedirler, yerlerinde duramazlar, her dakikayı değerlendirirler ve astlarından da aynı şekilde, mola vermeksizin çalışmalarını umarlar (Hunter, 2023, 113-115; Ballı ve Çakıcı, 2019: 161). Çalışan motivasyonunun sürdürülebilir bir düzeyde tutulabilmesi için liderlerin baskıcı ve zorlayıcı tutumlardan kaçınmaları gerekmektedir. Zorlayıcı liderlerin astlarından bekledikleri mükemmeliyetçilik ve uyguladıkları aşırı kontrol mekanizmaları, çalışanlarda lidere karşı öfke, direnç ve isyan davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu liderler çoğu zaman işkolik bir eğilim sergilemekte, iş-yaşam dengesini önemsememekte ve tüm iş süreçlerinin kendi belirledikleri şekilde ilerlemesinde ısrarcı olabilmektedir. Söz konusu tutumlar, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini değersiz, yetersiz ve sürekli hata yapan bireyler olarak algılamalarına neden olmaktadır. Öte yandan, zorlayıcı liderlerin görevlerini yerine getirirken yüksek düzeyde titizlik göstermeleri ve sorumluluk bilincine sahip olmaları, onların başarılı yöneticiler oldukları izlenimini yaratabilmektedir. İşlerine güçlü bir adanmışlıkla yaklaşmaları, mükemmeliyetçi bir yönetici profili çizmelerine katkıda bulunmaktadır. Ancak örgüt içinde hemen her işin sorumluluğunu üstlenmeleri ve baskıcı liderlik tarzları, astlarından üstünlüklerinin ve otoritelerinin sürekli biçimde onaylanmasını beklemlerine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanlarda lidere duyulan güvenin azalmasına, motivasyon ve performans düşüşüne, iş tatminsizliğine ve tükenmişlik hissine neden olmakta; nihayetinde çalışanların işten ayrılma eğilimini artırmaktadır (Can ve Atar Yılmaz, 2023:84).

Zorlayıcı liderlik, çalışanlara ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini öğretme ve anlatma dürtüsüyle hareket eden ve sorgusuz bir itaat bekleyen, oldukça baskılayıcı bir liderlik tarzıdır. Bu liderler için hataya yer yoktur, mazeret duymak istemezler ve astlarından sürekli sonuç talep eden otoriter bir liderlik tarzıdır. Zorlayıcı liderler çalışanları üzerinde tam anlamıyla bir kontrole sahip olmak isterler ve onlara iş ortamlarında görevleriyle ilgili çok az düzeyde özerklik sunarlar. Örgütlerde zorlayıcı liderliğin belirgin özellikleri aşağıdadır (Landa ve Tyson, 2017: 560-563; Goleman, 2017:86-88):

- Çalışanları sürekli olarak iş süreçleri ve standartları kapsamında yönetirler, denetlerler ve onlara kurallara ve planlamalara sadık kalmalarını empoze ederler, onlara işler daha önce nasıl yapılmışsa aynı şekilde yapmaları konusunda baskı kurarlar. Bu yüzden, çalışanlar genellikle kendilerine güvenilmediğini ve mikro yönetim uygulandığını hissettiklerinden çoğunlukla işten ayrılmayı düşünürler.
- İşler yolunda gitse dahi astlarına sürekli olarak yapacakları işlerle ilgili emir ve talimat verirler. Çalışanların fikri önemli değildir ve düşünceleri dikkate alınmaz. Hatta onlara içeriği tam bilmeseler dahi yaptıkları işleri nasıl ve hangi yöntemlerle yapılması gerektiğini anlatır.
- Bu liderlik tarzında çalışanlar sadece yüksek verimlilik gösterdiklerinde değil aynı zamanda üstlerine tam anlamıyla uydukları takdirde ödülü hak edebilirler. Baskıcı bir lidere göre başarı astlarının ona tam anlamıyla itaat ettiklerinde elde edilir ve çalışanlar görevlerini çok iyi yaptıklarında değil sadece onların her dediklerini sorgusuzca yaptıklarında ödül alabilirler.

Zorlayıcı liderlik yaklaşımı benimseyen yöneticiler, çoğu zaman çevrelerinde eleştirel düşüncüyü değil, koşulsuz uyumu önceleyen “evet efendimcileri” oluşturma eğilimindedir. Bu durum, liderin geri bildirim mekanizmalarını zayıflatarak algısal bir çarpılmaya ve liderin örgütsel gerçekliği nesnel biçimde değerlendirememesine yol açar. Böylece ortaya çıkan sahte başarı algısı, örgütün ihtiyaç duyduğu stratejik ve düzeltici eylemlerin zamanında gerçekleştirilmesini engeller. Zorlayıcı gücü yoğun biçimde kullanan liderler, kısa vadede itaat sağlayabilseler de uzun vadede çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve psikolojik güvenliğini ciddi biçimde zedeler. Bu tür liderlik

yaklaşımı moral düşüklüğü, yüksek işgücü devri, yaratıcılığın ve inovasyonun bastırılması gibi sonuçlar doğurur. Çalışanlar hata yapmaktan veya fikir belirtmekten çekinir; örgüt içinde korku ve stres temelli bir kültür gelişir. Bu koşullar zamanla hem bireysel performansı hem de örgütün genel verimliliğini olumsuz etkiler. Böyle bir ortamda lider, otoritesini yalnızca ceza tehdidiyle sürdürdüğü için, zorlayıcı güce dayalı etkinliği giderek azalır ve sürdürülebilir bir liderlik etkisi yaratamaz. Sonuç olarak zorlayıcı liderler, çoğunlukla çalışanlarının görüşlerini dikkate almadan onlar adına kararlar alırlar. Bu liderlik tarzında, ortaya çıkan her durum analiz edilir ve çalışanların düşünceleri ve talepleri yerine elde edilen verilere dayanarak kararlar alınır. Zorlayıcı güç kullanan bir lider, korku temelli yüzeysel bir saygı kazanabilir, ancak daha fazla düzeyde güven kaybedebilir. Bu liderler, yapılacak işlerin ve astlarının yönetimi üzerinde tam kontrole sahiptirler. Zorlayıcı liderlik tarzı örgütlerde, kısa vadeli üretkenlik kazanımlarının elde edilmesini sağlayabilir. Öte yandan, uzun vadeli olumsuz etkileri arasında çalışanlarda tükenmişlik ve performanslarında düşüş görülür. Sürekli baskı altında olduklarını hisseden çalışanlar işten ayrılmayı düşünecektir ve bu da işletme için yüksek iş gücü devrine ve gizli yüksek maliyetlere yol açabilir.

Narsistik Liderlik

Daha önce de değinilen narsisizm, empati eksikliğiyle, başkalarını kıskanma veya başkalarının kendisini kıskandığına inanmayla, genellikle küstah davranışlarla, başkalarının duygularını veya ihtiyaçlarını anlamada veya önemsemede eksiklikle ve kendilerinin özel veya eşsiz olduklarına inanmalarıyla karakterize edilmektedir. Narsistik kişilik bozukluğu olan kişiler narsist olarak tanımlanmaktadır ve bu kişiler her zaman kendi çıkar ve menfaatlerini gözetirler, bu yüzden manipüle edici davranışlar sergilerler ve başkalarını sadece kendi kazanımları için kullanma eğilimindedirler. Narsistik liderler ise kendilerinin liderlik için eşsiz niteliklere sahip olduklarını düşünürler, kendi yeteneklerini abartırlarken başkalarının yeteneklerini küçümserler. Genellikle ilk tanışıldığında karizmatik görünürler ve ilham veren bir lider gibi algılanırlar ancak gerçekte benmerkezcidirler, sadece kendi çıkarlarına ve başarılarına odaklanırlar ve hatta başkalarının harcadıkları emekleri ve gösterdikleri başarıları kendilerine yontarlar.

Faeq (2025)'e göre narsistik liderlik, diğer istenmeyen liderlik biçimlerinden farklıdır. Çünkü narsistik liderler kendileriyle ilgili eleştiriyi kabul etmezler, örgütlerde kibirlilik, empati eksikliği ve manipülatif davranışlar sergilemeleriyle kendilerini belli ederler. Lynch vd. (2024)'ne göre narsist liderler benmerkezcidirler ve sahip oldukları olumsuz kişilik özellikleri nedeniyle astlarını destekleme, duygularını anlama ve onlara yardımcı olmada yetersiz kalırlar ve bu da çalışanların motivasyonlarının azalması ve örgüte olan bağlılıklarının azalması gibi birçok olumsuz etkilere yol açar. Bunlara ek olarak, narsist liderler kaprislidirler ve kendi çıkarlarını ve otoritelerini korumak için etik dışı yönetim davranışları sergilemekten kaçınmazlar, bu da çalışanlarda yönetime olan güven duygusunu azaltır ve onların işlerine olan bağlılıklarını zamanla yok edebilir. Brunell vd. (2008)'e göre dışa dönüklük, baskınlık eğilimi ve gelişmiş sosyal beceriler gibi kişilik özelliklerinin narsisizmle olan yapısal tutarlılığı dikkate alındığında, narsistik bireylerin özellikle yeni, lidersiz veya yapılandırılmamış gruplarda lider olarak ortaya çıkma olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Narsistlerin sosyal olarak dışa dönük olmaları ve liderlik rolleri için güçlü bir arzu taşımaları, bu eğilimi destekleyen önemli belirleyicilerdir. Araştırmalar, narsistik bireylerin bu arzularının çoğunlukla güç, prestij ve statüye ilişkin fantezilerden, ayrıca kendilerini doğal liderler olarak görmelerine dayanan öz algılarından kaynaklandığını göstermektedir. Bunun yanında narsistler, yüzeysel fakat etkili ilişkiler kurma konusunda oldukça ustadırlar. İlk izlenimlerde sergiledikleri karizma, özgüven ve sosyal çekicilik hem kişiler arası etkileşimlerde hem de grup dinamiklerinin erken aşamalarında onlara belirgin bir avantaj sağlar. Nitekim çeşitli araştırma bulguları, narsistlerin sevimlilik algısını kısa vadede güçlü biçimde uyandırdıklarını, romantik ilişkileri başlatmada başarılı olduklarını ve yabancı gruplarla etkileşimde sosyal açıdan olumlu değerlendirildiklerini doğrulamaktadır. Bu özellikler, narsist bireylerin liderlik konumlarına hızla yükselmelerini kolaylaştırırken, uzun vadede sürdürülebilir ilişkiler kurma ve istikrarlı liderlik sergileme açısından potansiyel sorunlara da işaret etmektedir. Ouimet (2010)'a göre narsist liderler kişisel menfaat çıkar ve menfaatlerini ön plana çıkarmak isteyen ve çevresinden takdir bekleyen kişiler oldukları için her zaman ön planda olmak isterler ve bu yüzden örgütlerde çok yaygın görülmektedir ve aşağıdaki davranışlarla özdeş hale gelmişlerdir:

- Takdir edilmek uğruna riskli, mantıksız kararlar verme ve böylece örgütsel çıktıları tehlikeye atma ve örgütsel iklimi bozma,
- Çalışanlarda sürdürülebilir motivasyonu elde etmek için örgütte gerekli iklimi sağlayamama, astlarına zarar verme (zorbalık, psikolojik taciz ve astların moralini bozma), astların güveninin yıkılması ve örgütsel verimliliğin azalması ve böylelikle zehirli bir çalışma ortamına yol açma (meslektaşlara ve çalışanlara karşı empati eksikliği ve duyarsızlık),
- Herkes tarafından gözlemlenen kötü yönetici davranışları (kişisel çıkarlarını örgütsel çıkarların üstünde görme ve buna göre bencilce davranışlar sergileme),
- Kendini ön plana çıkarabilmek için olmayacak büyük başarıların hayallerini kurma, bunu gerçekleştirebilmek için etik dışı davranışlar sergileme ve kendi kişisel hırsları için astlarının emeklerini sömürme,
- İşlevsiz ve yetersiz yönetim (geribildirime önem vermeme, planlamalarda ve denetlemelerde benmerkezci düşünceler nedeniyle oluşan hatalar).

Kısaca narsistik liderler bencildir, başkaları tarafından sürekli takdir edilmeyi beklerler çünkü onlara karşı üstünlük duygusuna sahiplerdir. Eleştirilere tahammülleri yoktur, eleştirildiklerinde ise saldırgan davranışlar sergilemekle birlikte onları aşağılayarak kendilerini değersiz ve başarısız hissettirmeye çabalarlar. Bununla birlikte, Schmid vd. (2021)'ne göre dünyada iş dünyası basını tarafından "narsisist" olarak tanımlanan Steve Jobs, Bill Gates veya Larry Ellison gibi birçok başarılı ve vizyon sahibi liderler vardır. Bu liderler bir yandan azimleri, tutkuları, vizyonları ve inovasyon yetenekleriyle övülürken, öte yandan çalışanlara kötü davranışları, empati eksikliği ve kibirleriyle de eleştirilmişlerdir. Bu nedenle, narsisizmin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini kapsayan bir bakış açısı ortaya çıkmaktadır ve günümüzde halen narsist liderlerin örgütlere zarar mı verdiği yoksa fayda mı sağladığı konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Rosenthal ve Pittinsky (2006)'e göre narsistik liderler, kişisel hedef ve çıkarlarının takipçilerinin ya da örgütün amaçlarıyla örtüştüğü durumlarda görece daha yüksek bir etkililik sergileme eğilimindedir. Bu uyum sağlandığında narsistik özellikler, kararlılık, yüksek özgüven ve iddialı vizyon geliştirme kapasitesi gibi yönleriyle örgütsel başarıya katkı sunabilir.

Ancak kişisel çıkarların örgütsel çıkarlarla çatıştığı ortamlarda, narsist liderlerin başarı arayışının çevrelerindeki bireylerin zararına sonuçlar üretme olasılığı belirgin biçimde artar. Narsistik liderler özellikle belirsizlik, kriz veya radikal değişim gerektiren dönemlerde öne çıkma ve etkili görünme eğilimindedir; çünkü bu anlar, kendilerini “yenilikçi”, “dönüştürücü” veya “olağanüstü” bir figür olarak sunmaları için uygun zemin yaratır. Bununla birlikte, yeni düzen kurulduktan sonra örgütün ihtiyaç duyduğu istikrarı sağlama, iş birliğini sürdürme ve güç paylaşımına açık olma gibi konularda zorluk yaşarlar. Bu nedenle narsistik liderlik, dönüşüm gerektiren başlangıç aşamalarında etkili olabilse de uzun vadeli örgütsel sürdürülebilirlik ve sağlıklı liderlik-izleyici ilişkileri için önemli ölçüde risk barındırır.

Kısaca narsistik bireyler, çeşitli alanlarda olağanüstü performans sergilediklerini iddia eden ve sıklıkla kendilerinden başka kimseyi yeterli görmeyen, insanlara karşı kibirli ve küçümseyici tavırlar sergileyen bireyler olarak tanımlanabilir. Bu kişiler, zekâlarını, yaratıcılıklarını, akademik yeterliliklerini ve liderlik becerilerini abartma eğilimindedir. Çevrelerindeki, narsistlerin sergiledikleri tavırlarını kibirli, benmerkezci, aşırı baskın veya düşmanca olarak algılar. Buna karşın, liderlik açısından, narsistik bireylerin olumlu algılanma olasılığının arttığı istisnai bir alan olarak öne çıkar. Araştırmalar, yüksek düzeyde narsisizme sahip bireylerin, düşük düzey narsistlere kıyasla, hem grup üyeleri tarafından lider olarak algılandıklarını hem de yeni veya yapılandırılmamış gruplarda lider pozisyonlarını üstlenme eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, narsistik özelliklerin belirli sosyal ve örgütsel bağlamlarda hem bireysel hem de grup düzeyinde avantaj sağlayabileceğini ortaya koymaktadır (Nevicka vd., 2011:1259). Narsist liderler, genellikle kendi hatalarını kabul etmekten kaçınmakta ve bu hataları inkâr etme eğilimi göstermektedirler. Ortaya çıkan olumsuzlukların sorumluluğunu üstlenmek yerine, çoğu zaman astlarını suçlamakta ve sorumluluğu dışsallaştırmaktadırlar. Benmerkezci yapıları nedeniyle başkalarının duygu, ihtiyaç ve bakış açılarına karşı empati yoksunu olan bu liderler; kibirli tutumlar sergilemekte, her türlü ayrıcalığın kendilerine ait olduğu inancını taşımakta ve kendi çıkarlarını maksimize etmek amacıyla kişilerarası ilişkileri sistematik biçimde manipüle etmektedirler. Narsist liderler, bilinçli düzeyde çevrelerindeki bireylerden üstün olduklarına dair güçlü bir inanç

sergilemeler de psikodinamik açıdan bakıldığında bu tutumun altında çoğu zaman kırılğan bir öz güven yapısının bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle çevrelerinden sürekli ilgi, onay ve hayranlık bekler; beğenilme ihtiyacını doyuramadıklarında ise savunmacı ve saldırgan tepkiler gösterebilirler. Buna karşılık, mütevazı ve olgun liderler hatalarını inkâr etmek yerine kabul ederler ve bu hataların dile getirilmesini, öğrenme ve gelişim için bir fırsat olarak değerlendirirler. Hatalarını açıkça ifade eden ekip üyelerine teşekkür eder, sorumluluğu üstlenir ve hataların düzeltilmesi ile gelecekte benzer sorunların önlenmesi için gerekli adımları atarlar. Bu yönüyle gerçek liderlik, kusursuzluk iddiasından daha çok, sorumluluk alma, öğrenme arzusu ve sürekli gelişim kapasitesi ile tanımlanmaktadır.

Kısaca, narsistik liderler, dünyayı çoğu zaman kendi etraflarında döndüğü bir çerçevede algırlar, onların kendine yönelik düşkünlüğü ve üstünlük algısı, çevrelerindeki bireylerin ve örgütsel faaliyetlerin de bu merkez etrafında şekillenmesine yol açar. Bu liderler, kendi başarılarını ve yeteneklerini abartma eğilimindeyken, başkalarının sahip olduğu benzer nitelikleri ve değerleri sistematik olarak küçümserler veya reddederler. Narsistik liderlerin davranışlarını büyük ölçüde, karşılanmamış hayranlık ve onaylanma ihtiyaçları yönlendirir; bu durum, eş zamanlı olarak aşırı bir önem duygusu ve derin bir içsel güvensizlik ile karakterizedir. Örgütsel bağlamda, narsist liderler çabalarını ve yeteneklerini agresif biçimde ön plana çıkararak, kendilerini örgütsel başarının vazgeçilmez merkezi olarak konumlandırırlar. Bu tutumları, hem lidere olan güvenin sarsılmasına yol açar hem de çalışanlarda örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancının oluşmasına neden olur.

SONSÖZ VE DEĞERLENDİRME

21. yüzyılda liderlik, 20. yüzyılın artık geçerliliğini yitirmiş yönetim tarzlarına bağlı kalmak yerine, örgütleri dinamik, karmaşık ve hızla değişen çevresel koşullara uygun biçimde yönlendirebilecek modern yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Çünkü günümüz işletmelerinde geleneksel liderlik modellerine dayalı bir düşünme ve yönetme biçimi, işletmelerde çalışma ortamlarını oluşturan farklı kuşakları, etnik kökenleri, kültürel aidiyetleri ve kimlik gruplarını içeren geniş çeşitlilik yelpazesinin barındırdığı potansiyeli yeterince değerlendiremeyeceğinden örgütsel işleyişi ve başarıyı sınırlar. Bu nedenle, 21. yüzyıl liderliği belirsizlik, hızlı dönüşüm, teknolojik gelişmeler, çeşitlilik ve karmaşıklık gibi çok katmanlı etkenler ve zorluklarla tanımlanabilen yeni iş dünyası dinamiklerine uyum sağlamayı gerektirir. Bunlara ek olarak örgütlerde çalışanların farklı deneyim, yaşam tarzı ve kültürel değerlerinden oluşan zengin çeşitlilik dokusunun etkin biçimde yönetilmesi hem etkili liderlik uygulamalarının geliştirilmesi hem de örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda çağdaş liderlik, yalnızca örgütsel dış çevreyi doğru anlamakla kalmayıp, çalışanları örgütsel yenilenme, yaratıcılık, dayanıklılık ve örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik bir kaynak olarak değerlendirmeyi temel bir ilke hâline getirmelidir.

