



Liderlikte İşlev Dışı Davranış Örüntüleri ve Patolojik Narsisizm: Psikanalitik Kuram Temelli bir Değerlendirme

Dysfunctional Behavior Patterns in Leadership and Pathological Narcissism: A Psychoanalytic Theory Based Evaluation

Seçil Taştan¹

Öz

Psikoloji ve Yönetim Bilimleri literatüründe bir tür kişilik yapılanması olarak bilinen “narsisizm” normal ve patolojik düzey olarak ikiye ayrılmakta ve psikanalitik literatürde önemli bir yer taşımaktadır. Narsisizmin anlaşılması konusunda en büyük katkıyı erken psikanalitik kuramcılardan Freud ve Kohut’un ve psikanalitik teorilerden Nesne İlişkileri ve Kendilik Kuramı’nın sağladığı bilinmektedir. Nesne ilişkileri ve Kendilik Kuramları narsistik bireyin iç dünyasını ve kişiler arası ilişkilerini anlamada önemli bir araç sunmaktadır. Liderlikte narsisizm konusu ise işletme yönetimi, psikoloji ve siyaset bilimi gibi değişik alanlardan araştırmacıların ilgisini çekmiş ve liderliğin karanlık yüzünü oluşturan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Özellikle patolojik narsistik belirtiler gösteren liderliğin çalışma yaşamının kalitesi ve örgütsel sonuçlar açısından ne gibi etkileri olduğu yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu çalışmada ise, narsisizm kavramı ilk ortaya çıktığı dönemden günümüze kadarki gelişim süreci içinde değerlendirilmekte ve bir işlev bozukluğu olarak narsist liderliğin açıklanmasında psikanalitik temelli bir bakış açısı sunulmaktadır. Liderlikte patolojik narsisizm üzerine yapılmış olan kuramsal ve görgül araştırma sonuçlarından da yola çıkılarak, örgütsel yaşamdaki neticelerine dikkat çekilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmanın, patolojik narsisizm gibi işlev bozukluğu gösteren davranışların tanımlanması, örgütsel müdahale, iyileştirme, danışma ve değişim yaratılabilmesi konusunda kuramsal ve uygulamaya dönük katkılarının olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler

Patolojik narsisizm, Narsist liderlik, Liderlikte işlev bozukluğu, Psikanalitik kuram, Nesne ilişkileri kuramı, Kendilik kuramı

Abstract

Narcissism, which is known as a type of personality structure in psychology and management sciences literature, is divided into two groups - normal and pathological level and has an important place in psychoanalytic literature. It is known that Freud, one of the earliest psychoanalytic theorists, and Object Relations and Self Theory from psychoanalytic theories provide the greatest contribution to understanding narcissism. Object Relations and Self Theories provide an important tool for understanding the inner world and the interpersonal relations of the narcissistic individual. In recent years, it has been observed that national and international studies on the effects of narcissism in organizations have increased. It is seen that narcissism is considered as a scientific and social concept and many theoretical and empirical studies have been performed. The topic of narcissism in leadership has attracted the attention of researchers from different fields such as business management, psychology and political science, and studies have been carried out to reveal the factors that constitute the dark side of leadership. In particular, the effects of leadership with pathological narcissistic symptoms on the quality of work life and organizational results have been the subject of many studies. In this study, the concept

1 **Sorumlu Yazar:** Seçil Taştan (Doç. Dr.), Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, İstanbul, Türkiye.
E-posta: seciltastan@marmara.edu.tr ORCID: 0000-0003-3243-3989

Atf: Taştan, S. (2019). Liderlikte işlev dışı davranış örüntüleri ve patolojik narsisizm: Psikanalitik kuram temelli bir değerlendirme. *Istanbul Management Journal*, 87, 49-91. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0003>

of narcissism is evaluated in the development process from the first day of its emergence to the present and a psychoanalytic based perspective is presented in explaining narcissistic leadership as a dysfunction. The review of theoretical and empirical research on pathological narcissism in leadership has been evaluated with its implications in the organizational context. It is thought that this study may have theoretical and practical contributions to the definition of behavioral disorders such as pathological narcissism, organizational intervention, improvement, counseling and change.

Keywords

Pathological narcissism, Narcissistic leadership, Dysfunction in leadership, Psychoanalytic theory, Object relations theory, Self theory

Extended Summary

Although narcissism was first examined in the literature and examined by psychiatry and clinical psychology disciplines, it has been the subject of research in various social sciences, especially in organizational behavior, industrial and organizational psychology and management sciences. In recent years, national and international studies on the reflections of narcissism in organizations have increased. Narcissism was first evaluated by Havelock Ellis (1898) in the context of autoerotism before it was examined by psychoanalytic theorists. Ellis (1898) evaluated the behavior of Narcissus, a mythological character hunter in love with his reflection in water, not knowing that it was a reflection, and trying to get close to him, as the person's admiration for himself.

In psychology, narcissism, which has meanings such as extreme self-love, self-vision and egocentricism, was initially a concept in which early psychoanalytic theorists (Freud, 1914) worked and followed by theorists of object relations (eg, Kernberg, 1967) and self psychology (eg, Kohut, 1977, 1998). Apart from Freud, writers from the psychoanalytic tradition such as Jones (1913) and Abraham (1919) also contributed to the development of the concept of narcissism. This contribution continued with theorists such as Kernberg (2012), Kohut (1998) and Masterson (1981). In the present literature, it is seen that this concept is defined in four main frameworks as a healthy self-esteem, a stage of development, the way it relates to objects and the individual's choosing his own body as a sexual object (Budak, 2005).

It is known that pathological narcissism of a leader functions as a personality disorder that may threaten the psychological well-being of the subordinates, and can adversely affect interpersonal relations and dysfunction of organizational life. As noted by Morph and Rhodewalt (2001), in many clinical studies, narcissistic individuals have been unable to meet their needs in their childhood because of their parents' empathic imperfection or neglect, and try to resolve these needs in their adulthood; they are defined as individuals who form a kind of defense mechanism at a later age to compensate for their damaged self-esteem.

On the other hand, the phenomenon of leadership emerges as a concept that has appeared in many different ways in every field of management, from the earliest ages

of history to the present, with different loaded meanings, has always existed and has not lost its importance. In its most general definition, the leader is the one who can gather a group around specific goals, and has the ability to influence and mobilize them for these purposes. In fact, the leader is expected to consider the interests of his organization and expected to be ethical, honesty-based, and respectful to human dignity. However, some of the leaders cannot fulfill these expectations in terms of organization and employee, sabotage their organizational objectives, abolish their powers, move away from the principle of honesty, act self-centered, keep their personal ego and interests superior to the requirements of the work and ultimately ensure the well-being of the employees, their job satisfaction and psychological health. Many studies have shown that one of the greatest sources of depression and work-related psychological and mental disturbances in working life is the resources of the leader. In this regard, an increased sensitivity has emerged within the psychology and management literature and it is observed that a variety of studies have dealt with the dysfunctional aspects of leadership in recent years (Kets de Vries and Miller, 1985; Rosenthal and Pittinsky, 2006; Atay, 2009; Başar et al., 2016).

Narcissistic leadership behaviors are seen as a worthy study because they cause many negative individual and organizational results. However, when the literature on the subject is considered, it is seen that the etiology of narcissistic leadership behaviors has not been sufficiently evaluated in the scientific context, and therefore, there is not enough information about the pathologies underlying a narcissistic behavior of a leader/manager. In determining the factors leading to the development of narcissistic tendencies, psychoanalytic and psychodynamic approaches are of great importance (Kets de Vries and Miller, 1985).

In the psychoanalytic approach, it is seen that researchers argue about internal psychodynamic interactions, negative past experiences and factors such as repressed anger, hatred and low self-perception rather than environmental interactions (Kets de Vries and Miller, 1985; Kohut, 1988; Kernberg, 1989). These explanations are supported by psychoanalytic theory and object relations and self psychology theories. In summary, psychoanalytic theory and object relations theory emphasized the need to consider the interaction of developmental, familial and early childhood environmental factors in the emergence of narcissistic tendencies.

Subsequently, the basic perspective of this study is based on the approach that individuals and leaders are irrational and can develop psychopathologies in a behavioral sense. Thus, this study offers a different evaluation proposal in the tradition of leadership research and it is suggested that this study may contribute to gain a perspective for those leaders who have narcissistic pathologies and who show dysfunction in their organizations.

Liderlikte İşlev Dışı Davranış Örüntüleri ve Patolojik Narsisizm: Psikanalitik Kuram Temelli bir Değerlendirme

Narsisizm, literatürde ilk olarak ve daha çok Psikiyatri ve Klinik Psikoloji bilim dalları tarafından incelenmiş olmasına karşın, günümüzde örgütsel davranış, endüstri ve örgüt psikolojisi ve yönetim bilimleri başta olmak üzere çeşitli sosyal bilimler alanlarında da araştırma konusu olmuştur. Son yıllarda narsisizmin örgütlerdeki yansımalarının ele alındığı ulusal ve uluslararası düzeydeki çalışmaların giderek arttığı ve narsisizm bilimsel ve sosyal bir kavram olarak bakıldığında hakkında birçok mitolojik, sosyolojik ve epistemolojik tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Narsisizm, psikanalitik kuramcılar tarafından incelenmeye başlanmadan önce ilk kez Havelock Ellis (1898) tarafından otoerotizm¹ kapsamında değerlendirilmiştir. Ellis (1898) sudaki yansımasına, onun bir yansıma olduğunu bilmeden âşık olan ve yaklaşmak isterken boğulan mitolojik karakter avcı Narcissus'un davranışını kişinin kendine hayranlığı olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla, narsisizm kavramı, Yunan mitolojisindeki Narcissos'un çeşitli türevlerdeki hikayesinden esinlenerek metaforik anlamda ortaya çıkmıştır. Bu hikâyede aktarıldığı üzere, bir gün av yapmakta olan Narcissos susayarak bitkin bir halde bir nehir kenarına gelmiştir. Nehirden su içmek için eğildiğinde, suda yansıyan yüzünü ve vücudunun güzelliğini göreyerek son derece etkilenmiştir. Bu etkilenme ile Narcissos, kendi görüntüsünden ayrılamamış, suya düşmüş ve boğularak ölmüştür. Yine mitolojik anlatımlara göre, ölümünden sonra tanrılar tarafından Nergis çiçeği şekline sokulmuştur (Erhat, 1984:270; Kartopu, 2013:626).

Psikolojide, aşırı kendini sevme, kendini olduğundan büyük görme ve benmerkezcilik gibi anlamlara gelen narsisizm, başlangıçta erken psikanalitik kuramcılarının (Freud, 1914) çalıştığı bir kavram olmuş, sonraları nesne ilişkileri kuramcılarının (örn., Kernberg, 1967) ve kendilik psikolojisi kuramcılarının (örn., Kohut, 1977, 1998) ele aldığı bir kavram olarak psikolojinin çeşitli dallarını içine alan geniş bir literatürde yer bulmuştur. Freud dışında Jones (1913) ve Abraham (1919) gibi psikanalitik gelenekten olan yazarlar da narsisizm kavramının gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Bu katkı Kernberg (2012), Kohut (1998), Masterson (1981) gibi kuramcılarla devam etmiştir. Mevcut literatürde, bu kavram için sağlıklı bir öz-saygı, bir gelişim evresi, nesnelere ilişki kurma biçimi ve bireyin cinsel nesne olarak kendi vücudunu seçmesi olarak başlıca dört temel çerçevede tanımlar yapıldığı görülmektedir (Budak, 2005:522).

Normal olarak adlandırılabilir seviyede ve koşullarda narsistik benlik, bireyin, davranışlarından ve yaptıklarından keyif almasını, başarılarıyla gurur duymasını, kendine olan özgüveninin yüksek olmasını ve hata ve eksikliklerinden dolayı utanç ve öfke duygularını tecrübe edebiliyor olmasını ifade etmektedir (Rozenblatt, 2000:51). Normal narsisizm olarak görülen bu durumun, bireyin çevresiyle uyumlu olabilmesine, dirençli bir kişiliğe sahip olmasına ve çevresel beklentilerle etkin şekilde başa çıkabilmesine

1 Haz etkinliğinin nesnesi olarak kişinin kendi bedeni kullanması ve dışarıdan bir nesneye ihtiyaç duyulmaması

olumlu yönde etki ettiği bilinmektedir (Bosson ve Weaver, 2011; Sedikides, Rudich, Gregg, Kumashiro ve Rusbult, 2004; Grijalva, Harms, Newman, Gaddis and Fraley, 2015). Ancak, patolojik narsisizm ise bireyin psikolojik varlığını tehdit eden güçlerden korumaya ayarlanmış bir kişilik yapılanması gibi işlev göstermekte ve normal narsisizme göre bireylerarası ilişkilere ve örgütsel yaşama işlev bozukluğu olarak olumsuz yönde etki edebilmektedir (Wink, 1991; Miller ve Maples, 2011; Miller, Gentile ve Campbell, 2013; Demirci ve Ekşi, 2017). Morf ve Rhodewalt (2001:179) tarafından da belirtildiği gibi, birçok klinik çalışmada narsist bireyler, çocukluklarında, ebeveynlerinin empati yoksunu davranışlarından ya da ihmallerinden dolayı ihtiyaçları karşılanmamış ve bu ihtiyaçlarını yetişkinliklerindeki ilişkilerinde gidermeye çalışan; hasar görmüş benlik saygılarını telafi etmek üzere ileriki yaşlarda bir tür savunma mekanizması oluşturan bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Öte yandan, liderlik olgusu, tarihin en eski çağlarından bu yana, yönetimin olduğu her alanda çok farklı şekillerde ele alınmış olan ve önemini yitirmemiş bir kavramdır. En genel tanımıyla lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yeteneğine sahip olan kişidir. Liderlik ise, bir bireyin bir grubu ortak amaçlar doğrultusunda etkilediği bir süreçtir ve çok boyutlu bir kavramdır (Northouse, 2007). Liderlik sürecinin etkili bir şekilde işleminde liderin, görevin başarıyla gerçekleştirilmesi, ekibin örgüt amaçlarına uygun bir şekilde oluşturulup sürdürülmesi ve ekipteki her bireyin motive edilip kendini geliştirmesine olanak sağlanması (Koçel, 2015; Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2015) gibi birçok sorumlulukları bulunmaktadır. Aslında liderin, çalıştığı örgütün çıkarlarının yanı sıra astlarının da çıkarlarını düşünmesi ve ona yönelik bir işlevde bulunması beklenmektedir. Dolayısıyla, bu amaçla lider, hem örgüt vizyonu ve misyonu doğrultusunda kararlar almaya ve uygulamaya çalışacak, hem de astları ve ilişki içinde olduğu tüm çalışanlarla etik, dürüstlüğe dayalı, insan onuruna saygılı, motive edici ve kişisel gelişimlerini destekleyici yönde bir liderlik tarzı sergileyecektir. Ancak, daha önceki yazarlarca da öne sürüldüğü gibi, bu etkileme süreci, hedefler doğrultusunda bazı kararlar vermeyi içeren karmaşık bir süreç olmasından dolayı, liderin karar ve davranışları bazen yapıcı bir yolda, bazen de yıkıcı bir yolda olabilmektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Illies ve Reiter-Palmon, 2008; Reed ve Bullis, 2009). Oldukça geniş bir alana yayılan liderlik literatüründe, daha çok liderliğin olumlu yönlerinin ve olumlu liderlik tarzlarının ele alındığı, çok az sayıda çalışmanın işlevi olmayan, zarar verici ve yıkıcı liderliğin sonuçlarını ve doğasını anlamaya çalıştığı görülmektedir. Oysa günümüzde iş dünyasında olumlu ve işlevsel liderlik tarzları kadar, işlev bozuklu olan, çalışanlara ve örgüte yıkıcı sonuçları olan ve hatta etik ilkelerden uzak davranışlar gösteren liderlerin de var olduğu bir gerçektir. Bazı liderlerin örgüt ve çalışan açısından olan bu beklentileri yerine getiremedikleri, örgüt amaçlarını sabote ettikleri, güçlerini kötüye kullandıkları, dürüstlük ilkesinden uzaklaştıkları, ben-merkezli davrandıkları, kişisel ego ve çıkarlarını işin gereklerinden daha üstün tuttukları ve sonuçta çalışanların iyi

oluşlarını, iş tatminlerini ve psikolojik sağlıklarını bozdukları da sıklıkla gözlenmektedir. Yapılan bir çok araştırma, çalışma yaşamındaki bireylerde artan iş stresi, depresyon ve işe bağlı psikolojik ve zihinsel rahatsızların en büyük kaynaklarından birinin beraber çalışılan liderden kaynakları olduğunu göstermektedir (Glad, 2002a; Fuller, Galvin and Ashfort, 2018; Humphreys, Zhao, Ingram, Gladstone and Basham, 2010; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Günümüz çalışanlarının çoğunun bir kötü lider deneyimi olduğu ve onların emrinde çalışmanın ne denli olumsuz iş tutumlarına sebep olduğu ve çalışanın ruh sağlığına olan olumsuz etkileri bilim dünyasındaki bazı çalışmalar tarafından ortaya koyulmuştur (Lubit, 2002; Burke, 2006; Tepper, 2007; Tavanti, 2011; Sezici, 2016; Güldü ve Aksu, 2016).