Bir örgütün başarısı büyük ölçüde sahip olduğu liderlik tarzına bağlıdır. 1991 yılından itibaren işletmeler, uygulamaya konulan yeni ekonomik reformların etkisi ve daha teknolojik uygulamalarla ekonomik, sosyal ve uluslararası pazarlara ilişkin önemli dönüşümler deneyimlemiştir. Bu dönüşümler kapsamında, örgütlerin karşı karşıya kaldığı zorlukları artırmış, yoğun rekabet, nitelikli insan kaynağının elde tutulması, çok kültürlü çalışma ortamlarının yönetimi, modern hizmet beklentileri ve hızlı teknolojik gelişmeler gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Öngörülebilir gelişmelerin yanı sıra öngörülemeyen ekonomik gelişmeler ve küresel çatışmalar bu örgütsel zorlukların üstesinden gelebilmek için söz konusu güçlükleri fırsata dönüştürebilen etkili liderliğin varlığını çok daha önemli bir hale getirmiştir. Lider, örgütün misyonunu somut çıktılara dönüştürme sorumluluğunu üstlenirken,

günümüzde yaşanan ileri düzey teknolojik gelişmeler geleneksel liderlik yaklaşımlarını önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu bağlamda, etkili ve sürdürülebilir sonuçlar elde edebilmek için devrimsel nitelikteki yeni bakış açılarına uyum sağlama zorunluluğu, çağdaş örgütler açısından giderek daha karmaşık ve zorlu bir süreç haline gelmiştir (Dhamija vd., 2023: 210-211).

Liderlik, bir pozisyonu işgal etmekten, bir unvana sahip olmaktan ya da sembolik olarak “geminin kaptanı” olmaktan ibaret değildir. Aynı şekilde liderlik, yalnızca güç kullanımı, ego tatmini ya da kişisel gururla da açıklanamaz. Etkili liderlik, astlar tarafından hissedilen; onların duygularına temas eden, aktif dinlemeye dayanan, motive eden, açık iletişim kuran, rehberlik eden, denetleyen, engelleri ortadan kaldıran, öğrenme ve gelişimi destekleyen dinamik bir süreçtir. Bu süreçte lider, yalnızca yön veren değil; aynı zamanda örgütle birlikte “nefes alan” ve değişime uyum sağlayan bir aktör olarak konumlanır. Titanik’in ilk seferi bu bağlamda sıklıkla kullanılan çarpıcı bir metafor sunmaktadır. Kaptan E. J. Smith için bu yolculuk, emekliliğe doğru atılan son adım olarak daha sakın bir dönemin başlangıcıydı. Ancak geminin New York’a güvenli biçimde ulaşması için gerekli olan temel liderlik sorumlulukları zincirleme olarak ihmal edilmiştir. Mürettebattan ve diğer gemilerden gelen yedi ayrı buzdağı uyarısının göz ardı edilmesi, çevresel ikazlara duyarsızlığın ve aşırı güvenin liderlik düzeyinde nasıl felaketle sonuçlanabileceğini göstermektedir. Bu örnek, liderliğin örgütün yaptıklarından olduğu kadar yapamadıklarından da sorumlu olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır.

White Star Line bünyesinde RMS Titanik, 2 Nisan 1912’de denize indirildiğinde üç Olympic sınıfı okyanus gemisinin (diğerleri RMS Olympic ve Kraliyet Donanması hastane gemisi HMHS Britannic) ikincisi ve dünyanın en büyük yolcu gemisiydi. 10 Nisan 1912’de, tahmini 2.223 kişiyle ilk seferine İngiltere’nin Southampton şehrinden New York şehrine çıktı. Geminin komutanı, White Star Line’ın en kıdemli kaptanı olan 62 yaşındaki kaptan Edward John Smith’ti. Joseph Bruce Ismay gemide bulunan ve White Star Line’ın başkanı ve genel müdürü olan bir İngiliz iş adamıydı ve şirketin amiral gemisi RMS Titanik’in 1912’deki batışından

sağ kurtulan en yüksek üst düzey White Star yetkilisiydi. Bir gemide kaptanın yetkisi ve sorumluluğu mutlak ve kaptan Edward Smith içinde bu geçerliydi ancak Bruce Ismay, White Star Line'ın başı olarak kaptan Smith üzerinde hayli baskı uygulayarak ve onu aşırı özgüvenli bir şekilde yanlış yönlendirerek gemiyi çok tehlikeli olan buzlu bir alandan geçmeye zorladı. Çünkü Titanic'in kalkışından önce Bruce Ismay, New York Times'a Titanic'in RMS Olympic'ten daha hızlı yol alarak, New York'a bir gün daha hızlı varacağını bildirmişti ve basına verdiği bu haberi kaptan Smith'e ancak yola çıktıktan sonra söylemişti. Kaptan Smith'in bu baskıyı göz ardı etme yetkisi olmasına rağmen, Ismay ve White Star Line'ın üzerinde oluşturduğu baskı onu gerekenden daha hızlı gitmeye zorladı. Bu, White Star Line'ın bariz bir liderlik başarısızlığıydı çünkü hız ve pazar kazancı güvenliğinin önüne geçmişti. Öte yandan, Bruce Ismay ve White Star Line'ın baskısına ve olumsuz yönlendirmelere karşın, çarpışmadan nihayetinde kaptan Smith sorumlu tutuldu. Çünkü özgüven önemlidir ama aşırı özgüven tehlikelidir ve kaptan Smith abartılı özgüven duygusuna ve kibrine yenik düşmüştü ve sonuç olarak gemideki tahmini 2.224 yolcu ve mürettebattan yaklaşık 1.500 kişi hayatını kaybetti ve bu kaza savaşlar dışında tek bir geminin karıştığı en ölümcül olaylardan biri oldu. (Marko vd., 2019: 220-221).

Titanik'te mürettebatın ve yolcuların maruz kaldığı sonuçlar, facianın gerçekleştiği anla sınırlı olmayıp, kazadan aylar önce başlayan ve kriz anında derinleşen çok katmanlı bir liderlik başarısızlığının sonucudur. Özellikle tüm örgütsel düzeylerdeki liderlerin, bireyleri ortak bir amaç etrafında birleştirme, zamanında bilgilendirme ve kolektif biçimde harekete geçirme konularında yetersiz kalmaları, felaketin etkilerini ağırlaştırmıştır. Bu bağlamda Titanic örneği, krizlerin yalnızca teknik ya da çevresel nedenlerden değil; liderlik, iletişim ve koordinasyon eksikliklerinden de kaynaklandığını açık biçimde ortaya koymaktadır. Benzer dinamikler, günümüzde daha küçük ölçekli felaketlerde ve örgütsel aksaklıklarda da gözlemlenmektedir. Kriz öncesi hazırlıkların yetersizliği, risk sinyallerinin ciddiye alınmaması ve karar alma süreçlerindeki gecikmeler, liderliğin etkinliğini belirleyen temel unsurlar olarak varlığını sürdürmektedir. Bu nedenle örgütlerin hem büyük ölçekli

girişimlerde hem de gündelik operasyonlarda; kriz anlarında olduğu kadar normal koşullarda da ne ölçüde hızlı, uyumlu ve başarılı ilerleyebileceği, liderlerin yönlendirici etkisi altında şekillenen çalışanların küçük, çoğu zaman fark edilmeyen davranış ve tutumlarına bağlıdır. Bu mikro düzeydeki eylemler, uygun liderlik çerçevesi içinde bir araya geldiğinde örgütsel dayanıklılığı ve başarıyı artırırken, ihmal edildiklerinde sistematik başarısızlıkların önünü açabilmektedir.

Titanik'in buzdağından kaçınmak için gerçekleştirdiği manevranın 30 saniyeden fazla sürmesi, ancak bu sürenin hayati derecede gecikmiş olması, büyük ve karmaşık yapıların esneklik kaybına işaret etmektedir. Örgüt büyüdükçe karar alma süreçleri yavaşlayabilmekte, yön değiştirme kabiliyeti azalmakta ve liderlik işlevi daha zor ve maliyetli hale gelmektedir. Bu durum, özellikle anlık ve kritik koşullarda, kuralların, düzenlemelerin, politikaların ve prosedürlerin katı biçimde uygulandığı; "karar vermek için izin almam gerekiyor" anlayışının norm haline geldiği bürokratik yapılara dönüşümle sonuçlanabilmektedir. Oysa günümüz işletmeleri, belirsizlik ve hızın egemen olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda liderlerden beklenen, yalnızca mevcut düzeni korumak değil; aynı zamanda hızlı karar alabilen, gerektiğinde rotayı değiştirebilen ve örgütsel esnekliği artırabilen bir liderlik yaklaşımı sergilemeleridir. Aksi takdirde, Titanik örneğinde olduğu gibi, tehlike açıkça görülsün bile zamanında ve etkili müdahalede bulunulamaması, kaçınılmaz ve ağır sonuçlara yol açabilmektedir. Gutmann (2024)'e göre Titanik kazası, üzerinden bir asırdan fazla zaman geçmiş olmasına rağmen, tanıklıklar, resmi soruşturmalar ve akademik incelemelerin niceliği ve derinliği dikkate alındığında, liderlik ve kriz yönetimi alanında önemli bir örnek olay ve araştırma konusu olma niteliğini sürdürmektedir. Bu felaket, yalnızca trajik bir anda alınan hatalı bir kararla açıklanamaz, aksine bu felaket uyarı sinyallerinin göz ardı edilmesi, risklerin küçümsenmesi, karar alma süreçlerindeki gecikmeler ve örgütsel körlük gibi birbirini tetikleyen ihmal ve hatalar zincirinin bir sonucudur.