Aslında, daha 1970’lerde Christie ve Geiss² (1970) ve 1990’larda Conger³ (1990) ve Ashforth⁴ (1994) tarafından liderliğin bu tür bir yaklaşımla değerlendirildiği dikkate çarpmaktadır. Aynı şekilde Burke (2006) tarafından yapılan çalışma, liderliğin karanlık yönünün ele alınmasının önemini anlaşılmasında oldukça etkili olmuştur. Son yıllarda ise, artan sayıda yayınlanmış olan akademik çalışmalarda, işlevsiz veya işlev bozukluğu olan liderliğin doğası anlaşılmaya çalışılmış, olumsuz birçok liderlik özelliği bir arada ele alınarak, “yıkıcı liderlik”, “toksik liderlik”, “karanlık liderlik”, “istismarcı liderlik”, “narsistik liderlik” ve “paranoyak liderlik” gibi çok sayıda kavram ile incelenmiştir. Söz konusu çalışmaların ortak sonucu, bu tür liderlik özelliklerinin örgütler ve astlar için kötü sonuçlara sahip olduğunun savunulduğudur (Örn., Tepper, 2000, Tepper, Duffy ve Shaw, 2001; Glad, 2002a; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Schmidt, 2008; Schyns ve Schilling, 2013; Kırbaç, 2013; Üçok ve Turgut, 2014; Başar, Sığırı ve Basım, 2016). Bu konuda, Türkiye’de de önemli ölçüde bir duyarlılığın olduğu ve son yıllarda liderliğin işlevsiz yönlerinin ele alındığı çalışmaların arttığı gözlenmektedir. Türkiye’de daha çok narsistik liderlik, toksit liderlik, yıkıcı liderlik ve suiistimal edici liderlik gibi kavramlar üzerinde araştırmaların olduğu, bununla birlikte liderliğin zorbalık, istismar etme ve ben-merkezci yönlerinin vurgulandığı görülmektedir (Örn., Atay, 2009; Üçok ve Turgut, 2014; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Reyhanoğlu ve Özden, 2016; Akman, 2016; Güldü ve Aksu, 2016; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016).

Bu bağlamda, günümüzde gerek kuramsal gerekse deneysel yönde yapılan çalışmalarda giderek ilginin arttığı bir konu da; *narsistik liderlik davranışlarıdır*. Narsistik liderlik davranışları pek çok olumsuz bireysel ve örgütsel sonuca yol açması nedeniyle incelenmeye değer bir olgu olarak görülmektedir. Önceki araştırmalarda narsistik lider veya yönetici davranışının çalışanlar üzerindeki ne tür etkiler ve olumsuz

2 Yazarlar “Makyivellenizm Üzerine Çalışmalar” (Studies in Machiavellianism) adlı eserlerinde liderliğin çıkarıcı, karanlık, işgüzar ve etik anlayıştan uzak yönü üzerinde durmuşlardır.

3 Yazar “Liderliğin Karanlık Yüzü” (The Dark Side of Leadership) adlı eserinde liderliğin yıkıcı ve karanlık yönlerini ele almıştır.

4 Yazar “Örgütlerde Tiranlık” (Tyranny in organization) adlı eserinde liderlerin örgütlerde nasıl bir tiranlık yaratarak işlevsiz ve yıkıcı tutumlar sergileyebildiklerini anlatmıştır.

sonuçlar yaratabildiği ele alınmıştır (Kets de Vries ve Miller, 1985; Hogan, Raskin ve Fazzini, 1990; Glad, 2002a; Maccoby, 2005; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Atay, 2009; Başar ve ark., 2016). Ancak, konuyla ilgili literatüre bakıldığında narsistik liderlik davranışlarının etiyojisinin bilimsel bağlamda yeterince değerlendirilmemiş olduğu, bu nedenle bir lider/yöneticinin narsistik davranışlarının altında yatan patolojilerin neler olabileceğine dair yeterli bilgileri sunulmadığı görülmektedir. Ayrıca, bu alanda, en dikkat çekici ve bilimsel bilgiler yönetim ve örgütsel davranış literatüründen ziyade psikoloji ve psikiyatri literatüründen elde edilebilmektedir. Öyle ki, narsisizm, psikanalitik kuramın en değerli ve en yaratıcı kavramlarından biri olmasının yanı sıra, belki de, en belirsiz ve en tartışmalı kavramlarından biri olarak da görülmektedir. Bireylerde narsistik eğilimin gelişmesine yol açan faktörlerin belirlenmesinde psikanalitik ve psikodinamik yaklaşımlar büyük önem taşımaktadır (Kets de Vries ve Miller, 1985). Literatürde narsistik özellikler gösteren bireyleri inceleyen çok sayıda çalışma ve teori bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalar ve teoriler çalışmanın ilerleyen bölümünde ele alınmaktadır. Özellikle psikoloji literatüründe, biyolojik, psikolojik ve bireylerarası ilişkileri içeren çok sayıda unsurun narsistik kişilik özelliklerinin ve davranışlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunabileceğini belirten teoriler bulunmaktadır. Örneğin bir yaklaşıma göre, narsistik davranışların bireyde ortaya çıkmasına ya da giderek artmasına, aslında içinde bulunduğu ortamın ve iş çevresindeki bağlamsal ve ilişkisel faktörlerin zemin hazırladığı ifade edilmektedir (Örn., Padilla ve ark., 2007; Başar ve ark., 2016). Başka yaklaşımlarda ise sosyal etkileşim üzerine gelişen bir özellik olmayıp kendisinin geçmiş yaşam ve bastırılmış duyguları neticesinde gösterilen bir yönelim olabileceği ileri sürülmektedir (Örn., Kets de Vries ve Miller, 1985; Kohut, 1988; Atay, 2009; Karaaziz ve Atak, 2013).

Birinci yaklaşımı takip eden yazarların, narsistik liderliğin etkileşimsel olarak açıklanabileceğini ileri sürmüş oldukları, bu bağlamda narsistik liderlik kavramını çevre, narsistik lider ve takipçilerden oluşan zehirli üçgen yapısı (Padilla ve ark., 2007; Higgs, 2009) çerçevesinde konuya açıklık getirmiş oldukları gözlenmektedir. Bu tür açıklamalar daha çok bilişsel psikoloji ve hümanist psikoloji ürünü olarak incelenmektedir. İkinci yaklaşımda ise, araştırmacıların çevresel etkileşimlerden çok içsel psikodinamik etkileşimlerden, olumsuz geçmiş yaşantıdan ve bastırılmış öfke, nefret ve düşük benlik algısı gibi etmenlerden söz ettikleri görülmektedir (Kets de Vries ve Miller, 1985; Kohut, 1988; Kernberg, 1989). Bu açıklamalar ise psikanalitik kuram ve bu kuramın doğurguları olarak ifade edilebilen nesne ilişkileri ve kendilik psikolojisi kuramları ile desteklenmektedir. Özetle, bu teoriler; kişilerin mi narsistik olmayı seçtikleri, yoksa böyle mi doğdukları, ya da erken bebeklik ya da çocukluk döneminde mi duygusal hasar gördükleri gibi sorulara yanıt aranmasına yol açmıştır.

Psikanalitik teori ve nesne ilişkileri teorisi, narsistik eğilimin ortaya çıkmasında gelişimsel, ailesel ve erken çocuklukta çevresel faktörlerin etkileşimini göz önüne

almak gerektiğine vurgu yapmıştır. Bütün olarak ele alındığında narsistik özelliklerin gelişiminde çok sayıda unsurun rolü olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda, narsistik liderlik davranışlarının örgütlerde ne düzeyde varlık gösterdiği ve bu davranışların olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda, patolojik narsizmin psikodinamik nedenlerine dair bilgilerin toplanmasının önemi daha iyi anlaşılabilir. Zira, bu çalışmada, narsistik liderliğin etiyojisi spesifik olarak psikanalitik teorinin görüşleri ele alınarak incelenmiş ve narsistik liderliğe patolojik açıdan bakılmakta ve narsizme dair literatürler uyumlu şekilde liderlik alanındaki çalışmalara yeni bir perspektif sunulmaktadır. Bu nedenle, psikanalitik teoriden elde edilen bilgilerin, yönetsel anlamda örgütlerde bu davranışları sergileyen lider veya yöneticilerin anlaşılabilmesi, geçmiş yaşantıya dair bilinçdışı problemlerin tanı ve tedavisinin yapılabilmesi, çeşitli bilimsel yöntemlerle iyileştirme çalışmalarının uygulanabilmesi ve narsistik liderlik davranışlarının iş yaşamındaki olumsuz sonuçlarının önlenmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir (Kets de Vries ve Miller, 1984; Rozanblatt, 2002; Kesken ve Kelgökmen, 2008; Wallace, 2011).

Bu bağlamda, örgütlerde liderlik görevi ve rolü sergilemekte olan bireylerde ortaya çıkan psikopatolojilere bağlı olarak liderlikte işlev bozukluğu olgusunun tanımlanması, içeriğinin ve bağlantılı diğer durumların (örgütsel işlev bozukluğu, yıkıcı ve suistimal edici liderlik davranışları, empati yoksunu iletişim, bireylerarası problemler ve çatışmalar, sağlıksız örgüt yapıları vb.) anlaşılabilmesi için psikanalitik yaklaşım temelinde ve günümüz psikodinamik psikoloji ekseninde yer tutmuş olan kendilik psikolojisi ve nesne ilişkileri kuramları çerçevesinde bir değerlendirme yapılmıştır. Nitekim söz konusu kuramlar, Freud'dan günümüze psikiyatrik tanı ve tedavilerde ve klinik psikolojide davranış bozukluklarının tedavi ve müdahalesinde önemli bir işleve sahip olmuş, ancak örgüt ve yönetim psikolojisi araştırma ve kuram geliştirme geleneğinde çok fazla yer edinmemiştir. Bu nedenle, örgüt kuramları ve örgütsel davranış perspektifinde birey, grup ve örgüt düzlemlerine psikanalitik bir yaklaşımla açıklama getirmenin ve örgütsel davranışları patolojik yapı taşları ve psikanaliz bakış açısı ile irdeleme düşüncesinin bir eksikliğe cevap verebileceği düşünülmüştür. Sonuç olarak, çalışmada işlev dışı liderlik narsistik ekseninde ele alınmış olup, hangi işlev dışı liderlik örüntüleri patolojik narsizmdir sorusuyla konuya yaklaşılmıştır (Kets de Vries ve Miller, 1985; Kellerman, 2004; Kesken ve Ayyıldız, 2008; Higgs, 2009; Kırbaç, 2013; Schyns ve Schilling, 2013). Bu soruya yanıt aranırken de, psikanalitik literatüre başvurmak kaçınılmaz olmuştur. Böylece, çalışmanın temel amacı bu noktaya kadar özetlenen literatür doğrultusunda liderlikte işlev bozukluklarına yönelik örgütsel psikoloji kavramsallaştırmasını psikanalitik yönelimli narsistik patoloji perspektifi ile bütünleştirerek zenginleştirmek ve bu sayede söz konusu işlev bozukluklarının örgütsel zeminde yönetilmesine katkı sağlayacak bir bakış açısı sunmaktır.

Kuramsal Arka Plan ve Literatür İncelemesi

Psikanalitik Kuram ve Narsisizme Bakış Açısı

Öncüsü Freud olan psikanalitik kuramdaki temel kavramlar özdeşim, kaygı, endişe, savunma mekanizmaları ve özellikle bilinçaltı olmuştur. Psikanalitik kuramdaki temel çalışmalar deneysel yöntemler izlemekten ziyade, genel olarak temel teorilerin ve kavramların açıklanmasına yönelik olmuştur (De Board, 2006 Aktaran İliç, 2016:21). Bunun yanında, kuram içerisinde yer alan düşünceler genel olarak grup dinamikleri açısından açıklanmıştır. Psikanaliz Bilimini diğer sosyal bilimlerden ayıran en temel unsur hiç şüphesiz “bilinçaltı/bilinç dışı” kavramları olmuştur. Aslında, bu kavramın Freud’tan çok önce ortaya çıktığı ve “bilinçaltı bilgi” ve “bilinçaltı istek” adlarıyla Edwin Hewett (1886) tarafından yazılan “*Psikolojinin Unsurları*”⁵ (The Elements of Psychology) kitabında tanımlandığı da bilinmektedir. Yine de, bugün bizlerin anladığı şekilde ilk kullanan ve bize tanıtan Sigmund Freud’tur (Gabriel ve Carr, 2002:349). 1885 ve 1939 yılları arasında Freud tarafından ortaya koyulan psikanaliz ile bireyin farkında olmadan motivasyonuna ve aktif zihinsel eylemine yön veren düşünce ve isteklerinin neler olduğu ele alınmış ve bu düşünce ve isteklerin saklı olduğu bilinçaltı unsurlar incelenmiştir (İliç, 2016:22). Bununla birlikte, Freud psikanaliz yönteminin temelini ilk kez “*Yöntem Üzerine Yazılar*” (Papers on Technique) adlı kitabında atarak bilimsel yöntemi kullanmıştır. Bu bilimsel yöntemi kullandığı çalışmasında, insan zihnini buzdağına benzeterek, buzdağının altında bulunan saklı kısmı “bilinçaltı” olarak tanımlamıştır. Özetle, psikanalitik kuram çerçevesinde Freud tarafından ortaya koyulmuş olan üç temel model bulunmaktadır. Bilinçaltı, bilinç ve bilinçdışı unsurların yer aldığı ve açıklandığı model “topoğrafik model”, bu modele göre insan davranışlarının temelinde yatan bilinçaltı unsurlar olarak ele alınan id, ego ve süperego’nun açıklandığı model ise “yapısal model”dir. Yapısal modeldeki id, kişiyi bilinçsiz olarak davranışa yönelten ilkel denilebilecek dürtüler ve içgüdülerdir. Burada haz prensibi hâkim olmaktadır. Süper ego, zihnin örf, adetler, ahlaki kurallar gibi “toplumsal kurallara” uyması için egoya yön veren ve bireyin davranışlarını kontrol eden bölümdür. Ego ise zihnin id’den gelen istekler ile dış gerçeklik arasındaki uyumu sağlayan mantık, hafıza ve muhakeme yönü olarak tanımlanmaktadır (Eğrilmez, 1996; Kızıltan, 2006; Freud, 2007).

Görüldüğü üzere, psikanalitik kuram ve yöntemler insan davranışlarının temelinde yatan bilinçdışı unsurları ve sebeplerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Şüphesiz, psikanalitik kuramın ele almış olduğu en çarpıcı ve en derin kavramlarda biri de narsisizmdir. Freud 1911’de “*Paronaya Üzerine Psikanalitik Notlar*” adlı kitabında narsisizm terimini “genetik” olarak gelişimsel bir dönemi tanımlamak, “dinamik” olarak ise kibir ve kendine hayranlık gibi belirli tutumları açıklamak amacıyla kullanmıştır.

5 Bu kitapta Hewett bilinçdışı kavramını “zihinsel aktiviteye eşlik etmeyen beyin faaliyeti” olarak tanımlamış ve bu kavramı fizyolojinin ötesine taşımıştır.

Freud'un (1911) aynı eserindeki *Schreber Vakaları ve Yöntem Üzerine Yazılar*'ının ikinci bölümünde narsisizmi, cinsel gelişimde otoerotizm ile nesne sevgisi arasındaki bir evre olarak tanımlamış olduğu ve söz konusu metinde "benliğin libidinal⁶ yatırımı uğraması" anlamında narsisizm kavramına kısaca değindiği görülmektedir. Freud tarafından psikanalitik kuram çerçevesinde yapılmış olan bu kavramsallaştırma ileriki yıllarda narsisizmin temel tanımı haline gelmiş ve benzer görüşler Freud'un (1913) *Totem ve Tabu* adlı eserinde de öne sürülmüştür. Diğer yandan, 1911'de Rank tarafından narsisizmle ilgili ilk psikanalitik makalenin yayınlanmış olması kavramın gelişiminde önemli bir aşama olmuştur. Rank (1911) bu makalesinde narsisizm kavramını erkeksi ve kadınsı⁷ yansımalarla ele almış, öncelikli olarak benliğin tensel olarak sevilmesi anlamında kullanmıştır. Bunla birlikte, Rank'ın (1911), narsisizmi görünürde cinsel olmayan ruhsal fenomenlerle de ilişkilendirdiği ve söz konusu ruhsal fenomenleri "kibir ve kendine hayranlık" olarak nitelendirmiş olduğu bilinmektedir.

Freud'un narsisizm kavramını tek başına ele aldığı eseri olan "*Narsisizm Üzerine: Bir Giriş*" (1914) makalesi ise kavramın gelişimde diğer önemli bir adım olmuştur. Freud, bu eserinde narsisizm kavramını psikanalitik kuramla bütünleştirmiş, özellikle libidinal yatırımlarla ilişkilendirmiştir (Laplanche ve Pontalis, 1988). Bu makalenin bir diğer önemi, Freud'un bu eserle birlikte libido kuramını ve psikoseksüel gelişim kuramını narsisizmi kapsayacak tarzda genişletmiş olması ve aynı zamanda Freud'un bu dönemde ego terimini benliği (self) ifade edecek şekilde kullanmış olmasıdır. Dolayısıyla, bu makalesinde yer alan ego kavramının id, ego ve süperego bağlamında geçen ego olmadığı (Kızıltan, 2006:4) ve aslında egonun, ruhsal bir yapı olarak ancak "*Ego ve İd*" (1923) eserinde kavramsallaştırılmış olduğunun altını çizmek gerekir. Bununla birlikte, aynı eserinde Freud (1914), narsisizm kavramını açıklarken ilave olarak üç fenomene yer vermiştir. Söz konusu üç fenomen "bir nesne ilişkisi biçimi", "bir nesne seçme tarzı" ve "ego ideali" olarak ifade edilmiştir. Bu fenomenler aynı zamanda birincil ve ikincil narsisizmin gelişimini sağlayan birer aşama olarak görülmektedir.

Freud, yaşamın başlangıcında otoerotik⁸ dönemin (erken bebeklik ve çocukluk aşaması) ardından, bireyin henüz diğer bireyin nesne ilişkisi kurmaya ve bağlanmaya başlamadan önce, sahip olduğu tüm libidosunu (içgüdüsel enerji) kendi egosuna (yani, benliğine) yatırdığını öne sürmüş ve işgüdüsel enerjinin bu aşamasını birincil narsisizm olarak adlandırmıştır. Ancak, Freud, otoerotizmle narsisizm arasına kesin bir çizgi çekmiş; ego gibi bir bütünlüğün bireyde başlangıçtan itibaren bulunamayacağını,

6 Libidoya ait veya ilgili, cinsel içgüdü, kişinin içgüdüsel itkileri veya enerjileri.

7 Rank'ın (1911) bu eserinde "Kendi bedenlerini sevmeleri normal kadın kibirinde önemli bir etkidir." yorumunu yaparak, kibir ve kendini sevmenin kadınsı yapılar olarak narsistik bireylerde var olduğuna vurgu yaptığı görülmektedir.

8 Kişinin, kendi cinsel gereksinimlerini kendi kendine karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Psikanalitik kuramda bunu bireyin doyum sağlaması ve aynı zamanda bunu çevreden bağımsız olarak yapması üzerinde durulmaktadır. Örneğin, oral evredeki (0-1 yaş arası) bir çocuğun anne memesini gereksinim duyduğu anda anne çevrede yoksa parmağını emmesi buna örnek olarak gösterilebilir.

egonun gelişmek zorunda olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Freud'a göre, otoerotik içgüdüler bebekliğin/çocukluğun en erken döneminden itibaren mevcuttur, çünkü zaten birey doğuştan bu içgüdüler ile dünyaya gelmiştir. Fakat narsisizme ulaşmak için otoerotizme bir şeylerin, yani yeni bir ruhsal etkinliğin eklenmesi gerekmektedir. Böylece, otoerotik döneme ve daha sonra gelişen birincil narsisizm dönemine dair teoride, çocuğun bu dönemler içinde dışsal nesnelere hiçbir ilişkisinin olmadığı görüşü bulunmaktadır (Kızıltan, 2006:4). Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, Freud otoerotizm ile tam nesne seçimi (anne-baba, akran, ya da farklı bir bireye veya nesneye bağlanma/ilişki kurma aşaması) arasına “bir ara evre” sokulması gerektiğine inanmış ve bu evrede de bir cinsel nesne bulunduğunu öne sürmüştür. İşte, söz konusu bu ara evredeki nesnenin de, bebeğin “kendisi” ya da “kendi bedeni” olduğunu belirtmiştir (Güngör, Eksi ve Arıca, 2012:1272). Sonuç olarak, bu evreye “narsisizm” adı verilmektedir (Eğrilmez, 1996).

Özetle, birincil narsisizm gelişimin ilk yıllarında çocuğun kendini dış dünyadan ayıramadığı için kendisini sevgi nesnesi olarak görmesini ifade eden normal bir gelişim aşamasıdır. İkincil narsisizm ise ilerleyen gelişim dönemlerinde dış dünyada aranan sevgi nesnesinin bulunamamasıyla libidonun yeniden benliğe yönelmesini ifade eden patolojik özellikler içermektedir (Freud, 1914).

Freud'un açıklamaları göz önünde bulundurulduğunda, Freud ve nesne ilişkileri kuramını ortaya koymuş olan Kernberg (1967) ve kendilik psikolojisi kuramcılardan Kohut (1977) arasında bağlantıların bulunduğu söylenebilir. Nitekim Kohut'un (1977) kendilik psikolojisinde kavramsallaştırdığı kendilik ideali görüşü ile Freud'un narsisizm kavramını açıklarken ilave ettiği üç fenomenden üçüncüsü olan “ego ideali” kavramı arasında bir ilişki kurulabilmektedir. Ben (ego) ideali kavramı ilk kez Freud'un eserinde ortaya konmuş olmakla birlikte Freud bu kavramı şu özellikleri ile tanımlamıştır: “*İlk olarak ben ideali çocuğunun erişkin olmak, ana babası gibi olmak, özellikle de aynı cinsten ebeveyn gibi olmak üzere kendine yansıttığı bir fantezidir*” (Tura, 2005:232). Böylece, bu aşamada ben idealinin görece kalıcı özellikler gösteren ve diğer ruhsal yapılarda gerilimli ya da çatışmalı bir ilişki gösteren ruh içi bir yapı olarak değil, bir fikir ya da ideal niteliği taşıyan bir fantezi, bir amaç olarak düşünülmüş olduğu belirtilmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların yirminci yüzyıldaki gelişimine bakıldığında ise, başta Kernberg ve Kohut olmak üzere geniş bir psikodinamik ağın içerisinde Freud temelli bütün narsisizm anlayışlarının ipuçlarını görebilmek mümkündür. Örneğin, Kohut'un (1971) biri çocuksu megaloman büyüklükçülüğün mirasçısı olan ihtiraslardan, diğeri idealleştirilmiş ebeveyn imagosunun⁹ (bilinçsiz içsel bir görüş) mirasçısı olan ideallerden

9 İmago, belli bir kişiye karşı bilinçsiz olarak geliştirilen, bilinçsiz kalan ve belli özelliklerle donatılan bir içsel tablodur. İki önemli türü: Erken çocukluk döneminde anneye karşı oluşturulan tablo, Erken çocukluk döneminde babaya karşı oluşturulan tablodur.

oluşan iki kutuplu kendilik kavramsallaştırması Freud'un yukarıda aktarılmış olan temel görüşlerine oldukça benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla, Kohut (1971) narsistik travmanın ve söz konusu sürecin çok ayrıntılı bir incelemesini yapmış olmasına rağmen, ortaya koyduğu yaklaşımın kuramsal köklerinin aslında Freud'a uzandığı bilinmektedir. Yine de, Kohut (1971), narsistik libidonun cinsel nitelikli düşünülmemesi, kendilik nesnesi işlevlerinin tüm yaşam boyu (olgunlaşarak da olsa) devam edeceğine dair argümanını öne sürerek Freud tarafından ortaya konmamış olan bir yaklaşımla patolojik narsisizm kavramının anlaşılabilmesinde önemli bir adıma yol açmıştır. Bununla birlikte, Kohut'un (1971) en önemli katkılarından biri de narsisizmi nesne ilişkisiz bir dönem olarak ele almamış olması ve narsistik nesne ilişkilerini ayrıntılı olarak açıklamış olmasıdır.

Patolojik narsisizm kavramının gelişiminde kuramsal arka planda yer alan bir diğer önemli yaklaşım ise çalışmanın önceki bölümünde değinildiği gibi Kernberg (1976) tarafından ortaya koyulmuştur. Kernberg (1976) de tıpkı Kohut gibi Freud ve Freud sonrası yaklaşımları temel alarak patolojik narsisizm konusuna psikodinamik bir bakış açısı ile netlik kazandırmıştır. Öyle ki, Kernberg'in (2011) verilerinin kaynağını psikanaliz ve psikanalitik psikoterapi yoluyla hasta tedavilerinin ve tek tek psikanaliz ve psikanalitik psikoterapisi penceresinden bireylerin uzun dönemli takibinin oluşturduğu "*Aşk İlişkileri, Normallik ve Patoloji*" adlı kitabında "*Narsistik Patolojinin Dinamikleri*" başlıklı bölümü kavramın anlaşılmasında önemli bir ivme kazandırmaktadır. Söz konusu çalışmadan anlaşıldığı üzere, Kernberg tarafından açıklanan nesne ilişkileri kuramının temel varsayımları ile Freud'un görüşleri arasında birtakım farklılıklar açığa çıkmaktadır. Freud'un vurgulamış olduğu klasik içgüdü teorisine göre çocuklar otoerotik yönelimlidir, yani annelerine yönelik davranışları sadece öz-sevgiye ve doyum verme yetisine dayalı olarak anneye duydukları ihtiyaca dayanmaktadır. Bu anlamda otoerotizm, narsisizmle eşanlamlıdır. Ancak, nesne teorisi ise çocuklukta otoerotik evre görüşüne karşı çıkmaktadır ve bir bebeğin doğuştan itibaren anne yönelimli olduğunu, aslında bebeğin haz değil, nesne aradığını savunmaktadır. Bu görüşe göre otoerotik davranış bir ikamedir, kişi kendinin bir parçasını, bir başkasının sembolik eşdeğeri olarak kullanmaktadır.

Görüldüğü gibi, narsisizmin psikanalizdeki yeri Freud ve Freud sonrasında birbiri ile bağlantılı olan ama bir öncekine de katkı sağlayabilen birçok kuramcıya dayanmaktadır. Buna gösterilebilecek bir diğer örnek ise, Freud narsisizmi psikoseksüel gelişim içerisinde doğuştan gelen içgüdülerle ortaya çıkan bir durum olarak ele alırken, Jung ve birçok araştırmacının süregelen bir olgu olarak ele almış olmasıdır (Rapier, 2005). Jung'a göre, narsistik birey, henüz yaşamın ilk aylarından itibaren yalnızlık duygusunu tatmaya başlamıştır. İhtiyaçları karşılanamayan ve ihmal edilen birey henüz bebeklik ve erken çocukluk döneminde bile kendine yetmeye çalışma ihtiyacı duymaktadır (Ozan, Kırkpınar, Aydın, Fidan ve Oral, 2008). Sağlıklı bir gelişim için yaşamın ilk

yıllarında bebeğe bakım veren kişiyle oluşması gereken bağın oluşmaması ve bebeğin ihtiyaçlarının yok sayılması bebeğin hayal kırıklığına uğramasına neden olmakta ve olumsuz duyguları deneyimlemesine zemin hazırlamaktadır (Mahler, 1968). Bu şekilde gelişim gösteren sürecin ardından bebek nesneye¹⁰ yapması gereken içgüdüsel yatırımı yani bağlanma içgüdüsunü kendisine yapmakta ve dış dünya yerine iç dünyasında yaşamayı tercih edebilmektedir (Karaaziz ve Atak, 2013). İşte tüm bu açıklamaların da yine Freud'un psikanalitik kuramına dayandığı ve sonraki evrelerde kendilik psikolojisi ve nesne ilişkileri kuramı ile gelişim gösteren ve kavramsallaşan patolojik narsisizm çerçevesinde değerlendirilebileceği söylenebilmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın ana konusunu ihtiva eden narsisizm ve narsistik liderliğin patolojisini ele alacağımız bölüme geçmeden evvel, Freud sonrası kuramsal arka plan olarak değerlendirmiş olduğumuz “kendilik psikolojisi” ve “nesne ilişkileri” kuramlarını açıklamakta ve bu kuramlara göre patolojik narsisizm yapısını kavramsal olarak tanımlamakta yarar bulunmaktadır.

Nesne İlişkileri ve Kendilik Psikolojisi Kuramları Bağlamında Patolojik Narsisizm

Heinz Kohut (1971) tarafından geliştirilmiş olan ve “*Kendiliğin Çözümlemesi-Narsistik Kişilik Bozukluklarının Psikanalitik Tedavisine Sistemli Bir Yaklaşım*” adlı kitabında incelenmiş olan “Kendilik Psikolojisi Kuramı” narsistik kişilik yapısını ve patolojik narsisizmi açıklayan bir kuramdır. Pek çok psikanalist ve psikiyatrin Kohut'un narsisizm hakkındaki çalışmalarını önemli bir dönüm noktası olarak değerlendirdiği ve Kohut'un bu çalışmasının sadece narsisizm ile sınırlı olmayan, psikanalizde köklü bir değişime de yol açan bir aşama olduğu bilinmektedir. Freud'dan günümüze kadar pek çok araştırmacı sadece patolojik narsisizmi incelerken, Kohut sadece patolojik olarak değil her insanın doğasında var olan bir örüntü olarak incelemiştir. Özellikle Kohut'un narsisizmin normal gelişim sürecinin bir parçası olduğunu öne sürmüş olması Kohut'un çalışmalarının psikanalizin narsisizme bakışını önemli ölçüde değiştirmesine yol açmış ve narsisizm kavramına büyük bir katkı sağlamıştır (Erten, 2008:3). Gerçekte, Kohut'un Kendilik Psikolojisi, narsistik bozuklukları tedavi edebilmek üzere analitik kuramı ve yöntem bilimi geliştirmeye yöneliktir (Anlı ve Bahadır, 2007:2) ve “Kendilik Psikolojisi” kuramından sonra narsisizm, insanlar için sağlıklı bir durum olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada ele alınmakta olan narsisizm kavramını incelemek bakımından Kohut'un yaklaşımını değerlendirmek önemli bir kuramsal arka plan sunacaktır (Kohut, 1988; Kohut, 1998).

Öte yandan, psikanaliz geleneğinde, patolojiyi daha çok doğuştan getirilen dürtü özelliklerine bağlama eğiliminde olan yaklaşım ile patolojiyi çevre koşullarına ve ilk çocukluk deneyimlerine bağlama eğiliminde olan bir başka yaklaşım daima karşı karşıya

10 Erken dönemde ilişki kurduğu anne, baba ya da ona bakım sağlayan kişi/kişiler ve nesnelere olabilmektedir.

gelmiştir. Çalışmanın önceki bölümünde de yer verildiği gibi, Freud'un kendisi ve sonraki süreçte Klein ve günümüzde Kernberg ilk grupta ele alınan kuramcılardır. Yani patolojinin daha çok doğuştan getirilen dürtü olduğunu belirten grupta yer almaktadırlar. Kohut'a göre ise, özellikle narsistik patolojinin, ama genel olarak tüm psikopatolojinin temel belirleyicisi erken eşduyum ilişkilerdeki yetersizliktir. Böylece, Kohut narsisizmin örüntülerini açıklarken erken çocukluk döneminde kurulan nesneye bağlanmanın ve çevresel etkileşim ile kişiliğin gelişim evrelerindeki birey-nesne-çevre dinamiğinin belirleyici olduğunu öne sürmüştür. Bu tespitleri açısından da İngiliz psikanaliz okulunun önemli temsilcilerinden Fairbairn, Sullivan ve Kardiner'in görüşleri ile benzeşim göstermektedir (Kohut, 1998:8).

Kohut (1971, 1977) narsistik gelişimin bebeklikten ve erken çocukluk evresinden itibaren gelişen ve çevreye yapılan yatırımdan farklı olarak ayrı bir gelişim hattı olduğunu öne sürmüştür. Kohut (1977, 1998) narsistik gelişim sürecini "büyüklenmeci kendilik" ve "idealleştirilmiş ebeveyn imagosu" olmak üzere iki tür hat üzerinden devam ettiğini belirtmiş ve anne ya da anne yerine geçen kişi üzerinden işlevsel olan hattı "büyüklenmeci kendilik", baba ya da baba yerine geçen kişi tarafından işlevsel olan hattı ise "idealleştirilmiş ebeveyn imagosu" olarak tanımlamıştır. Söz konusu kurama göre bu iki gelişim hattı ile birlikte ve bebeklik ve çocukluk evrelerinde kurulmuş olan nesne ve ebeveyn ilişkisi sonucunda çocuğun değer, amaç ve ideallerinin oluşmasını sağlamaktadır.

Bu kuramın temel öngörüsü şudur ki, yaşamın erken dönemlerinde sağlıklı nesne ilişkisinin kurulamaması ve hasar görmüş ebeveyn ilişki hatlarının meydana gelmesi narsistik gelişim yapısında kusurların oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda, narsistik gelişimin uygun bir biçimde olabilmesi için annenin çocuğun yaptıklarını yeterince övmesi (büyüklenmeci hat) ve babanın da çocuk için güçlü, koruyucu bir figür olarak (idealleştirilmiş ebeveyn imagosu hattı) var olması gerektiği öne sürülmektedir (Kohut ve Wolf 1978, Gabbard 2000; Can, Anlı, Evren ve Usta, 2017). Kurama göre patolojik narsisizm, söz konusu hat işlevlerinin yerine getirilmemesi (Anlı ve Bahadır, 2009) ya da hasarlı nesne ilişkilerinin oluşması sonucunda meydana gelmektedir (Kernberg, 2011). Pincus ve Lukowitsky (2010) de bireyin erken yaşam evrelerinde olumlu benlik algısına yönelik tehdit ya da tehlike oluşması sonucunda bireyin baş etme mekanizmalarının zarar görmesi ve uygun başa çıkma stratejilerinin de kullanılmaması ile narsistik örüntüye ilişkin sorunların oluştuğunu ifade etmektedir. Birçok klinik çalışmada da narsistik bireylerin; çocukluklarında, ebeveynlerinin onlarla empatik ilişki kurmada eksik oldukları ya da kusurlu ebeveyn ilişkisi ve ihmalleri sebebiyle ihtiyaçları karşılanmamış olduğu belirtilmektedir. Böylece, narsistik bireylerin, bu ihtiyaçlarını yetişkinliklerindeki ilişkilerinde gidermeye çalışan, benlik saygısı düşük bireyler olduğu ifade edilmektedir (Morf ve Rhodewalt, 2001:179).