Titanik'in trajik batışının üzerinden bir asırdan fazla zaman geçmiş olması, olayı yalnızca kaptanın kişisel hataları üzerinden değerlendirmeyi sınırlı ve indirgemeci bir yaklaşım haline getirmektedir. Bununla birlikte,

Titanik faciası, daha geniş bir perspektiften ele alındığında, yönetsel ve örgütsel başarısızlıklara ilişkin önemli çıkarımlar sunan tarihsel bir örnek niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda facia, bireysel hataların ötesinde, karar alma süreçleri, liderlik sorumluluğu ve kurumsal işleyişteki aksaklıkların nasıl bir araya gelerek yıkıcı sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir. Bir krize yol açan olaylar zincirinde ister bir geminin batması ister bir işletmenin iflası söz konusu olsun, bir ya da birden fazla aktörün kötü tasarlanmış, yetersiz değerlendirilmiş ya da hatalı biçimde uygulanmış eylemleri doğrudan tetikleyici rol oynayabilmektedir. Ancak daha kapsamlı olaylar zinciri dikkate alındığında, felaketin ölçeğini belirleyen unsurlar yalnızca hatalı eylemlerle sınırlı değildir; zamanında müdahale edilmemesi, risk sinyallerinin görmezden gelinmesi ve sorumluluk alınmaması gibi eylemsizlik biçimleri de en az aktif hatalar kadar belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle Titanik faciası, yönetsel başarısızlıkların çoğu zaman “yanlış yapılanlar” kadar “yapılmayanlar” üzerinden de şekillendiğini ortaya koyan çarpıcı bir liderlik ve kriz yönetimi dersi sunmaktadır.

Bunlara ek olarak, işletmelerde başarılı, yetkin ve iyi niyetli çalışanların performans kaybı ya da örgütten ayrılma eğilimi göstermelerinin temelinde çoğunlukla bireysel yetersizlikler değil, örgütsel ve yönetsel sorunlar yer almaktadır. Bu bağlamda, yönetsel hatalar ile işlevsel olmayan örgüt yapıları söz konusu kaybın başlıca nedenleri arasında değerlendirilmektedir. Özellikle yetki ve sorumlulukların belirsizliği, adil olmayan performans değerlendirme sistemleri, yetersiz geri bildirim mekanizmaları ve katılımcı yönetim anlayışının eksikliği, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütlerin başarısızlığa sürüklenmesinde belirleyici bir diğer unsur ise içsel ve dışsal çevrelerdeki gelişmelere dönük yönetsel düzeydeki duyarsızlık ve etkili dinleme süreçlerinin yokluğudur. İşletmelerin müşterilerini, potansiyel müşterilerini, çalışanlarını ve diğer paydaşlarını sistematik biçimde ihmal etmesi, dinlememesi ve aynı zamanda çevresel, teknolojik ve sosyoekonomik değişimlere karşı yeterli hassasiyet göstermemesi, öğrenen ve kendini yenileyen bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturulamamasına neden

olmaktadır. Bunlara ek olarak, liderlik örgütlerde genel performansın önemli belirleyicilerinden biridir. Etkili liderlik, çalışanların örgütsel kültürle özdeşleşmesini, işlerine yönelik anlam algısını ve örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır. Bununla birlikte, çalışan bağlılığı ve müşteri odaklılık da örgütsel başarının önemli bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların işlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri, hizmet ve ürün kalitesini olumlu yönde etkilerken müşteri odaklı bir yaklaşım, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütsel başarı; etkin liderlik, duyarlı yönetim anlayışı ve paydaş odaklı stratejilerin bütüncül bir biçimde hayata geçirilmesine bağlıdır.

Güçlü bir örgüt yapısı, çalışanlar arasında etkin bir iletişim ağının kurulmasına, sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesine ve iş birliğine yönelik karşılıklı güvenin oluşturulmasına dayanır. Bir örgütün bütünü, onu oluşturan parçaların basit toplamından daha büyük kılan unsur, yalnızca bireyleri bir araya getirmek değil, aynı zamanda bu birlikteliği sürdürülebilir bir örgütsel bütünlük hâline dönüştürebilme kapasitesidir. Bu bağlamda örgütsel birliktelik bireysel çıkarların ötesine geçerek ortak örgütsel çıkarları önceleyen, değişim süreçlerine uyum sağlayabilen, paylaşılan değerlerin anlaşılmasını teşvik eden ve ortak örgütsel kaynakların etkin kullanımına dayalı olarak geleceğe yönelik hedeflerin birlikte gerçekleştirilmesini mümkün kılan bir yapısal ve kültürel çerçeveyi işaret eder. Ayrıca çalışanların örgüt içinde birlik olduğunu hissetmeleri onların aidiyet duygusu kazanmalarına neden olur ve bu da işe yönelik ilgi ve motivasyon düzeyleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu durum, çalışanların görevlerini yerine getirirken daha yüksek düzeyde çaba göstermelerini sağlar ve verimlilik ve iş memnuniyeti gibi beklenen örgütsel çıktılarla bağlantılı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Özetle, liderler, örgüt kültürünü, değerlerini ve davranışlarını belirleme ve şekillendirme gücüne sahiptir. Etkili liderlik, örgütsel birliği geliştirmede çok önemli bir rol oynar. Örnek davranışlarıyla rol model olarak liderlik ederler ve örgütte istenen değerleri ve davranışları somutlaştırırlar. Liderler iki yönlü iletişimi teşvik ederek, çalışanlardan düzenli geri bildirimler alarak ve fikirlerini olarak dinleyerek, onları örgütün vizyonu,

hedefleri ve ilerlemesi hakkında bilgilendirerek açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurarlar.

Belirli değerlere dayalı sağlıklı bir örgütlenme bireyleri kendi “sorun yumağı” içinde konumlanmaktan çıkarak ortak bir değer sistemi etrafında bir araya gelmeye teşvik eder. Bu yaklaşım, örgüt içindeki çeşitliliğin bir engel değil, aksine kolektif kapasiteyi güçlendiren stratejik bir avantaj olarak kullanılmasını mümkün kılar. Değer temelli örgütlenme, farklı deneyim, kimlik ve bakış açılarının bütünleşmesine olanak sağlayarak örgütsel öğrenmeyi, yenilik üretme potansiyelini ve örgütsel verimliliği artırır. Bu bağlamda, gerçek liderlik; liderin kendisi, astları ve paydaşları arasında bir örgütsel sinerji yaratma kapasitesiyle tanımlanır. Bu tür liderler, motivasyon ve örgütsel bağlılığı güçlendirerek hem kendi etkinliklerini hem de örgütün genel performansını artırır. Dahası, örgüt içinde güven ve dayanışmayı güçlendiren ilişkisel bir zemin oluşturarak, çalışanların birbirleriyle daha etkili, üretken ve iş birliğine dayalı biçimde etkileşim kurmalarını sağlar. Bu süreç, yalnızca operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda örgütün uzun vadeli dayanıklılığını da destekler.

Yüksek düzeyde duygusal zekâ (EQ) becerileri, bireylerin öngörülemeyen durumlar karşısında daha düşük stres düzeyleri deneyimlemelerine katkı sağlar. Belirsizliklere ilişkin bilgi eksikliği ve sonuçların öngörülememesi çoğu zaman rahatsızlık verici olmakla birlikte, günümüz dünyası her zamankinden daha değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, özellikle yönetsel konumlarda bulunan birçok kişi, belirsizliğin kaynağıyla karşılaştığında paniğe kapılarak kontrolü yeniden sağlamak amacıyla otokratik bir yönetim tarzını benimseyebilmektedir. Ancak bu yaklaşım çoğu zaman istenenin aksine sonuçlar doğurmakta; çalışan motivasyonunda azalma ya da yönetsel talimatların göz ardı edilmesi gibi olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. Buna karşılık, belirsizliği etkin biçimde yönetebilen yöneticiler; özgüven, güçlü iletişim yetkinlikleri, kararlılık, analitik düşünme becerileri, liderlik potansiyeli ve risk alma eğilimi gibi önemli özellikler sergilerler. Bunlara ek olarak, liderler açısından değişime açıklık hem gündelik yaşamda hem de iş yaşamında süreklilik arz eden bir gerekliliktir. Değişim süreçlerinin etkin bir biçimde yönetilebilmesi adına

duygusal zekâ ile desteklenen açık ve empatik iletişim son derece önemlidir; zira bu yaklaşım, örgüt içerisinde güven ve karşılıklı anlayışın temellerini güçlendirir. Açık iletişim, şeffaflığın teşvik edilmesine katkı sağlarken çalışanlara değişimin gerekçelerini kavrayabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sunar. Böylece değişim süreci daha öngörülebilir hâle gelir ve çalışan bağlılığı ile uyumu artırır.

Duygusal süreçlerin etkin yönetimi, bireysel ve örgütsel düzeyde başarıyı belirleyen temel yetkinlikler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, bireylerin öncelikle kendi duygusal tetikleyicilerini tanımlamaları ve bu tetikleyicilerin davranışları üzerindeki etkilerini anlamaları kritik öneme sahiptir. Duyguların bilişsel süreçlerle etkileşimini kavramak, özellikle stres ve baskı altında dürtüsel tepkilerin kontrol edilmesine ve duygusal düzenleme becerisinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Aynı şekilde, etkili kişilerarası ilişkilerin kurulabilmesi için bireylerin başkalarının duygu durumlarını ve perspektiflerini anlamaya yönelik empatik kapasite geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yetkinlikler, yalnızca kişilerarası bağı güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda çatışma yönetiminde ve sosyal etkileşimlerde daha işlevsel stratejiler uygulanmasını mümkün kılar. Son olarak, duygusal farkındalık ve düzenleme becerilerinin kazanılması, iletişimin niteliğini artırmak, çatışmaları yapıcı biçimde çözmek ve çevredeki bireylere ilham verebilen bir etkileşim ortamı oluşturmak için önemli bir temel sunmaktadır.