Buraya kadarki aktarımlarda vurgulanmak istenen mesaj, narsisizmin en ilkel örneklerinden birinin normal bir bireyin kendi bedenine karşı edindiği tutumda görülmesi ve bireyin bütün güdülerinin temelinde, o bireyin duyduğu temel bir gereksinim etkili rol oynamakta olduğudur. Bu gereksinim, insanın çevresel şartlar arasında yaşamayı sürdürebilmek ve hayatta kalmak isteği olarak kendini göstermektedir (Hamedoğlu, 2009:5). İnsanların çoğu normal düzeyde bir narsisizm belirtisi göstermekte olup, kendi bedenlerini ve yüzlerinin biçimlerini beğenmektedirler. Normal düzeyde narsisizm; bir bireyin yaşamını sürdürebilmesi, çalışması, başarılı olması ve sağlam bir kimliği devam ettirmesi için gerekli görülen bir özelliktir. Fakat narsisizm bir takım engellere uğradığında zayıflamış veya ‘aşırı yükselmiş’ bir özbenlik sevgisine yol açabilmektedir. Bu durumda, bireylerin özbenlik sevgisi abartıldığında tekrarlı düşünce, davranış ve duygu örüntüleri sergileyebilmekte, bunların hepsi bir arada değerlendirildiğinde ise “narsistik kişilik” olarak ortaya çıkmaktadır (Kartopu, 2013:627). Bu tür bireyler kendilerini emsalsiz ve büyük biri olarak görmeleri, bunun da onların kendilerini güçlü hissetmelerine ve sanki herhangi başka birinden daha iyiymiş gibi davranışta bulunmalarına sebep olması söz konusudur. Öyle ki, çoğu zaman bu bireyler yardımsever ve iyi yüreklidirler ancak bu davranışları da aslında yine kendilerini öyle göstermek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Gerçekte, enerjilerini yardım ettikleri kişinin açısından görmeye değil, kendilerine hayran olmaya harcamakta oldukları vurgulanmaktadır (Freud, 2007:23; Fromm, 1982:68).

Kavramsal tanımlamalara bakıldığında, “*patolojik narsisizm*” sahip olan bireylerin kendinden tamamen emin ve başkalarının düşüncelerini önemsemez bir biçimde davrandıkları, ama buna rağmen içsel süreçte tamamen başkalarının düşünceleriyle beslenmeye de açık bireyler oldukları söylenebilmektedir. Bu durum ise, bu bireylerin dış görünüşlerindeki abartılı güvenleri ve kendinden emin tavırlarının aksine iç süreçlerinde kendilerine güvenmeyen bireyler olduklarının bir göstergesidir (Karaaziz ve Atak, 2013:46). Gerçekte, ‘patolojik narsisizmdeki’ en önemli nokta bireyin tamamen dıştan gelen yorumlarla beslenmeye açık ve muhtaç olmasıdır. Normal narsisizmle¹¹ patolojik narsisizmin ayırımını sağlayan ve farkını ortaya koyan nokta da budur. Aynı zamanda patolojik narsisizm özellikleri gösteren bireyler, kendi içlerinde kendilerine yönelik değersizlik duygusunu ve kendilerinde hoşlanmadıkları olumsuz özelliklerini veya eksik gördükleri nitelikleri için hissettikleri kızgınlığı çevrelerine yansıtmaktadırlar. Bu tür bir yansıtma, yine psikanalizde de sıkça ele alınmış olduğu gibi ‘savunma mekanizması’ ve içsel çatışma çözme işlevi görmektedir. Bir nevi, bireyin kendine yönelik olumsuz duygu ve çatışmalarını telafi ettiği ve rahatlamasına yardımcı olan bir işleve sahip olmaktadır. Bu nedenledir ki; patolojik narsisizm özellikleri gösteren

11 Normal narsisizm, bireyin kendisi, yakın çevresi ve çevresindeki diğer bireylerle uyumu ve çevresinin beklentilerini karşılayabileceği duygusunu yaşantılamasıdır (Rozenblatt, 2002). Bireyin kendine verdiği değer ve özgüveninin hiçbir kuşku duyulmaksızın olabildiğince yüksekte bulunması ve başkaları tarafından gelen eleştiri ya da olumlu/olumsuz etkilerin kişinin özgüvenini olumsuz yönde etkileme gücünün en az indirildiği durumdur.

bireyler kendilerine yönelik ifade edilen olumsuz duygulara, eleştirilere aşırı duyarlı tavırlar (aşırı öfke, saldırganlık vb.) sergilemektedirler (Kernberg, 1975, 2011). Bu konuda Rozenblatt (2002) tarafından vurgulanan görüş de dikkat çekici bulunmaktadır. Öyle ki, Rozenblatt'a (2002) göre aslında patolojik biçimde narsistik bireyler kendilerini, kendilerine göre bir şekilde tehdit ettiğine inandıkları durumlardan korumak adına bir nevi savunma mekanizması geliştirip bu şekilde bir kişilik organizasyonu içerisine girmiş gibidirler. Yapılan araştırma sonuçlarına göre de narsistik kişilik bozukluğuna sahip bireylerin 6 temel davranışsal yatkınlığının olduğu gözlemlenmiştir (Brown, 1997:646; Atay, 2009:185). Bunlar kendini yüceltme, inkâr, hak iddiasında bulunma, kendine yontma, ussallaştırma (akılsallaştırma/rasyonalizasyon), ve kaygı (anksiyete) olarak belirtilmektedir.

Patolojik narsisizm kavramına psikiyatrik tanı temelli bakıldığında, bu kavramın ilk kez DSM-3'te (Amerikan Psikiyatri Birliği Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal Elkitabı-3) (1980), daha sonraları DSM'nin takip eden basımlarında Eksen 2 bozuklukları arasında, narsistik kişilik bozukluğu tanı kategorisi kapsamında açıklandığı görülmektedir (örn. DSM-4, Amerikan Psikiyatri Birliği, 1994; DSM-5; Amerikan Psikiyatri Birliği, 2015). DSM-5'te (Amerikan Psikiyatri Birliği, 2015) ise tanı kitabının eksen yapısındaki bazı değişikliklerle birlikte patolojik narsisizm kavramını karşıladığı düşünülen narsistik kişilik bozukluğu, *“genç yetişkinlik döneminde başlayan ve çeşitli koşullarda kendini gösteren büyülenmeciliği, hayranlık gereksinimini, empati yoksunluğunu içeren ve aşağıdaki kriterlerden en az beşini kapsayan yaygın bir örüntü”* olarak tanımlanmıştır. DSM'nin bahsedilen son basımlarında yer almış olan kriterlere dayanarak, çeşitli yazarların sunmuş olduğu ortak betimlemeye göre, patolojik narsisizm örüntüsü gösteren bir bireyin kendisinin önemine dair büyülenmeci bir duyguya sahip olduğu, sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik veya ideal sevgi fantezileriyle meşgul olduğu, “özel” olduğuna ve ancak özel veya üst düzey insanlar tarafından anlaşılabilceğine, onlarla ilişkide bulunması gerektiğine inandığı, aşırı hayranlık beklediği, hak sahibi olduğuna inandığı (özellikle ayrıcalıklı muamele görme veya beklentilerine otomatik olarak uyum gösterileceğine dair makul olmayan beklentilere sahip olmak), bireylerarası ilişkilerde sömürücü davrandığı (amaçlarına ulaşmak için insanları kullanmak), empatiden yoksun olduğu (diğerlerinin duyguları ve gereksinimlerini kabullenme veya paylaşmada gönülsüzlük), çevresindeki bireylere karşı haset duyduğu, kıskandıığı veya diğerlerinin ona haset duyduklarına inandığı, ve kibirli davranış veya tutumlar sergilediği belirtilmektedir (örn., Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Şahin, 2009; Eren, 2010; Eldoğan, 2016). Yine Koroğlu ve Bayraktar (2007:92) tarafından özetlendiği gibi, ‘Narsistik Kişilik Bozukluğu’, erken yetişkinlik döneminde oraya çıkmakta ve değişik şartlar altında gelişen üstünlük duygusu (hayallerinde ya da davranışlarda), beğenilme ihtiyacı, ve yoğun şekilde kendini özel bulma gibi tutumlarla kendini gösteren ve empati kuramamanın da eşlik ettiği tutarlı/süreklili bir örüntü olarak ifade edilebilmektedir.

Yukarıda aktarılmış olduğu gibi, narsisizm, literatürde daha çok benlik ve bireylerarası ilişkiler açısından değerlendirilmiştir. Narsistik örüntünün, bireyin kendisini aşırı önemsemesi, başkalarını yok sayması ve kibirli olması ile kendini göstermesinden dolayı, bireylerarası ilişkilerde sorunlar yaşamasıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir (Kealy ve Rasmussen, 2012; Eldoğan, 2016). Diğer yandan, psikanalitik teorinin, nesne ilişkileri kuramının ve kendilik psikolojisi kuramının açıklamalarına göre, erken dönemlerde kusurlu ya da yetersiz nesne ilişkisi ve erken dönem uyumsuz şemaların oluşması bireyin yaşamdaki işlevselliğine ilişkin problemleri beraberinde getirmekte ve bu durum patolojik narsisizm olarak ifade edilmektedir (Morf ve Rhodewalt, 2001; Pincus ve Lukowitsky, 2010; Kernberg, 2011).

Öte yandan, gerek kuramsal gerekse ampirik düzlemde yapılmış olan araştırmalar erken dönem uyumsuz şemalarla bireyler arası ilişkiler ve çalışma yaşamında tutum ve davranışlar arasında güçlü bir bağlantının olduğuna işaret etmektedir (örn. Young, 1999; Young, Klosko ve Weishaar, 2003; Dobson, 2010; Eldoğan, 2016; Anlı ve ark., 2017). Bu şemalar çocuğun erken bebeklik dönemindeki deneyimleri ile mizacı arasındaki etkileşimden kaynağını almaktadır (Rafaeli, Bernstein ve Young, 2011) ve Young'un (1999) "Şema Kuramı"na göre, çocukluğunda ailesi ile negatif deneyimler yaşamış olan kişinin "erken dönem uyumsuz şemalar" olarak adlandırılan, işlevsiz karakter özellikleri oluşabilmektedir (Young ve ark., 2003, Trincas, Ottoviani, Couyoumdjian, Tenore, Spitoni ve Mancini, 2014; Anlı ve ark., 2017). Başka yazarlar tarafından da işaret edildiği gibi, erken dönem uyumsuz şemalar kendilerini yaşam boyu tekrar etmekte (Shorey, Anderson ve Stuart, 2014:342; Kriston, Schafer, Wolf, Harter ve Hölzel, 2012:685) ve bireyde negatif duygu-durum, ciddi oranda stres ve bireyler arası ilişkilerde sorunlara sebebiyet verebilmektedir (Young ve ark., 2003). Birçok psikiyatrik rahatsızlığın tedaviye dirençli olmasının açıklaması da yine erken dönem uyumsuz şemaların varlığı ile yapılmaktadır (Anlı ve ark., 2017, s.64). Bu konuda Dobson (2010) tarafından yapılan açıklama da oldukça dikkat çekicidir. Dobson'a göre (2010) bireye en çok zarar vermekte olan erken dönem uyumsuz şemalar, çocuklukta görülen ve tekrar eden ihmaller, terk edilme, ve tacizlerin neticesinde oluşan şemalardır.

Görüldüğü üzere, erken dönem uyumsuz şemalar bireyin kişilik yapısının bir parçası olarak yaşam boyu varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu noktada, örgütsel bağlamda, liderlerin narsistik patolojiler göstermeleri kendilik psikolojisi kuramı ve nesne ilişkileri kuramına dayanarak açıklandığında, bu tür liderlerin çevrelerindeki bireylere karşı yıkıcı geliştirmiş oldukları davranışları, alta yatan böyle bir yapıyla baş edebilmek ve kimlik bütünlüğünü devam ettirebilmek (Levin 1995, Goldman ve Gelso 1997, Akvardar 2003) amacıyla kullanabildikleri söylenebilmektedir. Patolojik narsistik yapı kişinin stresle mücadele etme kapasitesini de oluşturan bütün bir kimlik duyumunun gelişmesini engellediği için (Kohut, 1998), kişi çevresine karşı ego merkezli, sert, yıkıcı, eleştirici, güven duymayan, empati oluşturmayan ve baskıcı tutumlar geliştirmek

suretiyle bu durumun üstesinden gelmeye çalışabilmektedir. Birçok yazar da aslında narsistik yapıdaki bireyin kendilik sevgisini, saldırgan dürtülerine karşı bir savunması olarak yorumlamaktadır. Bu yorumlara göre, patolojik narsisizm, bireyin reddedilen sevgisinin benliğine (kendiliğe) nefret olarak geri döndüğü bir ruhsal oluşum olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmiş yaşamda, histeri ve saplantılı nevroz ile yoğunlaşmış içsel çatışmaların ve engellenmişliklerin, sonraki yaşam evrelerinde bireyin artık tüm bu sevgi ve ilgiyi kendi üzerine çekmesiyle söz konusu narsistik örüntüler oluşmaktadır (örn., Eren, 2010; Masterson, 2014). Böylece, aslında kendini onaylamayan insan, kendi özüne ilişkin değişmez bir kaygı içinde olmakta, temelde güvenlikten ve doyumdan yoksun olduğu için, her şeyi kendisi için almaya iştahlı hale gelmekte ve sürekli kendini düşünmektedir (Kartopu, 2013:627). Sonuçta, narsist olarak adlandırılan ve yüzeyde daha çok kendine hayran olmayla ilgilendiği görünen bu insanlar, kendilerine derin bir aşk duyuyor gibi gözükseler de, aslında kendilerine düşkün değillerdir ve narsisizmleri-bencillik gibi- özsevgiden temel bir yoksunluk için aşırı bir dengeleme işlevine sahiptir (Fromm, 1999:115).

Tüm bu kuramsal arka plana ve rasyonel altyapıya dayanarak, bu çalışmada patolojik narsistik yapının varlığının erken dönem uyumsuz şemalara sebep olacağı ve bu durumun da ileride liderlikte işlev bozukluğunun alt yapısını meydana getireceği öne sürülmektedir. Bu amaçla, çalışmanın bir sonraki bölümünde, buraya kadar aktarmış olduğumuz kuramsal zemin ve literatür çalışması ışığında, liderlikte işlev bozukluğu ve liderlikte patolojik narsisizm kavramlarına psikanalitik yaklaşım, kendilik psikolojisi ve nesne ilişkileri kuramı bağlamında bir değerlendirme ve tartışma getirilecektir.

Liderlikte Patolojik Narsisizm

Çalışmanın bu bölümünde, patolojik niteliğine vurgu yapılarak, narsist liderlik kavramının kavramsal açıklamalarına yer verilecek, narsist liderliğin örgütsel yaşam açısından bir tür karanlık liderlik özelliği olduğuna değinilmektedir. Diğer yandan, narsist liderlik, belli şartlarda oluşturabileceği olumlu etkileri ve sonuçlarından ziyade, örgütler ve çalışanlar açısından oluşturduğu olumsuz sonuçları bağlamında incelenmektedir. Bu nedenle, literatürde ortaya koyulmuş olan kavramsal ve ampirik araştırmalar ışığında, patolojik nitelik gösteren narsist liderliğin, bireyler açısından sonuçları, bu tür belirtiler taşıyan liderlerin örgütsel işlev bozukluğuna olası olumsuz etkileri ve çalışmamızın kuramsal zemininden hareketle, söz konusu liderlerin narsistik örüntüler göstermelerinin patolojik nedenleri psikodinamik bakış açısıyla değerlendirilmektedir.

Patolojik Narsist Liderliğin Tanımlanması

Bilimsel olarak incelendiğinde narsisizmin; normal narsisizmden bahsedilmesinin yanında, patolojik (hastalık) olarak da incelendiği görülmektedir. Normal narsisizm bakış açısında göre, her insan doğası gereği bir dereceye kadar kendini beğenmekte,

sevmekte ve bu konuda, diğerlerinin kendisine hak vermesini beklemektedir. Tarihsel süreçte de pek çok toplumda görüldüğü gibi, narsistik bireyler, savaş, politika, ekonomi ve akademik alanlarda öne çıkmış, ülkelerin tarihinde unutulmaz yer edinmiş liderler ya da ünlü sanatçılar olarak ortaya çıkmaktadır¹². Narsistik kişilik tipinin bağımsız ve kolay etki altında kalmayan kişiler olduğu ve gücü ve ihtişamı sevdiği bilinmektedir ve ayrıca Freud (1914) da herkeste bir nebze narsizm olduğunu, aksi takdirde yaşamın çok zorlaşacağını vurgulamaktadır. Bu noktada, örgütler açısından düşünüldüğünde liderlerde patolojik düzeyde olmayan normal düzeydeki narsizminin faydalı olduğu iddia edilmektedir. Çünkü narsistik liderler, erotikler gibi sevimli değil de karşıdakileri kendine hayran bırakmak istemekte, obsesifler gibi süper egoyu cezalandırmaktan huzursuzluk duymamakta, bunun yerine agresif bir şekilde hedefe odaklanmaktadırlar (Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018:47).

Patolojik boyutta olan narsist liderlerin ise diğer kişilik tiplerine oranla yalnız kalmaya daha yatkın bir özellik gösterdikleri, aşırı stres altında kaldıklarında paranoyak derecesinde düşman yaratabildikleri vurgulanmaktadır (Miller ve Maples, 2011; Akdemir ve Karakaplan Özer, 2018). Maccoby (2000) ise, patolojik narsist liderlerin düzen, tutumluluk, inatçılık gibi özellikleri taşımakla beraber aktif-pasif olma veya emirler verip-itaatsizlik yapmak arasında geçişler yapan otoriter kişiler olduğunu, kişisel tatmin yaratmayı hedefleyen, aşırı gururlu, kendini korumaya odaklı ancak aynı zamanda olabildiğince agresif ve karşıdakileri etkileme çabasında olduklarını öne sürmüştür. Ayroca, Maccoby (2000) yaptığı tanımlamada, bu tür kişilerin zorlayıcı olduklarını, başkalarını kendilerine bağımlı hale getirmekten ve kısıtlamaktan haz duyduklarını ifade etmiştir.

Elbette, bireylerde narsizmin normal boyutlarda mı yoksa ileri boyutta patolojik bir vaka olup olmadığına ancak klinik alandaki uzmanlar karar verebilecektir. Bu amaçla, klinik alanda uygulanmakta olan değerlendirme araçlarının olduğu da bilinmektedir (Morf ve Rhodewalt (2001; Şahin, 2009; Amerikan Psikiyatri Birliği, 2015).

Öte yandan, normal ya da patolojik boyutta olduğu fark etmeksizin, dikkatli bir şekilde gözlemlendiğinde, üretken ve yaratıcı bir görüntü sergileyen bu bireylerin ürünlerinin, temelde yapay, özensiz ve derinlikten yoksun olduğu ortaya çıkabilmekte olduğuna da işaret edilmektedir (Popper, 2002:799). Günümüzde çok sayıda büyük örgütlerde, mükemmeliyetçi ve rekabetçi tavırları ile bazı faydalar yaratmalarından ötürü narsist kişiliğe sahip bireylerin, yönetici pozisyonlarını işgal ettiği, ancak daha önce de belirtildiği gibi bunun faydalarından çok risklerinin ve zararlarının olduğu bilinmektedir. Bu tür yöneticilerin başarıyı yakalamak için kişisel fedakârlıklarda buldukları; narsistik hayallerinin, alternatif çareler, çaba ve direnme açısından yararlı olduğu; bu kişilerin karizmatik nitelikleri sayesinde izleyicileri cezbediği; atikliği ve

¹² En bilinen örnekler arasında ise ülkesinin ve dünyayı büyük bir felakete sürükleyen Adolf Hitler'dir. Yine bu örneğe benzer nitelikte olan Irak diktatör lideri Saddam Hüseyin de buna bir örnek olabilmektedir.

değişim vizyonları sayesinde örgütlerde sadakat ve kendini adamayı aşıladığı ifade edilmiştir (Timuroğlu ve İşcan, 2008). Bunun yanında, çeşitli yanlış ve saldırgan davranışlarda bulunabildikleri (sözel hakaret, isim takma, alay etme, şiddet, taciz) (Campbell ve Campbell, 2009; Higgs, 2009), kendi amaçlarına ulaşmak için kurumu istismar edebildikleri (Aasland, Skogstad, Notelaers, Birkeland ve Einarsen, 2010; Başar ve ark., 2016), kendilerini ve pozisyonlarını korumak adına yalan söyleyebildikleri, kendilerine yönelik herhangi bir tehdit ya da tehlike oluştuğunda ise paranoyak hale gelebildikleri (Ashforth, 1994; Atay, 2009; Liu, Liao ve Loi, 2012; Gündüz ve Dedekorkut, 2014) de vurgulanmalıdır.

Anlaşılabileceği üzere, benliğe duyulan ilgi ve verilen önemin, psikiyatrik tedavi gerektirecek şekilde yoğunlaşması, bir kişilik bozukluğu olarak patolojik narsisizmi ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, narsisizmin psikoloji literatürünün yanı sıra yönetim ve liderlikle ilgili literatürde de geniş bir yer bulduğu gözlenmektedir. “*Patolojik narsisizme*” dair kavramsal tanımlamalardan da açıklandığı üzere, bu tür özelliğe sahip yönetici veya liderler; kendilerini fiziksel ve ruhsal yönden aşırı beğenen, üstün gören, sürekli beğeni, ilgi ve onay bekleyen; gittikleri her yerde hemen özel ilgi göreceğine, üstün bir yeri hak ettiğine inanan kişiler olmaktadır. Bu tür liderler, kendilerini işyerindeki en güzel, en yakışıklı, en başarılı, en parlak kişi olarak görmekte ya da öyle olacağına şiddetle inanmaktadır (Timuroğlu ve İşcan, 2008:243). Bir önceki bölümde ele alınmış olan bilişsel şema, nesle ilişkileri ve kendilik psikolojisi referanslarına dayanarak, narsist özellikler taşıyan bireylerin erken çocuklukta ebeveynleri ile yaşadıkları negatif deneyimlerinden dolayı sonraki ilişkilerinde de düşmanlık ve şüphelilikle dolu olmalarının doğrudan iş yaşamlarına yansımakta olduğu öne sürülebilmektedir (Kernberg, 2004; Winkler, 2010; Demirci ve Ekşi, 2017). Örneğin Kernberg’in (1992, 2004) narsisizmin ebeveynlerin reddinin, ebeveynlerin tutarsız uygulamalarının ve ebeveynlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çocukların kullanıldığı aile ortamında geliştiğini ifade etmiş olduğu bilinmektedir. Bazen bir ebeveyn çocuklarını ihmal edip ve küçümserken, kendi ihtiyaçlarına uygun durumlarda ise özenli hatta aşırı ilgili olabilmektedir. Narsisizm çocuğun soğuk ve reddedici ebeveyni karşısında savunmaya geçerek kendi benliğini yüceltmesiyle telafi edici bir işlev gösterebilmektedir (Levy, Ellison ve Reynoso, 2011).

Böylece, Kernberg’in (2004) patolojik narsisizme dair açıklamalarına dayanarak, yaşanan bu tür duygusal hasarların bireyin ilerleyen yaşlarında benlik saygısı düzenleme mekanizması olarak patolojik kendini sevme, kendini merkeze alma ve sürekli kendinden bahsetmeyle kendini gösterebileceği söylenebilmektedir. Zira Kernberg de (2004) narsistik eğilimi olan kişiler başkalarının kendine hayran olması konusunda aşırı bağımlılık gösterilebildiğini vurgulamaktadır. Bu durumun ise büyülenme gösterileri, teşhircilik eğilimi, üstünlük hissi, düşüncesizlik ve aşırı hırslı olma gibi özellikleri barındırdığı belirtilmektedir (Demirci ve Ekşi, 2017:39).

Diğer yandan, bu tür bireyler, kendilerini iş yaşamlarındaki diğer insanların kendisine, takdirkâr düşünceler besleyip beslemediklerini sınamak zorunda hissetmektedirler. Geri bildirim alabilmek için ilişkilerini sürekli baskı altında tutmaktadırlar. Morf ve Rhodewalt (2001) bu tür bir tutumun narsist bireylerin öz-değerlendirme ve bilişsel süreçlendirme yapmaları neticesinde ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, narsist bireylerin erken çocuklukta negatif deneyimleri nedeniyle sadece güvensizlik duymamakta, başkalarını gerçekten sevmemekte, önemseyememekte hatta küçümsemektedirler (Morf ve Rhodewalt, 2001:179). Şahin (2009:45-55) de bu tür bireylerin kendilerini sevmediklerini ve kendilerine saygı duymadıkları için kendilerini sevebilmek ve kendi öz saygılarını arttırabilmek adına sürekli birşeyler yapmaya ihtiyaç duyduklarını, zeka, güç, başarı ve sürekli takdir edilebilme adına çok fazla kafa yorduklarını belirtmiştir. Maccoby (2000) ve Winkler (2010) de bu tür liderlerin sevgi ve şevkat arayışı içerisinde olan kişiler olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Narsisizmin kavramsal tanımında da izah edildiği gibi bu tür özellikler taşıyan liderler iş yaşamında kendilerini çok değerli biri olarak görmekte ve sürekli beğenilmeyi ve takdir edilmeyi istemektedirler. Hatta kendini beğenmiş bir tavır sergiledikleri ve astlarına karşı anlayışsız, hoşgörüsüz ve saygıdan uzak tavırlar sergiledikleri bilinmektedir. Bunun da ötesinde, bu tür liderlerin çoğu zaman aslında başkalarını kıskandıkları fakat başkalarının kendilerini kıskandıklarını iddia ettikleri ve buna şiddetle inandıkları öne sürülmektedir (Şahin, 2009). Bu durumda, örgütsel bağlamda, liderlerin kendilik saygısı kazanmaya ve buna yönelik yaptıkları etkinlikleri sürdürme davranışlarının sürekliliği ve sıklığına göre narsistik patolojinin varlığından söz edilebilmektedir (Dickinson ve Pincus, 2003; Burke, 2006; Gülmez, 2009; Bosson ve Weaver, 2011).

Gerçekte, erken çocukluk dönemimde hasar görmüş olan onaylanma ve sevgi gereksinimi ile buna paralel olarak zarar görmüş olan benlik saygısı, artık şu anda sadece dışarıdan gelecek ilgi, beğeni, hayranlık ve onaylarla beslenebilecektir. Ayrıca, bu tür kişiler eleştiriye dayanamamakta, sürekli övgü beklemektedirler. Ancak böylesine yoğun narsistik beklentiler içinde hayal kırıklıkları ve incinmeler de olabildiği için, bu durumda benlik saygısı hızla düşmekte, daha yoğun kırgınlıklar, bunaltı ve çökkünlük oluşabilmektedir (Öztürk, 2002:436). Bu durumda da, ortaya yeni bir döngü çıkmakta, bu tür bir lider kendisini yeniden yüceltmek, daha üstün görmek ve göstermek için başkalarını kullanmaya hatta daha fazla sömürmeye devam etmektedir. Başkaları ile olan arkadaşlıkları yalnızca bu yönde çıkar sağlamak için olmakta, bencil ve ben-merkezli davranışlarını yeni bir psikolojik telafi güdüsüyle sürdürmektedir. Çalışmabı önceki bölümünde de, örgütlerdeki liderlerin rasyonel ve mantıklı olmadığı (Kets de Vries, 1984; Kets de Vries, 1991; Kesken, 2011; İlic, 2016); irrasyonel davranışlara eğilimli oldukları ve patolojik narsisizm gibi işlev bozukluğu belirtilerinin de psikanalitik yaklaşımın ve nesne ilişkileri kuramının öne sürdüğü gibi bireylerin özel ve iç dünyalarındaki çatışmalardan, isteklerden, bastırılmış duygulardan kaynaklanabildiği belirtilmişti.

Böylece, tüm bu açıklamaların çalışmamızın ele aldığı temel kuramlarla örtüştüğü görülmektedir.

Patolojik Narsist Liderliğin Çalışanlar ve Örgütler Açısından Sonuçları

Günümüzde birçok örgütte narsistik¹³ kişiliğe sahip bireylerin, büyük ölçekli şirketlerdeki yönetici ve liderlik pozisyonlarında yer aldıkları dikkat çekmektedir. Bu tür özellikler taşıyan bireylerin yönetici ve lider pozisyonunda bulunmasının örgütlerde faydalar sağlayabildiği bazı çalışmalarda ifade edilmiştir (Örn., Wallace ve Baumeister, 2002; Horton ve Sedikides, 2009). Örneğin, narsistlerin bireylerarası duyarsızlıkları, kişisel hırsları ve motivasyonel yönelimleri, iş performansına katkı sağlar bir nitelik kazanabilmektedir (Wallace ve Baumeister, 2002:832). Örneğin, Grijalva, Harms, Newman, Gaddis ve Fraley (2015) tarafından narsisizm ve liderlik üzerine yapılan ve narsistliği liderlikle ilişkilendiren geçmişteki ampirik çalışmalar meta-analiz yoluyla bir arada değerlendirilmiştir. Narsisizm ve liderlik etkinliği arasındaki doğrusal ve doğrusal olmayan ilişki yazarlar tarafından çeşitli araştırma bulguları ışığında ele alınmıştır. Araştırmacıların ortaya koyduğu genel sonuçlara göre, narsistik liderler özellikle dışa dönük ve hedef odaklılık gibi kişilik özellikleri ile çalışanları etkileme ve amaçlara ulaşma suretiyle örgütlerde etkinlik yaratmaya olumlu katkılarda bulunabilmektedirler (Grijalva ve ark, 2015). Narsisizm ile liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu iddiası çok sayıda çalışma ile de desteklenmiştir (Davies, 2004; Galvin, Waldman ve Balthazard, 2010; Harms, Spain ve Hannah, 2011; Judge, LePine ve Rich, 2006). Örneğin, askeri kurumlarda uzunlamasına araştırma yöntemi ile yapılmış olan bir çalışmada, askeri okul öğrencilerinin algıladıkları narsistik liderlik özelliklerinin kendi okul performanslarının olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir (Harms, Spain ve Hannah, 2011). Ayrıca, Judge ve arkadaşları (2006) liderlerin narsisizm belirtileri ile göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik özellikleri arasında pozitif ilişkilerin olduğunu bulgulamış, Trzesniewski, Donnellan ve Robins (2008) ise narsist liderlerin aynı zamanda dışa dönük kişilik özelliği taşıdığını ve bunun da çalışanlarda olumlu etkiler yarattığını öne sürmüştür. Son olarak narsist liderliğin, risk alma, vizyon yaratma, ilham verme ve entelektüel gelişme katkı yaratma bileşenlerini temsil eden karizmatik liderlik ile de olumlu ilişkilere sahip olduğu ortaya koyulmuştur (Galvin ve ark., 2010).

Ancak, “Pozitif Psikoloji” yaklaşımıyla, bu çalışmada narsist liderlik örgütsel sağlığı, işyeri yaşam kalitesini, çalışanların olumlu tutum ve davranışlarını tehdit eden (Penney ve Spector, 2002; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Schyns ve Schilling, 2013; Kırbaç, 2013), günümüzde de sıklıkla ele alınmakta olan işyeri maneviyatı kavramından uzaklaşılmasına neden olan kusurlu bir liderlik özelliği olarak ele alınmaktadır (Shurden, 2014; Tepper, 2007; Başar ve ark, 2016). “Pozitif psikoloji”, insanlarda neyin yanlış

13 Burada bahsi geçen ‘narsist liderlik’ normal boyutta sayılan narsistik kişilik özelliği kapsamındadır. ‘Patolojik boyutta olan narsist liderlik’ işlev dışı davranış örüntülerini kapsamakta olup örgüte ve çalışana olumsuz etki yaratan zarar verici bir liderlik biçimi olarak ele alınmaktadır.

olduğuna değil, neyin doğru olduğuna ve nasıl geliştirilebileceğine odaklanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002). Pozitif psikolojinin örgüt ortamına yansması “Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu” ve “Pozitif Örgütsel Davranış” olarak ortaya çıkmaktadır. Pozitif Örgütsel Davranış ise, Luthans (2002) ve Wright (2003) tarafından yürütülen çalışmaların öncülüğü ile başlayan, “örgütsel davranışa pozitif bir bakış açısı ile yaklaşan” bir akımdır.

Özellikle, 1970’lerin sonlarında başlayarak, 1980 ve 1990’lı yıllarda artan küreselleşme, rekabet ortamı, kritik kaynakların yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve çeşitli örgütsel baskılar nedeniyle, birtakım ekonomik ve sosyal zorluklar ortaya çıkmış ve çeşitli karmaşık iş ilişkileri, bozulan değerler ve suiistimaller görülmüştür. Bu tür sonuçların da şeffaf yönetim anlayışına, kurumsal sorumluluğa, çalışma yaşamının kalitesine ve örgütsel ve bireysel psikolojik sağlığa olumsuz etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Yurtdışı ve Türkiye’de karşılaşılan çok sayıda suiistimal vakaları, skandallar, etik değerlerde yozlaşma ve hukuki problemler neticesinde liderlikte etik değerlerin, olumlu davranış ve rollerin, değerlerle yönetimin, örgütsel performans ve sağlığın elde edilmesinde sorumlu, şeffaf, güvenilir ve etik olan, olumlu insan ilişkileri geliştirebilen liderlere/yöneticilere duyulan gereksinim artmıştır. Liderlik literatüründe de, çöken, sarsılan, zarar göre örgütsel yapıların yaratıcıları olarak görülen liderlerin ortak özellikleri ve davranışları değerlendirilerek, liderlikte karanlık unsurlara ve olumlu (pozitif) unsurlara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Çok sayıda yazar, sosyal zorlukların artmasıyla beraber etik liderlikteki düşüşün, olumlu liderlik ihtiyacını her zamankinden daha fazla gerektirdiğini öne sürmüşlerdir (Örn., Luthans, Norman ve Hughes, 2006; May, Chan, Hodges ve Avolio, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004; Avolio ve Gardner, 2005; Kesken ve Ayyıldız, 2008). İstenilen olumlu liderliği tanımlamak için, “Pozitif Örgütsel Davranış” olarak adlandırılan yeni yaklaşımın, liderlik, etik, olumlu psikolojik kapasiteler ve olumlu örgütsel davranışlar gibi öğelerinden faydalanılmıştır (Cooper vd., 2005). Geniş kapsamlı bir bakış açısı ile kurumsal skandallardaki artış, işletmeyi kötüye kullanma, kamusal ve özel örgütlerle girilen kapsamlı toplumsal mücadeleler son yıllarda dikkati işyerinde “Pozitif Psikoloji” ve “Pozitif Örgütsel Davranış” kavramlarına ve pozitif liderlik (otantik liderlik, hizmetkâr liderlik gibi) üzerine çekmeye başlamıştır. Söz konusu olumsuz ve karanlık liderlik özellikleri arasında giren bir tür ise narsist liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Luthans, 2002; Harter, 2002; Padilla ve Mulvey, 2008). Dolayısıyla, çalışanlarıyla olumsuz ilişkiler geliştiren, yeterince şeffaf ve güvenilir olmayan, empati kuramayan, duygularını düzenleyemeyen ve paylaşılan ortak değerler oluşturamayan narsist liderlerin aslında günümüzde üzerinde oldukça yol alınmış olan pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla aynı doğrultuda olmadığı söylenebilmektedir. Tüm bu nedenlerle, patolojik narsist liderliğin, bahsi geçen pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımlarının önermiş olduğu işyeri sağlığı, çalışanların pozitif psikolojik kapasitelerinin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve artırılması düşüncesi, paylaşılan

kurumsal değerler, takım çalışması ve örgütsel yaşam kalitesi gibi düşüncelerle ters düzen bir liderlik tarzı olduğu öne sürülmektedir.