Geri bildirim, liderlerin astlarına yapıcı eleştirilerle ilham vermelerini ve çalışanların seslerinin duyulduğunu ve değer verildiğini bilerek başarılı olmalarını sağlar. Yapıcı geri bildirim, bir örgütün kültürünün güçlendirilmesi ve sürdürülebilir büyüme potansiyelinin desteklenmesi açısından temel bir unsurdur. Değişen önceliklerin, esnek çalışma modellerinin ve finansal dalgalanmaların belirleyici olduğu günümüz koşullarında; performans, iş yükü, rol ve sorumluluklara ilişkin dürüst, yapıcı ve destekleyici geri bildirimin düzenli biçimde sağlanması her zamankinden daha kritik hâle gelmiştir. Liderlik, yalnızca bir unvan veya pozisyonu değil; dürüstlüğü, içtenliği ve çalışanların güvendiği, saygı duyduğu ve başarıya ulaşmak için yetkilendirildiği ortak ve ilham

verici bir gelecek vizyonunu besleyen davranışlar bütününe ifade eder. Bu liderlik anlayışının önemli bileşenlerinden biri de örgütsel gelişimi teşvik edecek şekilde yapıcı geri bildirim verme alışkanlığının yerleşmesidir. Düzenli ve amaçlı geri bildirim, çalışanlar açısından güçlü bir ilgi, değer verme ve anlama göstergesi niteliği taşır. Bu tür geri bildirim, çalışanlara “Seni görüyorum, katkını önemsiyorum ve potansiyeline inanıyorum” mesajını iletir. Özellikle belirsizlik dönemlerinde bu mesaj, çalışanlar üzerinde derin bir karşılık bulur ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde güçlendirir.

Bunlara ek olarak, başarılı ve yüksek performans gösteren liderler, geri bildirimini haksız bir eleştiri olarak değil, gelişim ve öğrenme sürecinin temel bir aracı olarak gören kişilerdir. Bu yaklaşım hem geri bildirim vermenin hem de geri bildirim almanın örgütsel işleyişin doğal ve sürekli bir parçası olduğu açık, şeffaf ve güvene dayalı bir iletişim ortamının oluşturulmasını gerektirir. Liderler açısından etkili geri bildirim sunmak açık, somut, net ve destekleyici bir tutum benimsemek anlamına gelir. Geri bildirim süreci yalnızca hataların belirlenmesiyle sınırlı olmayıp, bireylerin potansiyellerini fark etmelerine yardımcı olmayı ve gelişim yolları konusunda onlara rehberlik etmeyi içerir. Bu bakımdan yapıcı geri bildirim, örgüt içinde güven duygusunu pekiştirir ve liderin çalışanların başarısına gerçek anlamda yatırım yaptığını gösterir. Böyle bir anlayış hem bireysel performansı hem de genel örgütsel etkinliği güçlendirir.

Hiç batmayacağı düşünülen Titanik hâlâ okyanusun dibinde yatıyor, ancak bu enkaz liderler için çıkarılabilecek çok dersler de barındırıyor. Öncelikle, liderlerin astlarının ve paydaşlarının taleplerini ve beklentilerini dikkatlice değerlendirerek stratejik kararlar almaları son derece önemlidir. Ayrıca işine bağlılığı ve motivasyonu yüksek çalışanlar, örgütlerin sürdürülebilir başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Eğer çalışanlar, iş ortamında kendilerini özgürce ifade edebileceklerine, yeni yaklaşımlar deneyebileceklerine ve sürekli öğrenme fırsatlarına erişebileceklerine inanırlarsa, aynı zamanda yaptıkları işe anlam ve amaç atfetmeleri, bireysel katkılarını daha geniş örgütsel hedeflerle ilişkilendirmelerini mümkün kılar. Bu durum, çalışanların yalnızca

görevlerini yerine getiren bireyler olmaktan çıkıp, kendilerini gerçekleştirebildikleri bir çalışma deneyimi yaşamalarına olanak tanır.

Bu bağlamda, iş ortamlarında etkileşimi, güçlü geri bildirimi, denemeyi ve sosyal bağ kurmayı teşvik eden deneysel ve psikolojik olarak güvenli alanların varlığı büyük önem taşımaktadır. Liderlerin rehberliği ve gözetimi altında oluşturulan bu güvenli alanlar, hata yapma korkusunu azaltarak yaratıcılığı ve yenilikçi düşünciyi teşvik etmelidir. Böyle bir ortamda gelişen motivasyon, terfi, ödül, cezayı kapsayan dışsal motivasyonlara dayalı olmaktan daha çok özerklik, yetkinlik, kendini gerçekleştirebilme ve aidiyet duygularını besleyen içsel motivasyonlara dayanır. Kısaca, örgütsel yapıdaki güvenli alanlar aracılığıyla desteklenen içsel motivasyon, çalışan bağlılığını ve performansını artırmakla kalmayıp, örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesini de güçlendiren stratejik bir unsur haline gelmektedir.

21. yüzyıl, liderlerin ve yönetici adaylarının güçlü bir stratejik pusulaya sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Etkili liderlerin gelişmiş bir öz farkındalık düzeyi, tutkulu ve vizyoner bir bakış açısı, amaç ve hedeflerde açıklık ile astlarını yönetirken tutarlı ve belirgin bir yön duygusu sergilemeleri beklenmektedir. Bu çerçevede, liderlerin bireysel vizyonları ile örgütsel vizyon arasında tam bir uyumun sağlanması, stratejik bütünlük ve sürdürülebilir başarı açısından kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, günümüzün belirsizliklerle tanımlanan dinamik iş dünyasında, liderlerin benimsedikleri operasyonel stratejilerin esnek ve uyarlanabilir olması büyük önem taşımaktadır. Uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşma süreci çoğu zaman zorluklar içerse de etkili liderlerin bu hedeflere erişebilmek için alternatif yolları değerlendirmeye ve çoklu stratejik seçenekleri benimsemeye açık olmaları gerekmektedir. Sürekli yön gösteren bir pusula işlevi gören stratejik vizyon sayesinde liderler, engeller, aksaklıklar ve kaotik koşullar karşısında dahi kararlılıklarını koruyarak örgütlerini hedeflerine doğru istikrarlı biçimde yönlendirebilmelidir.

Walker (2025), gerçek liderleri yaşam boyu öğrenmeyi benimseyen, yüksek düzeyde merak duygusuna sahip, bilişsel açıdan esnek, çevik ve

gelişim odaklı bireyler olarak tanımlamaktadır. Walker’a göre, etkili bir lider adayını ayırt etmeyi mümkün kılan başlıca özellikler aşağıda özetlenmektedir:

- Başarılı liderler, bilgi sınırlarının farkında olduklarını açıkça ifade etmekten kaçınmaz ve gerektiğinde “bilmiyorum” diyebilme olgunluğunu gösterebilirler.

Bu tutum, belirsizliği kabul edebilecek düzeyde özgüvenle birlikte alçakgönüllülüğü de içermektedir. Psikolojide entelektüel alçakgönüllülük olarak tanımlanan bu özellik, bireylerin kendi bilgi ve yargılarının sınırlı olabileceğini kabul etmelerini ifade etmekte; araştırmalar ise bu yaklaşımın daha isabetli karar alma süreçleri ve hızlanmış öğrenme kapasitesi ile anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür liderler, dışarıya “iyi görünme” çabasından ziyade, etik ve doğru olanı yapmaya, aynı zamanda çevrelerindeki bireylerin gelişimini ve dönüşümünü desteklemeye odaklanmaktadır.

- Yüksek düzeyde merak duygusu ve sonsuz öğrenme istekleri vardır

“Neden?”, “Ya şöyle olursa?” ve “Bundan sonra ne olabilir?” gibi sorgulayıcı soruları sorarlar ve bu da hem bireysel hem de örgütsel öğrenmeyi beslemektedir. Araştırma bulguları, merak düzeyi yüksek bireylerin daha gelişmiş bilişsel yetkinliklere sahip olduğunu ve liderlik performanslarının daha güçlü seyrettiğini göstermektedir. Bu bağlamda merak, yalnızca bilgi edinme aracı değil, aynı zamanda yeniliği ve yaratıcılığı tetikleyen stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

- Dikkatlice dinlerler ve sonra harekete geçerler

Sessizlik güçlü bir araçtır, gerçek liderler genellikle sessizdir ama bu onların olaylara ilgisiz oldukları anlamına gelmez, aksine geri bildirimde önem verirler ve sürekli veri toplarlar. Yüksek düzeyde yönetici özelliklerine sahip kişiler, konuşmadan önce dikkatli bir şekilde bilgiyi derinlemesine işlerler. Harekete geçtiklerinde kasıtlı ve stratejik davranırlar ve genellikle konuşmanın gidişatını veya kararı değiştirirler.

- İçinde bulundukları ortamı anında doğru okurlar

Duygusal zekâ (EQ), liderlik bağlamında önemli bir belirleyici olup, iyi liderler ile üstün (parlak) liderler arasındaki temel psikolojik farkı oluşturmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, içinde bulundukları sosyal ve örgütsel dinamikleri başkalarından önce sezebilme hem kendi duygularını hem de çevrelerindeki bireylerin duygusal tepkilerini etkin biçimde düzenleyebilme yetkinliğine sahiptir. Bu kapasite, belirsizlik ve baskı koşulları altında dahi sağduyulu, dengeli ve etkili kararlar alınmasına olanak tanımaktadır. Kısaca liderlik yalnızca bilişsel yetkinliklere değil, büyük ölçüde duygusal ve sosyal becerilere dayanmaktadır.