Bu düşünceler birleştirildiğinde, örgütlerdeki yönetimin her basamağında güvenin ve yaşam kalitesinin yeniden sağlanması için daha pozitif yönetim şekilleri izlenmesinin gerektiğini ve narsist örüntüler gösteren liderlerden ziyade yukarıda da bahsi geçen olumlu, güvenilir, etik değerlere sahip, bireylerin kişisel gelişimine katkı sağlayabilen, kurumsal değerlerin ve performansın artmasında daha insani yollar benimsemiş olan, empatik eğilimleri, öz saygısı ve öz farkındalığı yüksek olan liderlere gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir (Gardner ve Schermerhorn, 2004; Schyns ve Schilling, 2013; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Gerçekten de, bir çok çalışmada, empati ile muhakemede bulunabilen ve kaliteli bireyler arası ilişkiler geliştirebilen liderlerin daha fazla sorumluluk sahibi davrandıkları, yüksek düzeyde bütünlük ile hareket ettikleri ve daha fazla bireysel ve örgütsel sonuçlara olumlu katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Örn., Harter, 2002; Gardner ve Schermerhorn, 2004; Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005; Luthans ve ark., 2006; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Sonuç olarak, pozitif psikoloji yazınından yola çıkarak rekabet ve materyalizm yerine maneviyatı ön plana alan ve geliştirebilen, değerler ve dürüstlük ilkelerini benimseyen, düşüncelerinin, duygularının, ihtiyaçlarının, isteklerinin ya da inançlarının, ne yaptığının farkındalığında olan liderlerin günümüzde çok daha önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. İlgili literatürde yer alan farklı türdeki yaklaşımlara rağmen, narsistik liderliğin risklerinin ve ortaya çıkardığı birey ve örgüt düzeyindeki olumsuz etkilerinin çok daha ciddi seviyede olduğu gözlenmektedir.

Bu doğrultuda, Tepper (2007) istismarcı eğilimler sergileyen narsistik yöneticilerle birlikte çalışmakta olan bireylerin daha çok işten ayrılma davranışı sergilediğini, işlerinden, yaşantılarından ve örgütlerinden hoşlanmadığını ve yoğun stres altında olduklarını ortaya koymuştur. Birçok araştırmacı da (Örn., Kets de Vries, 1999; Judge, Le Pine ve Rich, 2006) bu tür liderlerin en belirgin yönünün olumsuz benlik ve patolojik narsisizm olduğunu belirtmektedir. Çünkü narsist liderler kişisel yetersizlik, bencillik, kendini üstün görme, kendi çıkarlarını önde tutma gibi özelliklerinden dolayı karanlık lider görüntüsü oluşturabilmektedir (Başar ve ark., 2016). Aynı zamanda, Glad (2002a), günümüz örgütlerinde çok sayıda liderin/yöneticinin narsistik yönüne vurgu yaparak, bu tür yöneticilerin gücü elinde tutmak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. King (2007) tarafından da bildirildiği gibi, bu tür liderler buldukları ortama rahatsız edici etkiler yaymakta, grup enerjisini düşürmekte, astları ve diğer yöneticilerle sık sık iletişim problemlerine sebep olmakta ve böylece örgütün istenen amaçlarına ulaşmasını engelleyebilmektedirler. Örneğin, akademik örgütlerde yapılmış olan bir araştırma, narsistik liderlerin bulunduğu ortamlarda diğer çalışanların ve astların çalışmalarında hile ve aldatmaya daha fazla eğitim gösterdiklerini (McCabe, Butterfield ve Trevino, 2006), herhangi bir suçluluk hissetmeksizin akademik

intihal, dürüst olmayan davranışlar ve işyerindeki sapkın davranışlarda bulduklarını (Brunell, Staats, Barden ve Hupp, 2011) ortaya koymuştur. Penney ve Spector (2002) ise narsisizm ile işyerindeki şiddet arasında doğrudan bir ilişki olduğunu raporlamıştır. Tavanti (2011) ise yapmış olduğu çalışmada, narsist liderleri zorba ve toksik liderlik kapsamına giren işlev dışı bir liderlik olduğunu öne sürmüştür. Çalışmasında örgütlerdeki farklı toksik lider tiplerini gözden geçirerek, bu tür liderlerin yıkıcı davranışları ve işlevsel olmayan kişisel özellikleri ile çalışanlar ve örgütsel ortam üzerinde kalıcı zehirli etkiler yarattıklarını belirtmiştir (Tavanti, 2011). Bununla birlikte, narsistik ve işlev dışı davranışlar gösteren liderler, her ne kadar ekonomik ve politik nedenlerle örgüt içerisinde önemli pozisyonlara getirilmiş olsa da (Tavanti, 2011:127), aslında kurumun misyonunu ve değerlerini hafife almak suretiyle, karar verme süreçlerinde ben-merkezci davranmaları ve çalışanlara karşı yıpratıcı baskılar uygulamaları suretiyle düzelmesi mümkün olmayan hasarlara sebebiyet verebilmektedirler (Branham, 2005; Goldman, 2009; Kusy and Halloway, 2009; Campbell ve Campbell, 2009; Tavanti, 2011).

Duchon and Drake (2009) ise örgütlerde narsistik liderlerin sayısının artması durumunda örgüt kültüründe bozulma ve çarpıklıkların oluştuğu, zamanla yıkıcı ve eleştirel davranışların ve iletişim tarzının kabul edilebilir hale geldiğini ve daha da kötüsü etik dışı davranışların rasyonelleştiğini belirtmiştir. Türkiye’de yapılmış bir çalışmada, narsistik liderlerin duygusal olarak maymun iştahlı oldukları ve şiddet ve taciz gibi yanlış davranışlarda bulunabildikleri, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü istismar edebildikleri, benliklerini koruma adına yalan söyleyebildikleri, kendilerini tehlikede ve dışlanmış olarak hissettiklerinde güvensiz ve paranoyak hale gelebildikleri vurgulanmıştır (Timuroğlu ve İşcan, 2008, s.244). Üçok ve Turgut (2014) tarafından bankacılık sektöründe yapılmış olan bir araştırmada ise istismarcı ve narsistik özellikler sergileyen yönetici davranışının iş yerindeki örgüte, yöneticiye ve çalışanlara yönelik sapkın davranışlar üzerindeki etkisinin olduğu bulunmuştur.

Farklı çalışmalarda da narsist yöneticilerin iş yaşamında diğer insanları bir araç olarak kullanmalarından ve alçak gönüllülük, cömertlik gibi sosyal normlardan uzak hareket etmeleri nedeniyle güçlü yakın ilişkiler kuramamalarından söz edilmiştir (Elliot ve Thrash, 2001:217). Yapılmış olan araştırmalarda, patolojik narsisizm özelliklerine sahip yöneticilerin, benliklerine ilişkin algılarında bir tehlike oluşması durumunda (başarısızlık, kaybetmek, reddedilmek gibi) yoğun bir öfke hissettikleri ve saldırganlık gösterebildikleri görülmüştür (Rodewolt ve Morf, 1998). Çoğu zaman, bu öfke ve saldırganlık hem öfkenin kaynağı olan kişi/kişilere, hem de öfke ile ilişkisi olmayan diğer kişilere de yöneltilebilmektedir (Twenge ve Campbell, 2003). Ayrıca, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak yerine rekabet etmeyi tercih eden narsist yönetici veya liderlerin, kendilerinden daha düşük seviyede olduğunu düşündükleri kişilerle kendilerinin karşılaştırılmasına olumlu tepkiler verdikleri, ancak daha üst seviyede bir kişi ile karşılaştırıldıklarını düşünmelerinin düşmanlık duygularını artırdığı belirtilmiştir

(Bogart, Benotsch ve Pavlovic, 2004:35). Yine bu ifadenin de, Freud tarafından öne sürülmüş olan yaklaşımla uyumlu olduğu, yani narsist kişilerin temel ilgilerinin kendilerini korumaya yönelik olduğu, liderlik rolü üstlenmeye yatkın oldukları ve diğerlerine karşı üstünlük hissettikleri ve kendilerinden daha güçlü olma potansiyeli olan kişilere karşı daha tahammülsüz oldukları görüşünü destekler nitelikte olduğu söylenebilmektedir (Elliot ve Thrash, 2001; Shurden, 2014).

Diğer yandan, narsist liderlerin takım çalışması ile olan ilişkisinin ve bu tür liderlerin takım performansı üzerindeki etkisinin de değerlendirilmiş olduğu çalışmalara rastlanmaktadır. Yine bireylerarası ilişkilerde olduğu gibi takımla olan ilişkilerde de narsist liderlerin sorun yaşamakta olduğu ve narsisizm aynı zamanda takım performansı üzerinde de olumsuz yönde etkili olabildiği ifade edilmektedir (Atay, 2009; Wallace, 2011). Örneğin, Jandaghi, Kozekanan and Pirannejad (2015:93) tarafından üniversite kurumlarında yapılmış olan bir araştırmada, narsist özellikler sergileyen liderlerin bulunduğu çalışma gruplarında takım performansının düştüğü ve takım düzeyindeki etkinliğin azaldığı bulgulanmıştır. Yine başka çalışmalarda da, narsisizmin birçok özelliğinin narsistlerin iyi bir takım oyuncusu olamayacağı, empati kurma becerisinden yoksun oldukları, bu nedenle de başkalarını, aslında kendilerini geliştirmek için bir araç olarak kullandıkları ve ego merkezli olmaya yatkın oldukları belirtilmektedir (Örn., Baumeister ve Vohs, 2001; Sedikides ve Gregg, 2001; Felty, Whitaker, Bergman ve Bergman, 2015). İlgili çalışmalardaki genel görüş, narsistlerin, kendilerini diğerlerinden üstün gördükleri için kişisel etkileşimlerde baskın oldukları, takım çalışmalarında, takımın başarılarına olan bireysel katkılarının fark edilmesi zor olabileceğinden yeteneklerinin altında bir performans sergileyebildikleri yönündedir. Wallace'ın (2011:7) da ifade etmiş olduğu gibi, yüksek şahsi beklentilere sahip olan ve ego merkezli davranmaya eğilimli olan liderlerin bulunduğu ortamlarda, takımın belirlenmiş olan görev ve hedeflere ulaşmasında sıkıntılar yaşanabildiği ve bu tür liderlerin takımda yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebildiği bilinmektedir. Bu konuda Shurden (2014:137) tarafından Amerika'da finans sektöründe yapılmış olan araştırma dikkat çekici bulunmuştur. Bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlara göre, narsist özellikler taşıyan liderlerin bulunduğu kurumlarda çalışanların iş tatmini ve algılanan lider-üye etkileşimi kalitesi düşmektedir. Grier (2008 Aktaran Shurden, 2014:138) de patolojik narsisizm özelliklere sahip liderleri “iş yaşamında yıkıcı kişilik” olarak nitelendirmiş, bu tür liderlerin iş ortamında profesyonellikten uzak, etik dışı, itici, güven vermeyen, eleştiriyi asla kabul etmeyen ve diğerlerinin görüşlerini dinlemeyen kişiler olduklarını vurgulamıştır. Bu alanda yapılmış olan çalışmalarda narsist liderlik ile kendine odaklı ilgi (ben-merkezcilik) (Emmons, 1987) ve güç gereksinimi (Carroll, 1987) arasındaki bağlantılara dikkat çekilmiştir. Bu çalışmalarda, narsist liderlerin özellikle takım bazlı ortamlarda diğer üyelerin birbirlerine karşı prososyal davranışlarda (olumlu sosyal davranışlar) bulunmalarını engellediği ve takımın işlevselliğini etkisizleştirdiği bildirilmiştir. Zhou, Zhou ve Zhasng (2010) ise narsist liderlik ile grup içi empati yoksunluğu arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve

narsist liderlerin birey seviyesindeki ve takım seviyesindeki performans sonuçlarını olumsuz etkilediğini bulgulamıştır. Yine benzer bir bakış açısıyla, narsist liderlerin aslında tamamen ben-merkezli olmaları ve kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olmaları nedeniyle, bu tür amaçlarına ve şahsi gereksinimlerine hizmet etmeyen iş ve görevlerde pek yer almak istemediklerine işaret edilmiştir (Wallace ve Baumeister, 2002). Çünkü söz konusu lider, böyle bir iş ve çalışma içerisinde yer almanın hiçbir kişisel güdüsünü tatmin etmeyeceğini ve beklediği amaçlara yönelik olmayacağı inancıyla, iyi performans ve etkinlik göstermesinin de gereksiz olacağını düşünmektedir. Tüm bu özellikleri ile liderlikte patolojik narsisizm ve iş yaşamında işlev bozukluğu arasında bir bağlantı kurmak mümkün olabilmektedir (Örn., Kets De Vries, 1984; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Timuroğlu ve İşcan, 2008; Zhou ve ark., 2010; Tavanti, 2011).

Türkiye’de de bu konuda yapılmış çalışmalar çok kısıtlı olmakta birlikte, bu gibi niteliklerin, narsist liderlerin birlikte çalıştığı astlarınca ve takım üyelerince hoş karşılanmamakta olduğu ve bu nedenle grup içerisinde bir narsist liderin bulunmasının asıl amaca zarar verecek kırgınlık ve çatışmalara yol açabildiği öne sürülmüştür (Örn., Atay, 2009:186). Ayrıca, kendilikle ilgili olumlu veri toplamak, başkalarının hayranlığını kazanmak, diğerlerinden daha iyi olabileceğini göstermek için özellikle büyülenmeci patolojik narsisim gösteren liderlerde rekabetçiliğin hâkim olması beklenebilmektedir. Narsisizmi açıklayan boyutlar olarak genel rekabetçilik (diğerlerinden daha iyi olmaya çalışmak) ve aşırı rekabetçilik (düşük öz saygı düzeyini rekabet ile yükseltme çabası, diğerlerine ihtiyacı olmadığını gösterme) bakımından inceleyen bir çalışmada, büyülenmeci narsisizmin rekabetçiliğin iki türü ile de ilişkili olduğu aktarılmıştır (Eldoğan, 2016:4).

Bu bağlamda, örgütlere yansımaları açısından, narsist liderlerin iş yaşamında yıkıcı ve işlev bozukluğu yaratan patolojiler sergilemekte oldukları görülmektedir. Örneğin, Rhodewalt, Tragakis ve Finnerty (2006:590) “narsisizm ve öz-sabotaj” konulu çalışmalarında narsisizmin bireyin kendini sabote etme davranışına etkisini incelemişler, narsist bireylerin arzuladıkları benliği yaratmak ve elde etmek için benlik düzenleyici stratejiler kullandıklarını böylece gururlarını okşayan sosyal geri bildirimler elde ederek öz değerlerini yükselttiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte narsistlerin kimi zaman kendilerini sabote etme yönünde davrandıklarını ve bu davranışlarının, arzulanan fakat kırılabilir benlik imgelerinin korunmasına izin verdiğini öne sürmüşlerdir. Buna göre, narsistler gerçek başarılarına bağlı olmayan benlik imgelerini yaratmak ve sağlamak için sosyal geri bildirimleri manipüle etmekte ve çarpıtmaktadırlar. Rhodewalt ve arkadaşlarının (2006) ortaya koyduğu bu açıklamaların da Fromm (1999) tarafından vurgulanmış olan görüşle uyumlu olduğu söylenebilmektedir. Öyle ki, narsist bireylerin yüzeyde daha çok kendine hayran olmayla ilgileniyormuş ve kendilerine derin bir aşk duyuyormuş gibi gözükseler de, aslında kendilerine düşkün olmadıkları ve narsisizmleri-bencillik gibi- öz-sevgiden temel bir yoksunluk için aşırı bir dengeleme işlevine sahip olduğu düşünülmektedir (Fromm, 1999:115). Bu durumda, iş yaşamında narsist liderlerin

aslında öz-sevgi ve öz-değer yoksunluğunu telafi etmek üzere birtakım dengeleme ve öz-değerlendirme işlevleriyle sosyal geri bildirimleri çarpıtma eğilimi gösterdikleri ifade edilebilmektedir. Bu tür liderler, kırılma benlik imgelerini koruyabilmek adına, arzuladıkları takdirde başka bir geribildirim aldıklarında, örneğin kayıtsızlık, eleştiri, saygısızlık gibi, büyük sıkıntı yaşamakta, hatta bu tür geribildirimleri hiç dikkate almamakta veya düşmanca bir tavır takınabilmekte; buna karşın özdeğer eksikliğini giderebilecek olan geribildirim aldıklarında bunu sağlayan kişilere daha olumlu karşılık verebilmektedir (Sedikies ve Gregg, 2001; Baumeister ve Vohs, 2001; Atay, 2009). Sonuç olarak, liderin astları ve çevresi ile olan ilişkilerinde adil olmayan, etik anlayıştan uzak, manipülasyona açık bir ilişkiler zinciri ortaya çıkmakta ve politik bir havanın oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Dickinson ve Pincus (2003) tarafından yapılan araştırmada ise kırılma narsisizm özelliklerine sahip bireylerin duygusal ve fiziksel ihmal ve istismar sonucu oluşabilecek korkulu bağlanma stiline sahip olabileceği, bu bağlanma stiline de yakın ilişki kuramama, kendini açmama sorunlarına yol açabileceği savunulmaktadır. Büyüklenmeci narsisizm için ise bağlanmayla ilgili zorluklara ilişkin bulgu olmadığı, yakın ilişki kurabildikleri ancak ilişki başladıktan sonra sömürücü ve büyüklenmeci tutumlarından dolayı diğerleri tarafından istenmemelerinin söz konusu olabileceği belirtilmektedir (Dickinson ve Pincus, 2003). Ayrıca, erken çocukluk dönemindeki ebeveyn tarafından görülen ihmal ve istismar gibi olumsuz deneyimler sonucunda gerek büyüklenmeci gerekse kırılma türdeki narsisizmin gelişmesine etki etmekte olduğu ve “aşırı alçak gönüllülük, eleştiriye hassasiyet, yüksek kaygı düzeyi, çekingenlik, devamlı stres altında olma, acı çektiğini düşünme ve diğerleri ile kurulan yakın ilişkilerde gözlenebilecek kendilikle ilgili savunmacı beklentiler” gibi özelliklerin oluştuğu söylenebilmektedir. Aynı zamanda, bu tür erken çocukluk dönemi ihmal ve olumsuz deneyimlerin bireyin kendisiyle ilgili özgüven algılarında kırılmalar yaratabileceği de yine psikanalitik görüşe dayanarak beklenebilen bir diğer sonuçtur. Young, Klosko ve Weishaar (2003) da yaşanan öz güveni tehlikeye sokacak bu tür deneyimler neticesinde ileriki yaşlarda narsisizmde belli kırılmalar yaşanmakta olduğunu ve özellikle büyüklenmeci türdeki narsisizmde bu kırılmaların daha çok dışsal faktörlere atfedilerek aşırı telafi edilmekte olduğunu ileri sürmüşlerdir. Böylece, yetişkinlik döneminde iş yaşamında narsistik özellikler gösteren liderlerin, aslında erken çocukluk dönemindeki narsistik kırılmalar neticesinde aşırı telafi gibi bir savunma mekanizması oluşturmuş olmaları ve sahip olunan patolojinin ileriki dönem hayatlarında da sürdürülmesine etki ettiği düşünülmektedir. Yine tüm bu açıklamaların, davranışların altında yatan etkenlerin incelenmesinde yararlandığımız psikanalitik temelli görüş ve nesne ilişkileri kuramı ile örtüştüğü söylenebilmektedir. Öyle ki, bu görüşlere göre, çocukluk çağında yaşanan korku, başarısızlık, bağımlılık gereksinmelerinin ebeveyn ilgisizliği, yokluğu ya da rahatsızlıkları neticesinde, ihmal, eleştiri ya da alayla karşılık görmesi, patolojik narsisizmin gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

Tartışma

Liderlerin, örgütlerin şimdiki ve gelecekteki başarısı ve performansı için ne derece öneme sahip oldukları bilinen bir gerçek olmasından yola çıkarak, işlev bozukluğu gösteren liderlerin sonraki süreçte birey-grup-örgüt etkileşimlerinde zararlı patolojiler üreterek örgüt ve hatta toplumsal düzeyde de işlevsel bozukluklarına ve bilinçaltı süreçler yoluyla örgütlerin sürdürülebilirlik ideali yolunda patolojik hasarlara zemin hazırlayabildikleri düşünülmektedir. Bugüne kadar ortaya koyulmuş bütün liderlik çalışmalarının ortak görüşüne göre, liderler, örgütlerin bugünkü ve gelecekteki hedeflerine ulaşabilmelerinde, vizyon yaratabilme ve sürdürülebilir olmalarında, kurumsal sorumluluk ilkeleriyle hareket edebilmelerinde en büyük role sahip olan kişilerdir. Liderler örgütleri başarıya götüren gizemli ve etkileyici kişiler olarak görülmekte (McShane ve Von Glinow, 2009), bu bakımdan lider olabilmek birçok kişide bulunmayan üstün vasıf ve erdemlere sahip olmak gibi de değerlendirilebilmektedir. Liderlik üzerine var olan geniş çaptaki literatürde aktarıldığı üzere, örgütlerin ve bireylerin işlevselliğine, başarısına katkısı olduğu bilinen pozitif liderlik yaklaşımlarından bazıları; dönüştürücü liderlik, etik liderlik, işlemsel liderlik, demokratik liderlik, hizmetkar liderlik ve otantik liderlik gibi olumlu ve erdemli yönlerin öne çıktığı liderlik türleridir (Brown ve Trevino, 2006, Basım ve ark., 2016). Diğer taraftan bazı liderler ise sanılanın aksine çalışanlara hayatı ve yaptıkları işi katlanılmaz bir hale getirebilmektedir. Çok sayıda insan, çalışma ve kariyer yaşantısında bu türdeki liderlerle çalışmak ve aslında pek çok olumsuzluğa da tahammül etmek zorunda kalmıştır. Negatif tutum ve davranışlara sahip liderlerin, iş dünyasında işgal ettikleri konumların giderek artmasıyla ve çalışanlar üzerinde yarattıkları olumsuz neticeler sonucunda, örgütlerde liderliğin olumsuz ve karanlık yönlerine eğilme, anlama ve araştırmaya duyulan ilgi de artmıştır. Negatif liderlik davranışları aynı zamanda karanlık liderlik spektrumunda ele alınmış olup, küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004; Padilla ve Mulvey, 2008), yıkıcı liderlik (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007; Basım ve ark., 2016), narsistik liderlik (Glad, 2002b) ve zehirleyici/toksik liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005, 2011; Goldman, 2006) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, narsistik liderliğin, karanlık ve negatif liderliği oluşturan özelliklerin ve bu tür liderlik türlerinin negatif yönlerinin toplamı şeklinde olduğu söylenebilmektedir. Narsistik (patolojik) karakterli liderleri/yöneticileri hem kurumlarına, hem çalışanlarına hem de ülke geleceğine zarar vermekte olduğu da bilinen bir gerçektir. Bu nedenle bu tür lider ya da yöneticilerin tanılanmasının, tespitinin, örgütsel işleyişin ve sağlığın iyileştirilmesi yolunda önemli bir basamak olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, yeniden narsistik liderliğin patolojisine ve psikanalitik zemine dönüldüğünde, örgütsel ‘işlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım’ konulu çalışmasında Kesken’in (2011) ifadeleri dikkat çekici bulunmaktadır. Kesken (2011:3500) tarafından işaret edildiği gibi işlev bozukluğu gösteren bir örgütün gerek yapısal gerekse kültürel

ortamında görülen patolojiler bu örgütlerde çalışan insanların ve bu örgütlerin liderlerinin bilinçli ancak önemli bir ölçüde de bilinçaltı zihinsel süreçlerinin bir ürünü olabilmektedir. Bu düşünceyi destekleyen ve örgütlerdeki yönetici ve liderlerin rasyonel ve mantıklı olmadığını; çoğu zaman irrasyonel davranışlara eğilimli olduklarını vurgulamış olan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Kets de Vries ve Miller, 1984; Zaleznick, 1989; Levinson, 1991; Gabriel ve Carr, 2002; İliç, 2016). Bu alanda en çarpıcı görüşlerden biri Kets de Vries ve Miller (1987) ve Ketz de Vries (1991) tarafından ortaya koyulmuş olup, birçok örgütsel problemin kaynağının liderlerin olumsuz duygu durumu ve bireyler arası yıkıcı tutumlarından meydana gelebileceği ifade edilmiştir. Bu noktada, psikanalitik yaklaşım yönetim yazınına “irrasyonelliğin bilimi” olarak farklı bir anlayış getirmekte ve psikanalitik yaklaşım temeliyle işlev bozukluğu gösteren yönetici veya lider davranışlarının etiyojisi çok daha derin bir yöntemle incelenebilmektedir. Bu çalışmada da, psikanalitik yaklaşım liderlerin derin zihinsel süreçlerinin araştırılması yöntemi olarak irdelenmiş ve liderlikteki narsistik problemlerin kaynağı için bazı bilinçaltı faktörler anlaşılmasına çalışılmıştır. Aslında psikanaliz aynı zamanda duygusal ve zihinsel rahatsızlıkların tedavisi için kullanılmaktadır (Gould, 1991:37). Ancak bu çalışmada, patolojik narsisim konusunda liderlere tedavi yöntemi sunmak amaçlanmamış olduğundan, yalnızca etiyojistik çerçevede söz konusu kuramlardan yararlanılmıştır. Böylece, bu çalışmanın temelini, liderlerin irrasyonel olabileceği veya davranabileceği gerçeğinden hareketle, narsistik örüntüler taşıyan liderlerin çevresinde yaşanan olayları, başkaları ile ilişkilerini, kendisi ile ilgili duygu ve bilişleri açıklamada psikanaliz ve dinamik psikiyatri yaklaşımından yararlanılması düşüncesi oluşturmuştur.

Psikanalitik yaklaşım spektrumunda irdelendiğinde, liderlikteki patolojik ve narsistik bozuklukların, nevrotik yani kişiyi dış gerçeklikten koparmadan rahatsızlık verici davranış olarak incelenmiş olduğu gözlenmektedir (Miller ve Miller, 1991:239). Örneğin Kets de Vries ve Miller (1984:41) de özellikle üst düzey yöneticilerin nevrotik tarzları ve bilinçaltı faktörlerle oluşan patolojik örgütsel kategorileri paranoyak, şizofrenik, zorlayıcı, depresif ve dramatik olmak üzere beş gruba ayırmıştır (Kesken ve Kelgökmen, 2008). Çoğu zaman bu tür etkilerin de olumsuz yönde olduğu göz önünde bulundurulacak olursa, liderlerin irrasyonel eğilimlerinin ve narsistik kişilik örüntülerinin dikkate alınması, bunların zararlarının hafifletilmesi, liderlere yönelik tedavi ve iyileştirme çabalarının geliştirilebilmesi için tüm bunların altında yatan patolojik faktörlerin anlaşılabilmesi oldukça gerekli görülmektedir. Böylece, örgütlerdeki yönetici ve liderlerin rasyonel ve mantıklı olmadığı (Kets de Vries, 1984; Kets de Vries, 1991; Kesken, 2011; İliç, 2016); irrasyonel davranışlara eğilimli oldukları ve patolojik narsisizm gibi işlev bozukluğu belirtilerinin de psikanalitik yaklaşımın ve nesne ilişkileri kuramının öne sürdüğü gibi bireylerin özel ve iç dünyalarındaki çatışmalardan, isteklerden, bastırılmış duygulardan, hasar görmüş erken çocukluk dönemlerinden ve erken dönem şemalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu konuda Gabriel ve Carr (2002, s.354) insanların zihinlerinin derinlerinde yer alan bilinçaltı arzularının

bir kısmını iş yaşamında tatmin etmeye çalıştıklarını öne sürmüştür. Bu görüşe göre, iş ve çalışma yaşamı hem gizli bilinçaltı arzular hem de rasyonel araçlar ile ifade edilebilen bastırılmış güdüler tarafından yönlendirilen eylemler dizisidir (Gabriel ve Carr, 2002). Dolayısıyla, bu görüş çalışmada ele alınmış olan psikanalitik yaklaşım ve nesne ilişkileri kuramı temelli açıklamalarımızı destekler niteliktedir.

Diğer yandan, liderlerin karanlık yönünü ya da içerisinde narsisizm ve diğer istismarcı türde liderlik tarzlarını inceleyen deneysel araştırmalar sadece görüneni incelemekte, fakat tüm bunların altında yatan asıl önemli unsurları göz ardı etmektedir. Oysa liderlerin rasyonel olmasını engelleyen öznel bakış açıları, geçmiş deneyimler, bilinçaltı faktörler gibi irrasyonel eğilimleri astları ve çevresi ile ilişkilerinde ve yönetsel karar vermede çok etkili olmaktadır. Kesken (2011:3502) tarafından da belirtildiği gibi, yöneticilerin örgüt içinden veya dış çevredeki unsurlardan beslenen hayalleri, endişeleri, korkuları, dürtüleri ve duyguları onların örgütün bir üyesi olarak deneyim kazanmalarını sağlamakta ve birçok nevrotik örüntülerin sebebini teşkil edebilmektedir. Psikanalitik yaklaşım, üst yöneticilerin veya liderlerin tutumsal ve davranışsal problemlerinin kaynağının bu kişilerin özel ve iç dünyalarından, yani çatışmalarından, isteklerinden, fantezilerinden ve savunmacı yapılarından şekillendiğini belirtmektedir (Kets de Vries, 1991). Çalışmanın önceki bölümlerinde tanımlandığı gibi, patolojik narsisizm nesnesi, bireyin var ettiği ya da ürettiği bir şey değil, bedeni, dış görünüşü, zenginliği, güzelliği, mevkisi gibi sahip olduğu bir şeydir. Bu nedenle, patolojik narsistik liderler başardıkları bir şeyden değil de daha çok sahip oldukları bir özellikten dolayı övünç duymaktadırlar (Fromm, 1994:70). Kohut da patolojik narsisizmi, benlik yapısındaki temel kusur olarak tanımlamıştır. Bu temel kusurları; düşük öz saygı, depresyon, ihmal edilmiş derin değersizlik ve reddedilme hissi yaratan savunmacı ve telafi edici yapılar tarafından kliniksel olarak ortaya çıkarılmış bir yanıt ve güven verme açıklığı olarak belirtmiştir (Gülmez, 2009:33). Bu görüşe dayanarak narsistik liderlerin en önemli güdülenme kaynaklarının bahsi geçen düşük öz saygı ve ihmal edilmişlik duygularını ve bastırılmış oldukları olumsuz geçmiş yaşam deneyimlerini telafi etmek olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe önemli bir yeri olan güdülenmenin iş yaşamında bireylerin çok sayıda farklı bilinçli ve bilinçaltı amaçlara ulaşmak ve bunların sürekliliğinin sağlanması için son derece önemli bir güç olduğu da söylenmektedir (Kesken, 2011:3503). Böylece, güdülenmeyi etkileyecek olan çalışma biçimleri ya da liderlik mevkisi bazı yöneticiler için egolarını tatmin ettikleri ya da etmeyi umdukları (bilinçli veya bilinçsiz olarak) bir anlamda kendilerini ispatlayacakları bir konuma sahip olmak anlamını taşıyabilmektedir. Bu noktada, narsistik liderlerin göstermiş oldukları benmerkezci davranışların temelinde aslında başkalarının saygılarını kazanmak ve dikkatlerini çekmek olduğu düşünülmektedir. Çalıştıkları işyeri ve kendilerine hizmet eden astları ise onlar için gösterişli eylemlerini sergileyebildikleri ve gerçekte altta yatan korku, endişe ve bastırılmış erken çocukluk gereksinimlerini gidermeye çalıştıkları ortamlar olmaktadır.

Yeniden pratik iş yaşamına ve lider-çevre ilişkilerine bakıldığında, liderlerin rasyonel olmayan içsel psikolojik güçlerinin karar verme, yönetme ve bireyler arası ilişkiler üzerinde oldukça güçlü bir etkisi olduğu önemli bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda sözü edilen birtakım içsel psikolojik güçler örgütsel bağlamda lider ve diğer çalışanlar arasındaki ilişki ve örgütsel işleyişin önemli birer belirleyicisi olabilmektedir. Çalışmada ele alınmış olduğu gibi, liderlerin insani zaafaları ve patolojik narsisizm örüntüleri örgütler açısından ve bireyler açısından hem kendilerine hem ailelerine yansiyabilecek derecede risk faktörü oluşturabilmektedir. Bireysel düzeydeki riskler daha çok psikolojik ve fiziksel sağlık, aile travmaları, zedelenen öz saygı ve itibar, depresyon sendromları ve sosyo-ekonomik sonuçlar iken örgütsel boyutta riskler düşük verimlilik ve üretim, doğrudan ve dolaylı yünden üretkenliğe aykırı durumlar, etik dışı davranışlar, zedelenen kurum itibarı, artan işgücü devir oranı gibi sonuçlar olabilmektedir. Daha ileri düzeyde ise, kötü yönetim sergileyen narsistik liderler veya yöneticilerin çalışanlarını aşağılamaları, zorbaca davranmaları, tutarsız davranımlar sergilemeleri, çevresine karşı empati göstermemeleri neticesinde, çalışanlar nezdinde birtakım bağımlı davranışlar (alkol, ilaç, sosyal medya, takıntı bozukluğu vb.), ahlaki ve psikolojik çöküşler, zihinsel problemler ve fiziksel sağlıkta yıpranma (obezite, düzensiz uyku, psikosomatik rahatsızlıklar vb.) gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda dikkat çekici bazı çalışmalarda da (Örn., Einarsen ve ark., 2007; Kırbaç, 2013; İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016; Başar ve ark., 2016; Can ve ark., 2017) manipulasyonda bulunan narsistik liderlerin bulunduğu işyeri ortamlarında, cinsel taciz, romantik ilişkiler, ayrımcılık, iş talebi ve yoğun iş yükü, işyeri kazaları, hastalıklar, şiddet, dolandırıcılık, yozlaşma ve çalışanların hırsızlığı gibi birçok problemin görülme olasılığının arttığı ifade edilmektedir. Nitekim Glad (2002b), narsistik liderlerin bir nevi tiranlık yönetimi oluşturmak suretiyle gücü elinde tutmak için takipçilerini aldatma, etkileme ve tehdit etme eğilimi gösterdiklerini vurgulamıştır. Frost (2003)¹⁴ ise, narsistik liderlerdeki toksisitenin patolojik etkilerine ve bunlarla nasıl başa çıkılması gerektiğine odaklanmış ve narsistik liderlerdeki toksisitenin nedenleri arasında, kötü niyeti, yetersiz olmayı, sadakatsizlik duygusunu, duyarsız olmayı, özensiz davranmayı ve çaresizlik hissini sıralamıştır. Bununla birlikte Tepper (2007) istismarcı özellikler gösteren narsistik yöneticilerle birlikte çalışanların daha çok iş bıraktığını, işlerinden, yaşantılarından ve örgütlerinden hoşlanmadığını ve yoğun stres yaşadığını ortaya koymuştur. Judge, Le Pine ve Rich (2006) ve Kets de Vries'e (1999) göre de narsist liderler kişisel yetersizlik, bencillik, kendini üstün görme, kendi çıkarlarını önde tutma gibi özelliklerinden dolayı karanlık lider profili oluşturmaktadırlar.