- Yüksek ego olmaksızın uyum sağlarlar

Gerçek liderler öğrenmeye meraklıdır. “Bilmiyorum” demekten çekinmezler, kendilerine güvenleri tamdır, başarısızlığı kabul edecek kadar alçakgönüllüdürler ve yeni fikirler duymak isterler. Liderlikte ego, öğrenmeyi engeller, örgütsel iş birliğini baltalar, unvan ve egodan arınmış, tamamen etki odaklı liderlik çok önemlidir çünkü otorite, liderlere verilen "yaptırma" gücüdür ve çalışanlar genellikle sonuçlarından çekindikleri için otoriteye itaat eder. Gerçek liderler, bilişsel esnekliği etkin biçimde uygulayarak yeni bilgi, veri ya da alternatif bakış açıları ortaya çıktığında düşünce ve kararlarını yeniden yapılandırabilme yetkinliğine sahiptir. Bu liderler, çevikliği yalnızca operasyonel bir yaklaşım olarak değil, aynı zamanda zihinsel bir tutum olarak benimsemekte, görüşlerini revize etmeyi bir tutarsızlık ya da zayıflık göstergesi olarak değil, öğrenme kapasitesinin, olgunluğun ve gelişimin bir yansıması olarak değerlendirmektedir. Değişken ve belirsiz çevre koşullarında, bu yaklaşım liderlere önemli bir stratejik avantaj sağlamaktadır. Gerçek liderler, örgütsel iç ve dış çevrelerde meydana gelen dönüşümlere ve gelişmelere duyarsız kalmak yerine, söz konusu değişimleri öngörerek ve onlara uyum sağlayarak örgütsel performansı artırmayı ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedeflemektedir.

Sonuç olarak, farklı liderlik yaklaşımlarının her birinin hem art hem de eksi özelliklere sahip stillerdir. Her liderlik stiline uygunluğu tatbik edildiği koşullara ve duruma göre değişir. Liderlerin farklı olasılıklara karşı açık fikirli olmaları, değişen koşullara uyum sağlayabilen esnek ve kapsayıcı bir liderlik anlayışının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, liderlik sürecinde

kendiliğindenliğin ve daha doğal, otantik bir liderlik tarzının ortaya çıkmasına olanak tanır. Etkili liderler, yalnızca yön gösteren değil, aynı zamanda çalışanlarının bireysel yetkinliklerini ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına destek olan kolaylaştırıcı bir rol model üstlenmelidir. Bu yüzden, liderlerin güçlü ve çok yönlü bir iletişim ağı oluşturmaları; ekipler arasında güvene dayalı, iş birliğini teşvik eden ve verimliliği artıran ilişkilerin kurulması ve sürdürülebilir biçimde geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Böylelikle örgüt içinde bilgi paylaşımı, ortak öğrenme ve kolektif başarı kültürü desteklenmiş olmaktadır.

Liderlik, küresel ölçekte hızlanan teknolojik, ekonomik ve sosyo-politik dönüşümlerin yarattığı sürekli değişim ve belirsizlik ortamında, örgütlerin ve toplumların uyum kapasitesini şekillendiren stratejik bir unsur hâline gelmiştir. Bu bağlamda liderlik, yalnızca mevcut koşulları yönetme becerisi değil, aynı zamanda geleceğe yönelik vizyon geliştirme, karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler üretme ve paydaşları ortak amaçlar etrafında harekete geçirme yetkinliği olarak görülmektedir. Dolayısıyla çağdaş literatürde liderlik, örgütsel ilerlemenin, toplumsal dönüşümün ve sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri olarak ifade edilmektedir. Liderlerin, günümüzün giderek karmaşıklaşan ve belirsizlik düzeyi artan iş ortamında sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için gerekli profesyonel, bilişsel ve zihinsel yetkinlikleri sistematik biçimde geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda liderlik, durağan bir rol ya da statik bir yetkinlik seti olarak değil; sürekli öğrenme, yenilenme ve uyum sağlama gerektiren dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır. Liderlerin başarılı olmalarında profesyonel yolculuklarını yeniden değerlendirmeleri, zihinsel ve kişisel gelişimlerini yaşam boyu öğrenme anlayışı çerçevesinde sürdürmeleri, çağdaş liderliğin temel gereklilikleri arasında yer almaktadır.

Günümüzde başarı ve bireysel potansiyelin değerlendirilmesinde, yalnızca geleneksel entelektüel yetenekleri ifade eden zekâ katsayısı (IQ) yerine, bireyin duygusal, sosyal ve çevresel koşullarla başa çıkma kapasitesini de içeren farklı zekâ türlerinin önemi giderek artmaktadır. Psikoloji alanındaki çalışmalarda, bu çerçevede dört temel zekâ türünden söz edilmektedir, bunlar zekâ katsayısı (IQ), duygusal zekâ (EQ), sosyal zekâ (SQ) ve zorluk katsayısı (AQ)'dır. Bu zekâ türleri, bireyin yalnızca bilişsel performansını değil aynı zamanda duygularını yönetme, sosyal ilişkiler kurma ve belirsizlikler karşısında

dayanıklılık gösterme becerilerini de kapsamaktadır. Alan yazında ise modern liderliğin gerektirdiği nitelikler daha geniş bir perspektifle ele alınmakta ve söz konusu zekâ türlerine ek olarak dijital zekâ (DQ), ruhsal zekâ (SQ) ve kültürel zekâ (CQ) gibi kavramlar da ön plana çıkmaktadır. Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda etkili iletişim kurabilme ve çeşitliliği yönetebilme kapasitesini temsil eder ve ruhsal zekâ (SQ) bilgi, bilinç ve farkındalıkla sebep ve sonuç ilişkilerini öngörebilmeyi ifade eder. Liderlerde yüksek motivasyonlu davranışlar yüksek ruhsal zekâyı işaret eder. Dijital zekâ ise liderin teknolojik dönüşümü anlama, dijital araçları etkin biçimde kullanma ve dijital çağın gerektirdiği stratejik kararları alabilme yetkinliğini ifade ederken ve özellikle 2020’li yıllardan sonra yaşanan teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda liderler için kritik bir öneme sahiptir.

Öte yandan, özellikle genç kuşaklar, (Z kuşağı ve sonrakiler) yöneticilerinden daha fazla güven duygusu, empati, kapsayıcılık ve samimiyet bekliyor çünkü küresel krizler, çatışmalar, ekonomik dalgalanmalar ve yarattığı belirsizlikler örgütlerde liderlerin astlarına yönelik insani ve vicdani yaklaşımı daha önemli hale getiriyor. Bu yüzden, geleceğin liderini artık yalnızca IQ, EQ vs. değil CQ (Compassion Quotient) belirleyecek. CQ şefkat katsayısıdır ve (Compassion Quotient) “Şefkat Katsayısı” artık günümüz liderler için astlarına yönelik vazgeçilmez bir yaklaşım tarzı olacaktır. Uzun bir dönem liderlik denilince akıllara zekâ katsayısı (IQ) ve duygusal zekâ (EQ) geldi çünkü analitik düşünme problem çözme, empati kurabilme ve etkili iletişim becerisi liderlerde olmazsa olmazlar arasında yer aldı ancak yeni kuşaklar (1980 – 1999 doğanlar Y kuşağı, 2000- 2010 doğanlar Z kuşağı, 2011 ve sonrası doğanlar Alfa kuşağı) yalnızca belirgin lider özellikleri olan vizyoner ve empatik yöneticiler değil aynı zamanda şefkat seviyesi yüksek vicdanlı liderler görmek istiyor. Çünkü şefkatli liderler sadece güvenilir değil aynı zamanda daha yetkin oldukları düşünülüyor. Orhan (2025)’e göre liderlik değerlendirmeleri ağırlıklı olarak IQ ve EQ bağlamında yapılmıştır ancak analitik kapasite, bilgi ve mantık kullanımı ifade eden IQ ve kendini ve başkalarını anlama, empati, duygu yönetimini açıklayan EQ’dan daha çok yeni liderliğe yeni bir bakış açısı ve perspektif sunan CQ empatiden öte, aktif olarak destek olmak, şefkatle davranmak, iyileştirici bir etki yaratmayı kapsamaktadır. Bir başka deyişle empati kısa ve öz olarak, “Seni anlıyorum”, demekse şefkat de “Seni anlıyorum ve senin için harekete

geçiyorum” demektir. Güncel çalışmalar, CQ’nun yalnızca empatiyle sınırlı olmadığını, empati, açıklık, sağlık, kapsayıcılık, bütünlük, saygı ve onur gibi çok boyutlu bir liderlik özelliği olduğunu ortaya koyuyor. Bunlara ek olarak, şefkatli liderler çalışan sadakatini artırır ve bu da onlar için güvenli bir çalışma ortamı sağlar ve işlerinde yaratıcılığı tetikler. Şefkat duygusu yüksek olan lider çalışanı sadece duymaz, duygusunun da farkındadır, anlar ve çözümlemeler yapar, kriz anlarında astlarına “ben buradayım” der ve örgütte “psikolojik güven” ortamı yaratır.

Bu liderlik anlayışına en iyi örnek ise dünyanın en büyük 10. havayolu şirketinin eski CEO'su Haruka Nishimatsu'dur. Japan Airlines (JAL) 2000'li yıllarda büyük bir mali çıkmazdayken, Haruka Nishimatsu kolay olan yolu seçmedi. Kimseyi işten çıkarmadı. Önce kendi konforundan vazgeçti. Maaşları azaltmak zorunda kaldığında, ilk önce kendi maaşını pilotlarından daha da aşağıya çekti. Japan Airlines'ın CEO'su olduğu o zor dönemde Nishimatsu alışılmadık şeyler yaptı. Astlarıyla iç içe oldu, sadece toplantılarda değil, her kademede, örneğin hangarlarda, terminallerde, çalışanlarının olduğu her yerdeydi. Onları dinledi, sorular sordu. Yüksek kârlara değil çalışanların motivasyonuna odaklandı. Mekanik ustalarından kabin görevlilerine kadar JAL'ı ayakta tutan tüm çalışanların günlük gerçekliğini ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterdi. Nishimatsu pahalı takım elbiseler giymezdi veya kendini lüks bir yönetici odasına kapatmazdı. Herkes gibi işe gidip gelirdi ve kolayca ulaşılabilir olmaya özen gösterirdi. Hiyerarşinin tepesinden değil, çalışanların olduğu yerden, iş ortamlarının içinde liderlik ederdi. Çünkü bunun liderlik açısından çok fazla etkili olduğunun farkındaydı. Liderler çalışanların yanında oturmaya, onları dinlemeye ve zor zamanlarınızda onlarla birlikte olmaya istekli olduğunda, bu örgüt içinde asla sarsılmayacak türden bir sadakat ve güven oluşturur. Ona göre “Çalışanlarınıza onların yanında olduğunuzu göstermelisiniz,” eğer sadece emir veren ve emrinde çalışan insanları anlamayan bir yöneticiyseniz, onların güvenini kazanamazsınız.” Liderlik ona göre sadece yönetim meselesi değildi. Bu, alçakgönüllü, insanlığa ve vicdana dayalı şefkatli bir liderlikti (Gordy, 2025:1).

Sonuç olarak, Mustafa Kemal Atatürk'ün de dediği gibi: “Lider dediğin önde yürüyen değil, yol gösteren olmalıdır.” Liderlik, bireylere ne yapmaları gerektiğini doğrudan dikte etmekten daha çok, onlara yön gösterme, ilham verme

ve davranışlarıyla rol model olma sürecidir. Bu bağlamda liderlik, çalışanları belirsiz ve riskli yerlere yönlendiren ve gönderen bir “seyahat acentesi” yaklaşımından çok, bireyleri daha önce bizzat kendilerinin gidip gördükleri, anlamlandırabildikleri ve kendilerini güvende hissettikleri gelişim alanlarına taşıyan bir “tur rehberi” yaklaşımını benimsemeyi gerektirir. Böyle bir liderlik anlayışı, çalışanların mevcut bilgi, deneyim ve yetkinliklerini dikkate alarak onları kademeli biçimde ileriye taşımayı amaçlar. Bunlara ek olarak, etkili liderliğin temel bileşenlerinden biri de liderin yüksek düzeyde öz güvene sahip olmasıdır. Öz güven, liderin hem kendi yeterliliklerinin farkında olmasını hem de başkalarının güçlü yönlerini tehdit olarak algılamadan kabul edebilmesini sağlar. Öz güveni düşük liderler, çoğu zaman kendilerinden daha yetkin bireyleri işe almaktan kaçınmakta ve bu durum örgütsel kapasitenin sınırlanmasına yol açmaktadır. Buna karşılık, öz güveni gelişmiş liderler, yetkinliği yüksek bireyleri örgüte kazandırmayı bir risk değil, stratejik bir avantaj olarak görürler.

Son olarak, büyük liderler, bireysel varoluşlarıyla değil, ekipleriyle birlikte hareket ederek ön plana çıkarlar. Liderlik, çoğu zaman “zirvede yalnız kalmak” şeklinde yanlış bir metaforla açıklansa da bu anlayış gerçek liderliğin özünü yansıtmaz. Liderlik, bireysel başarıya ulaşma sürecinden daha çok, astlarıyla kolektif bir ilerleme ve ortak bir yön duygusu yaratma becerisidir. Bu nedenle lider, tek başına ayakta duran bir figür olmaktan çok, ekibiyle birlikte duran ve gücünü bu birliktelikten alan bir önder olarak değerlendirilmelidir. Yöneticiler ve lider adayları için kişisel gelişime ve liderlik becerilerine odaklanmak yeterli görülebilir. Örgütsel hiyerarşide yükselmek, yetki ve statü kazanmak çoğu zaman liderliğin temel amacı gibi algılanabilir. Ancak gerçek liderlik, yalnızca zirveye ulaşmakla sınırlı değildir, asıl değer ise bu yolculukta astlarının da kişisel ve mesleki gelişimini sağlamakla ve öğrenme arzusunu artırmasıyla ilişkilidir. Liderin başarısı, kendi hırslarından daha çok, birlikte çalıştığı bireylerin potansiyellerini ne ölçüde ortaya çıkarabildiğiyle ve geliştirebildiğiyle ilgilidir. Astlarını dinleyen ve güçlendiren liderler, örgütsel bağlılığı ve ortak başarı duygusunu pekiştirir. Bu yaklaşım, liderliğin bireysel bir kazanım olmaktan çıkarak anlamlı ve sürdürülebilir bir verimli deneyime dönüşmesini sağlar. Kısaca zirveden görülen manzara, paylaşıldığında daha değerli ve daha gurur verici hâle gelir. Yönetim ve liderlik gurusu John C. Maxwell’in de ifade ettiği gibi: “Eğer bir dağın zirvesinde yalnızsanız, lider

değil, dağcısınız.” Bu ifade, liderliğin özünde bireysel zirvedeki yalnızlığı değil, astlarıyla birlikte yükselmenin önemini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Açık, T. (2016). Kutadgu Bilig’de devlet yönetimi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 419-438.
- Ayan, A. (2015). Orhun Abidelerindeki Liderlik ve Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (49), 305-317.
- Akbulut, D., & Yavuz, E. (2022). Örgütlerde toksik liderlik davranışı: betimsel içerik analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122. doi: 10.52848/ijls.1097752.
- Aktan, C. C. (2022). Makyavelizm, Herestetik ve Politik Manipülasyon Sanatı Kamu Tercihi Perspektifinden “İyiliksever Despot” ve İktidar Hırsı. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 14(2), 122-145.
- Arıbaş, A. N. ve Oğuzhan, Y. S. (2023). Beş faktör kişilik özelliklerinin gençlik liderliğine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerine bir çalışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(4), 1420-1437.
- Ayan, A., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2016). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2).
- Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2019). Karanlık Liderlik: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Electronic Turkish Studies*, 14(2).
- Bani-Melhem, S., Mohd. Shamsudin, F., Mazen Abukhait, R., & Quratulain, S. (2021). Paranoid personality and frontline employee’s proactive work behaviours: a moderated mediation model of empathetic leadership and perceived psychological safety. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 113-135.

- Bekiroğlu, B. (2020). *Karanlık Üçlü Ölçeği'nin Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin Klinik Bağlamda İncelenmesi (Master's thesis, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).*
- Belschak, F. D., Muhammad, R. S., & Den Hartog, D. N. (2018). Birds of a feather can butt heads: When Machiavellian employees work with Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 613-626.
- Botchway, Can. (2023). Paranoia to Paralysis: Monograph Examination of Leadership Behavior and its Effect on Organizational Performance. *Psychology & Psychological Research International Journal*, 8(3), 1-24.
- Brogaard, B. (2020). 4 Signs That a Boss Has a Passive-Aggressive Leadership Style. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-mysteries-of-love/202008/4-signs-that-a-boss-has-a-passive-aggressive-leadership-style>.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & DeMarree, K. G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.,
- Can, S., & Atar, A. (2023). Turizm İşletmelerinde Karanlık Liderlik: Sektöre Yönelik Bir Farkındalık Çalışması. *Karadeniz Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 75-94.
- Cecchi-Dimeglio, P. (2024). How self-awareness elevates leadership effectiveness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/paolacecchi-dimeglio/2024/02/14/how-self-awareness-elevates-leadership-effectiveness/>.
- Chamorro-Premuzic, T. (2025). Four Ways To Improve The Selection Of Leaders. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tomas-premuzic/2025/09/29/four-ways-to-improve-the-selection-of-leaders/>.

- Cohee, G. L., & Barnhart, C. M. (2024). Often wrong, never in doubt: Mitigating leadership overconfidence in decision-making. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101011.
- Çetin, Ü. O. I. (2019). Yıkıcı Liderlerde Etik Dışı Davranışlar. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 5(2).
- Çiçek, B., & Almalı, V. (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 7(2), 214-235.
- Del Gaizo, A. L., & Falkenbach, D. M. (2008). Primary and secondary psychopathic-traits and their relationship to perception and experience of emotion. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 206-212.
- De Raad, B., & Mlačić, B. (2015). Big five factor model, theory and structure. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 2(2), 559-566.
- Dhamija, P., Chiarini, A., & Shapla, S. (2023). Technology and leadership styles: a review of trends between 2003 and 2021. *The TQM Journal*, 35(1), 210-233.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. Çukurova Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Effendi, M., Matore, E. M., & Khairani, A. Z. (2016). Correlation between adversity quotient (AQ) with IQ, EQ and SQ among polytechnic students using rasch model. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(47), 1-8.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
- Ercoşkun, M. H., & Erişmiş, F. (2025). Öğretmenlerin Öz-yönetim ve Öz-kontrol ile Öz-liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (63), 63-89.

- Euba, R. (2024). Discover Your Evil Side. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/you-are-not-meant-to-be-happy/202405/discover-your-evil-side>.
- Faeq, D. K. (2025). Narcissistic leadership, workplace bullying, turnover intention, and creative performance: a study of nurses. *BMC nursing*, 24(1), 898.
- Furtner, M.R., Maran, T., Rauthmann, J.F. (2017). *Dark Leadership: The Role of Leaders' Dark Triad Personality Traits*. In: Clark, M., Gruber, C. (eds) *Leader Development Deconstructed. Annals of Theoretical Psychology*, vol 15. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N., & Meurs, J. A. (2021). Machiavellian leader effectiveness. *Journal of Personnel Psychology*.
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology*, 11(4), 619.
- Gordy, R. (2025). *Leading from the Aisle: Haruka Nishimatsu's People-First Approach to Business*. <https://www.linkedin.com/pulse/leading-from-aisle-haruka-nishimatsu-people-first-approach-gordy-llujf>.
- Grondel, D. T. (2016). *An investigation of the relationship between leadership styles and dark leadership behavior in law enforcement executives*. Brandman University.
- Gruda, D., & Hanges, P. (2023). Why we follow narcissistic leaders. *Harvard Business Review*.
- Gutmann, M. (2024). Why We Overlook Leaders Who Fail To Take Action—And Why It Matters. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/martingutmann/2024/08/02/why-we-overlook-leaders-who-fail-to-take-action-and-why-it-matters/>.
- Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1).

- Hanley-Dafoe, R. (2024). Harnessing the Power of Social Awareness. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/everyday-resilience/202404/harnessing-the-power-of-social-awareness>.
- Hare, R.D. (1994). Predators: The disturbing World of the psychopaths among us. *Psychology Today*, 27(1), 54-63.
- Harvey, J. F., & Green Jr, P. (2022). Constructive feedback: When leader agreeableness stifles team reflexivity. *Personality and Individual Differences*, 194, 111624.
- Higgs, M., Bulkan, S., & Ererdi, C. (2025). The bad, the very bad and the ugly: towards an integrated model of dark leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 1-19.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 165-178.
- Hunter, D. Y. (2023). Unmasking Obsessive Compulsive Behaviors in Leaders—A Dark Side of Leadership. *The Journal of Applied Business and Economics*, 25(4), 112-118.
- Johnson, N. J., & Klee, T. (2007). Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 130-142.
- Jungbauer, K. L. (2016). *Leading in Times of Crisis: Examining the Effectiveness of Different Leadership Styles across Stages of the Crisis Lifecycle* (Doctoral dissertation, Dresden, Technische Universität Dresden, Diss., 2016).
- Kalaycı, E. (2019). Oğuz Kağan destanında Türklerin lider anlayışı üzerine bazı tespitler. *Rumelide Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, (14), 198-214.
- Kampen, J. (2015). *Good and Bad Leadership Styles. In Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: How to Restore Normal Organizational Life* (pp. 110-135). London: Palgrave Macmillan UK.
- Karagöz, A. (2019). Kutadgu Bilig. *Türk Ekini*, (1), 12-14.

- Kellerman, B. (2024). *Leadership from bad to worse: What happens when bad festers*. Oxford University Press.
- Knight, R. (2014). 6 Essential Leadership Skills—and How to Develop Them. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2024/10/6-essential-leadership-skills-and-how-to-develop-them>.
- Konur, Erdem (2016). "Orhun Yazıtlarında Sosyal ve Siyasi Mesajlar", *Edebi Yâd ve Sanat Akademisi*, <http://turkoloji.cu.edu.tr/>.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338.
- Kumar, S., Adhish, V. S., & Chauhan, A. (2014). Managing self for leadership. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(3), 138-142.
- Landa, D., & Tyson, S. A. (2017). Coercive leadership. *American Journal of Political Science*, 61(3), 559-574.
- Landay, K., Harms, P. D., & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 183–196. [http:// dx.doi .org /10. 1037/ apl0000357](http://dx.doi.org/10.1037/apl0000357).
- Li, H., Huang, S., & Feng, Z. (2024). The complexity of Machiavellian leaders: how and when leader Machiavellianism impacts abusive supervision. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-31.
- Lynch, J., & Benson, A. J. (2024). Putting oneself ahead of the group: The liability of narcissistic leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 50(8), 1211-1226.
- Marko, M. D., Gilman, L. G., Vasulingam, S., Miliskievic, M., & Spell, C. S. (2020). Leadership lessons from the Titanic and Concordia disasters. *Journal of Management History*, 26(2), 216-230.
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35.

- McIlduff, E., & Coghlan, D. (2000). Understanding and contending with passive-aggressive behaviour in teams and organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 716-736.
- Mercan, N. (2018). Eğitim Çalışanlarının Makyavelistlik Düzeylerinin Etik ile İlişkisinin İncelenmesi. *Akademia Disiplinlerarası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 47-59.
- Mikkola, L., & Nykänen, H. (2019). *Workplace relationships. In Workplace communication* (pp. 15-27). Routledge.
- Muris, P., & Otgaar, H. (2023). Self-esteem and self-compassion: A narrative review and meta-analysis on their links to psychological problems and well-being. *Psychology research and behavior management*, 2961-2975.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on psychological science*, 12(2), 183-204.
- Mukunda, G. (2024). The Psychopaths Who Lead Us. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/gautammukunda/2024/09/26/the-psychopaths-who-lead-us/>.
- Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H., & Van Vianen, A. E. (2011). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259-1264.
- Nsehe, M. (2011). Machiavellian business lessons from billionaire Aliko Dangote. *Forbes*, available at: www.forbes.com/sites/mfonobongnsehe/2011/07/13/5-machiavellian-business-lessons-frombillionaire-aliko-dangote.
- Obuh, L. N., & Onuosa, P. C. (2025). Social Awareness And Relationship Management As Emotional Intelligent Variable Of Leaders And Effective Administration Of Public Universities. *International Journal of Economics, Environmental Development and Society*, 2025, 6(2), 167-180.

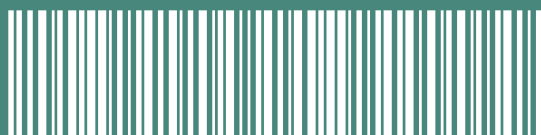
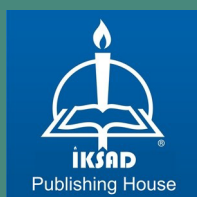
- Ong, C. W., Roberts, R., Arthur, C. A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The leader ship is sinking: A temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of personality*, 84(2), 237-247.
- Orhan, G. (2025). IQ ve EQ'dan Sonra Liderliğin Yeni Ölçütü Şefkat Katsayısı (CQ). <https://hbrturkiye.com/blog/iq-ve-eq-dan-sonra-liderligin-yeni-olcutu-sefkat-katsayisi-cq>.
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of narcissistic leadership in organizations: Towards an integrated research model. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 713-726.
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406.
- Palmen, D. G., Kolthoff, E. W., & Derksen, J. J. (2021). The need for domination in psychopathic leadership: A clarification for the estimated high prevalence of psychopathic leaders. *Aggression and Violent Behavior*, 61, 101650.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871.
- Pontefract, D. (2025). The Dark Empath And Dunning-Kruger Effect On Leaders. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2025/03/11/the-dark-empath-and-dunning-kruger-effect-on-leaders/>.
- Reilly, C. 2024. Self-Management Skills Necessary At Work And Home. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/colleenreilly/2024/03/26/self-management-skills-necessary-at-work-and-home/>.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
- Safer, D. A. (2023). IQ vs EQ for Career Success. Psi Chi, *The International Honor Society In Psychology*, Volume 28, Number 1. <https://www.psichi.org/>

://www.psichi.org/page/281Eye-IQ-vs-EQ-for-Career-Success#:~:text=Research%20has%20shown%20that%20EQ,emotions%20(Cherry%2C%202022a).

- Saleh, T. A., Sarwar, A., Islam, M. A., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2022). Effects of leader conscientiousness and ethical leadership on employee turnover intention: The mediating role of individual ethical climate and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 8959.
- Saltoğlu, S., & Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, Makyavelizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42-62.
- Sargın, S., Uyar, K., & Özyirmidokuz, E. K. (2021). Beş Büyük Kişilik Özelliği ve Öz Yeterliliğin Sosyal Medyada Yer Alan Sahte Haberlerin Kabulü ve Yayılması Üzerindeki Etkisi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (32), 979-990.
- Schmid, E. A., Knipfer, K., & Peus, C. V. (2021). Narcissistic leaders—promise or peril? The patterns of narcissistic leaders’ behaviors and their relation to team performance. *Frontiers in psychology*, 12, 660452.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Different shades—different effects? Consequences of different types of destructive leadership. *Frontiers in psychology*, 9, 1289.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2022). Understanding the initiative paradox: the interplay of leader neuroticism and follower traits in evaluating the desirability of follower proactivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 186-199.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sehga, S. (2023). Why Emotional Intelligence Is Crucial For Effective Leadership. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/07/25/why-emotional-intelligence-is-crucial-for-effective-leadership/>.

- Shamspour, H. R., Kamali, M., & Narouei, B. (2024). Impact of micromanagement on organizational commitment through mediating role of job stress, moderating effect of hostile attribution bias. *International Journal of Business and Management Sciences*, 5(3), 56-77.
- Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2014). Self-Awareness-Key to Effective Leadership. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(1).
- Silvia, P. J. (2002). Self-awareness and emotional intensity. *Cognition & Emotion*, 16(2), 195-216.
- Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and social psychology review*, 5(3), 230-241.
- Simmons, L. (2020). How narcissistic leaders destroy from within. *Insights—Stanford Business*.
- Set, Z. (2020). Sosyal kötücül kişilikler: karanlık üçlü. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12(3), 318-329.
- Steinberg, B. (2026). For Your 360-Degree Feedback to Be Effective, You Need to Discuss It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2026/01/for-your-360-degree-feedback-to-be-effective-you-need-to-discuss-it>.
- Tait, B. (2020). The Road To Social Awareness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/06/05/the-road-to-social-awareness/>.
- Tatar, A., Bekiroğlu, B., Çelikbaş, B., Özdemir, H., Yağizer, R., Battal, F. Ören, Z., Astar, M. (2017). Duyusal Öz Farkındalık Ölçeğinin Türkçe 'ye Çevrilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 4(13), 1484-1493.
- Triebwasser, J., Chemerinski, E., Roussos, P., & Siever, L. J. (2013). Paranoid personality disorder. *Journal of personality disorders*, 27(6), 795-805.
- Tripathi, S. (2011). *Use of Adversity Quotient (AQ) in creating strong business leaders of tomorrow (Doctoral dissertation, Doctoral thesis, SNDT*

- Women's University). <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/4619>.
- Uçar, İ. H. (2025). 2008 Küresel Mali Krizi, Nedenleri ve Dünya Ekonomileri Üzerindeki Etkileri. *Ekinoks Ekonomi İşletme ve Siyasal Çalışmalar Dergisi*, 12(1), 42-69.
- Walker, J. (2025). How To Spot A Truly Brilliant Leader —The Psychology Behind Their Edge. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jasonwalker/2025/09/18/how-to-spot-a-truly-brilliant-leader--the-psychology-behind-their-edge/>.
- Westover, J. H. (2021). Practicing Openness And Transparency To Become A Highly Impactful Leader. *Forbes*. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2021/04/02/praticing-openness-and-transparency-to-become-a-highly-impactful-leader/>.
- Yalçın, E. S., & Çetin, A. (1999). Türklerde liderlik geleneği ve Atatürk. *Erdem*, 11(33), 1029-1036.
- Yıldız, Y. (2024). Yönetim Literatüründe Mikro Yöneticilik Kavramsal Bir Çerçeve. *Journal of International Economics, Finance and Trade*, 2(1), 32-40.
- Zaghmout, B. (2025). Paranoia in leadership: leading through uncertainty and strategies for resilience. *Taylor & Francis*.
- Zheng, A. H., & MacCann, C. (2023). Happiness is associated with higher narcissism but lower psychopathy: A systematic review and meta-analysis of the relationship between happiness and the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 215, 112381.



ISBN: 978-625-378-599-4