Görüldüğü gibi, üst düzey yöneticilerin, liderlerin veya örgütte anahtar rollere sahip üyelerin sahip oldukları normal- normal dışı psikolojik özellikler örgütün işlevselliğinin de önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Sergilenen narsistik liderlik tarzı, gruplar tarafından paylaşılan temel kurumsal değerler, kolektif çalışma biçimi, örgütsel amaçların, misyon

14 Detaylı açıklamalar için Bkz. "İşyerinde toksik duygular (Toxic emotions at work) (2003)" adlı kitabı.

ve değerlerin sonraki jenerasyona aktarılması, bireylerarası çatışmalar ve örgütsel performans üzerinde dramatik bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu bağlamda sözü edilen psikolojik süreçlerin şiddetli ahlaki sorunlara, yetersiz yönetime ve sözü geçen bireysel problemlere dönüşmemesi için bu tür liderlere yönelik birtakım yapısal, eğitsel ve iletişimsel düzenlemeler ile birlikte bunlara eşlik edecek tanı, tedavi, iyileştirme ve bilişsel terapi şeklinde yöntemlerin uygulanması önerilebilmektedir. Günümüzde, narsisizmin çağdaş örgütlerde yaygın bir etki göstermesi üzerine, örgütlerin bu konu hakkında daha fazla duyarlılık göstermeye başlamış olduğu ve narsisizmi örgütlerde ortaya çıkan psikolojik sorun ve şikâyetlerin önemli belirleyicileri arasında görüldüğü bilinmektedir. Bu doğrultuda, birçok örgütte, narsisizmin aşamalarını tanıma, risklerini azaltma ve olası faydalar yaratmasına da en insancıl şekilde yönlendirebilme amacıyla bazı stratejiler ve farkındalık eğitimleri planlanmaktadır.

Bu noktada, çalışmaya temel oluşturmuş olan psikanalitik kuram ve nesne ilişkileri kuramının varsayımlarına dayanarak, bilinçaltı problemlerin ortaya koyulması, olumsuz geçmiş yaşam deneyimlerinin çeşitli çok disiplinli yöntemlerle iyileştirilmesi, erken dönem çocuklukta oluşmuş olabilecek hasar ve yoksunluğun bazı psikanalitik ve bilişsel psikoloji yöntemleri ile klinik düzeyde analiz edilip çözümlenmesi oldukça önemli görülmektedir. Öyle ki, patolojik narsisizmin teşhis ve tedavisinde sadece yüzeysel olarak görülenlerin analizine dayalı bir yaklaşım “asıl temelde yatan gerçeği anlamaktan” uzak olacaktır. Özellikle “görünmeyen” derinde yatan unsurların analiz edilmesi üst düzey yönetici veya liderlerin davranışlarını anlayabilmeyi ve örgütsel yaşamın işlerliği ile ilgili çerçeveyi genişletmeyi sağlayabilecektir. Eğer, mikro düzeyde lider davranışları, makro düzeyde ise örgütsel davranış anlaşılacak isteniyorsa, söz konusu liderlerin iç dünyasına girilmesi ve daha derin bir yoldan ilerlenmesi doğru bir yaklaşım olacaktır. Kets de Vries (1991:380) tarafından belirtildiği gibi, yöneticilerde patolojik narsistik özelliklerin istem dışı bir doğadan gelişmiş olabileceğini kabul eden bir yaklaşım narsisizmin anlaşılmasında büyük bir katkı yaratacaktır. Bu noktada İliç (2016) de yöneticinin bireylerarası ve iç ruhsal dünyasındaki fantezi, gelişme ve savunma oyununu anlamadan yöneticilerin güdülerini, ihtiyaç ve davranışlarını anlamamanın oldukça zor olacağına vurgu yaparak konuya açıklık getirmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Daha önce yapılmış olan narsistik liderlik kapsamındaki çalışmalarda liderliğin karanlık yönlerinin daha çok çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri bağlamında incelenmiş olduğu gözlenmiştir. Türkiye’de yürütülmüş olan çalışmalarda da durum çok farklı değildir. Literatür incelemesinde elde edilen çalışmalarda yıkıcı, narsistik, karanlık, toksik, istismarcı gibi kavramlarla ele alınmış olan liderliğin çalışanlarda sapkın davranış, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve psikolojik iyi oluş gibi çalışan sonuçlarıyla bağdaştırıldığı ancak bu tür

liderliğin patolojik özellikleri üzerinde yeterince durulmadığı görülmüştür. Söz konusu liderlik patolojilerinin doğmasına ve gelişmesine etki eden asıl faktörlerin ve liderlerin işlev bozuklu göstermelerinin etiyolojik olarak belirleyicilerinin araştırıldığı çalışmalara yeterince rastlanılmamıştır. Bu nedenle, çalışmamızda ele alındığı üzere, narsistik liderin içindeki ruhsal çelişkinin varlığının ve erken gelişim evrelerinin sonraki davranışları üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi, olumlu yönde değişim ve çözümlenmelerin yapılabilmesi ve kişisel ve örgütsel işlerliğin daha sağlıklı biçimde devam ettirilebilmesi için psikanalitik teorilerden nesne ilişkileri ve kendilik psikolojisi temelli uygulamalar önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu tür uygulamaların, patolojik narsistik örüntülere sahip liderlerde duygusal ve zihinsel blokajları çözme ve bilinçaltı sorunları yüzeye çıkararak salıverme ve sonrasında da etkin bir iletişim, sosyalleştirme ve örgüt içi-dışı yaşam alanlarını kapsayabilecek eğitimlerin planlanması suretiyle ciddi faydalarının olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, narsisizm kavramını tam anlamıyla kapsamak, tanı koyma ve tedavi planlamaya ilişkin süreçlerle ilgili yaşanabilecek sorunları engellemek için tanı kriterlerinin literatürdeki araştırmalarda sunulan öneriler de göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmesi oldukça önemlidir (Eldoğan, 2016:8). Bu nedenle, narsistik kişilik özellikleri gösteren yönetici veya liderlerin bulunduğu ve bu tür kişilerin çevresine zararlarının da olduğu gözlenen iş ortamlarında, insan kaynakları yönetimi yetkilileri ve psikolojik danışma uzmanlarının işbirliği ile bilimsel açıdan tanı ve iyileştirme çabalarının geliştirilebileceği söylenebilmektedir. Psikanalitik yaklaşım, liderlerin irrasyonel davranışlarının ve narsistik örüntülerinin gerçek yüzünü ortaya çıkarmak için özellikle endüstri ve örgüt psikolojisi alanındaki araştırmacılara ve uygulamacılara gerekli bilgiyi sağlayabilecektir. Psikanaliz yönteminin, narsisizm gibi işlev bozukluğu gösteren davranışları tanımlama, örgütsel müdahale, iyileştirme, danışma ve değişim yaratma konusunda oldukça yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Finansal Destek: Yazar bu çalışma için finansal destek almamıştır.

Kaynakça/References

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452.
- Abraham, K. (1919). A Particular form of neurotic resistance against the psycho-analytic method. *Selected Papers On Psycho-analysis* (ss.303-311), London: Hogarth Press.
- Akman, Y. (2016). The relationship between destructive leadership and job burnout: A research on teachers. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627–653.
- Akvardar, Y. (2003). Alkol bağımlılığında kişilik özellikleri. *Bağımlılık Dergisi*, 4, 26–33.
- Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) (1980). *Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı* (5.Basım DSM-5), (E.Köroğlu, Çev.), Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) (1994). *Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı* (7.Basım DSM-5), (E.Köroğlu, Çev.), Ankara: Hekimler Yayın Birliği.

- Amerikan Psikiyatri Birliği (APA) (2015). *Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı* (10. Basım DSM-5), (E.Köroğlu, Çev.), Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Anlı, İ. ve Bahadır, G. (2007). Kendilik psikolojisine göre narsistikve sınır kişilik bozukluğu. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 27, 1–12.
- Anlı, İ., & Bahadır, G. (2009). Family environment of narcissistic and borderline personality disorders. *Bulgarian Journal of Psychology*, 3, 411–415.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755–778.
- Atay, S. (2009). Narsistik kişilik envanterinin Türkçe'ye standardizasyonu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1–16.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Başar, U., Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2001). Narcissism as addiction to esteem. *Psychological Inquiry*, 12(4), 206–210.
- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., & Pavlovic, J. D. P. (2004). Feeling superior but threatened: The relation of narcissism to social comparison. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(1), 35–44.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O., & Erdem, B. (2015). Yönetim ve organizasyon (6.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bosson, J. K., & Weaver, J. R. (2011). I Love me some me. *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*, 14, 261–271.
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. American Management Association, New York.
- Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 625–646.
- Brunell, A. B., Staats, S., Barden, J., & Hupp, J. M. (2011). Narcissism and academic dishonesty: The exhibitionism dimension and the lack of guilt. *Personality and Individual Differences*, 50(3), 323–328.
- Budak, S. (2005). Psikoloji sözlüğü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91–100.
- Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214–232.
- Can, Y., Anlı, İ., Evren, C. ve Usta, Ö. (2017). Patolojik narsisizm ve alkol kullanım bozukluğu arasındaki ilişki. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 4(1), 119–135.
- Carroll, L. (1987). A study of narcissism, affiliation, intimacy, and power motives among students in business administration. *Psychological Reports*, 61(2), 355–358.
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). Machiavellianism. New York: Academic Press-Incorporated Publishing.

- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- Davies, M. R. (2004). *Prediction of transformational leadership by personality constructs for senior Australian organizational executive leaders*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Griffith University, South Brisbane, Avustralya.
- Demirci, İ. ve Ekşi, F. (2017). Büyüklenmeci narsisizmin iki farklı yüzü: Narsistik hayranlık ve rekabetin mutlulukla ilişkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 46, 37–58.
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of personality disorders*, 17(3), 188–207.
- Dobson, K. S. (2010). *Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies*. New York: Guilford Press.
- Duchon, D., & Drake, B. (2009). Organizational narcissism and virtuous behavior. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 301–308.
- Eğrilmez, A. (1996). Freud ve narsisizm. *Ege Psikiyatri Sürekli Yayınları*, 1(3), 353–360.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216.
- Eldoğan, D. (2016). Hangi narsisizm? Büyüklenmeci ve kırılgan narsisizmin karşılaştırılmasına ilişkin bir gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(37), 1–10.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Achievement goals and the hierarchical model of achievement motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 139–156.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11–30.
- Eren, N. (2010). Ağır kişilik bozuklukları ve hemşirelik girişimleri: Bölüm 2. *Journal of Psychiatric Nursing*, 1(2), 86–95.
- Erhat, N. (1984). Mitoloj sözlüğü. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Erten, Y. (2008). Heinz Kohut ve Takipçileri. *İçgörü Psikoterapi Merkezi*, Kendilik Psikolojisi, Erişim Tarihi: 20.05.2017, <http://www.icgoru.com/content/view/43/2/>.
- Fonagy, P., Gergely, G. ve Jurist, E. L., & Target, E. (2004). *Affect regulation, mentalization and the development of the self*. London: Karnac books.
- Freud, S. (1911). Psycho-analytic notes on an autobiographical account of a case of paranoia (Dementia Paranoids). *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (J.F. Strachey, A., A. Strachey, A. ve A. Tyson, Çev.), London: Hogarth Press / Institute of Psycho-Analysis, 1958.
- Freud S. (1913). Totem and taboo. *Totem and Taboo: Some Points of Agreement between the Mental Lives of Savages and Neurotics*. 1912-1913, *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (J.F. Strachey, A., A. Strachey, A. ve A. Tyson, Çev.), London: Hogarth Press/Institute of Psychology, 1966.
- Freud S. (1914). On narcissism: An introduction (J. Strachey, Çev.) London: Hogarth Press Ltd, 1964.
- Freud, S. (2007). Narsizm Üzerine ve Schreber Vakası (B. Büyükkal ve S. M. Tura, Çev.), İstanbul: Metis Yayınları.
- Fromm, E. (1994). Sevginin ve şiddetin kaynağı (6.Basım), (Y. Salman ve N. İçten, Çev.), İstanbul: Payel Yayınları.
- Fromm, E. (1999). Özgürlükten kaçış (S. Budak, Çev.), Ankara: Öteki Yayınları.

- Fromm, E. (1982). *Sevginin ve Şiddetin Kaynağı* (Y. Salman ve N. İçren, Çev.), İstanbul: Payel Yayınevi.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fuller, P. J., Galvin, B. M., & Ashforth, B. E. (2018). Larger than life. *Organizational Dynamics*, 47(1), 8–16.
- Gabriel, Y., & Carr, A. (2002). Organizations, management and psychoanalysis: An overview. *Journal of Managerial Psychology*, 17(5), 348–365.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J.R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 23(3), 270–281.
- Glad, B. (2002a). Political leadership: some methodological considerations. *Political leadership for the new century: Personality and behavior among American leaders*, 9–24.
- Glad, B. (2002b). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1–37.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733–746.
- Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, New York.
- Goldman, G. F., & Gelso, C. J. (1997). Kohut's theory of narcissism and adolescent drug abuse treatment. *Psychoanalytic Psychology*, 14(1), 81–102.
- Gould, L. J. (1991). Using psychoanalytic frameworks for organizational analysis. *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change* (ss.25-44), Kets de Vries, M.F. (Ed.), San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1–47.
- Güldü, Ö. ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91–113.
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik*. Yayınlanmış yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95–104.
- Güngör, I. H., Ekşi, H. ve Arıca, O. T. (2012). Genç yetişkinlerde değer tercihlerinin narsistik kişilik özellikleri yordaması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1271–1290.
- Halligan, F. R. (1997). Narcissism, spiritual pride, and original sin. *Journal of Religion and Health*, 36(4), 300–325.
- Hamedoğlu, M. A. (2009). *Örgütsel narsisizm düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen alguları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Harms, P. D., Spain, S. M. ve Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *Leadership Quarterly*, 22, 495–509.

- Harter, S. (2002). Authenticity, *Handbook of Positive Psychology* (ss.382-394) C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), London: Oxford University Press.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165–178.
- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). *The dark side of charisma*. Washington: American Psychological Association Press.
- Horton, R. S., & Sedikides, C. (2009). Narcissistic responding to ego threat: When the status of the evaluator matters. *Journal of Personality*, 77(5), 1493–1526.
- Humphreys, J., Zhao, D., Ingram, K., Gladstone, J., & Basham, L. (2010). Situational narcissism and charismatic leadership: A conceptual framework. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 118–139.
- Illies, J. J., & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 251–272.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- İliç, D. K. (2016). Örgütsel hayatın irrasyonel yönleri: Psikanalitik yaklaşımlar ile örgütlerin teşhisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 17–37.
- İzğüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Journal of Social Sciences, Özel Sayı*, 262–276.
- Jandaghi, G., Kozekanan, S. F., & Piranneja, A. (2015). Clarifying the impacts of professors' narcissism variables on effective performance. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 44, 93–105.
- Jones, E. (1913). The god complex: The belief that one is god and the resulting character traits. *Essays In Applied Psycho-analysis* (ss.244-265), London: Hogarth Press.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–775.
- Karaaziz, M. ve Atak, İ. E. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 1(2), 44–59.
- Kartopu, S. (2013). Narsisizmin dindarlık eğilimleriyle ilişkisi: Gümüşhane üniversitesi örneği. *International Journal of Social Science*, 6(6), 625–645.
- Kealy, D., & Rasmussen, B. (2012). Veiled and vulnerable: The other side of grandiose narcissism. *Clinical Social Work Journal*, 40(3), 356–365.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kernberg, O. F. (1967). Borderline personality organization. *Journal of American Psychoanalysis Association*, 15, 641–685
- Kernberg, O. F. (1975). A systems approach to priority setting of interventions in groups. *International Journal of Group Psychotherapy*, 25(3), 251–275.
- Kernberg, O. F. (1976). Technical considerations in the treatment of borderline personality organization. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 24(4), 795–829.

- Kernberg, O. F. (1989). The narcissistic personality disorder and the differential diagnosis of antisocial behavior. *Psychiatric Clinics of North America*, 12(3), 553–570.
- Kernberg, O. F. (1992). Psychopathic, paranoid and depressive transferences. *International Journal of Psycho-analysis*, 73, 13–28.
- Kernberg, O. (2004). *Aggressivity, narcissism, and self-destructiveness in the psychotherapeutic relationship: New developments in the psychopathology and psychotherapy of severe personality disorders*. Yale University Press.
- Kernberg, O. F. (2011). Aşk ilişkileri normallik ve patoloji (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Kernberg, O. F. (2012). Review articles-Overview and critique of the classification of personality disorders proposed for DSM-V. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie*, 163(7), 234–255.
- Kesken, J. (2011). Örgütsel işlev bozukluklarına psikodinamik yaklaşım ve niteliksel bir araştırma yöntemi olarak psikanaliz. *Journal of Yaşar University*, 6(21), 3499–3514.
- Kesken, J. ve Kelgökmen D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: Örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 451–468.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729–754.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583–601.
- Kets De Vries, M. F. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management* (Cilt 172), U.S.A.: Jossey-Bass Incorporated Publishing.
- Kets de Vries, M. F. (1991). *Organizations on the couch: Clinical perspectives on organizational behavior and change*. U.S.A.: Jossey-Bass Publishing.
- Kets de Vries, M. F. (1999). What's playing in the organizational theater? Collusive relationships in management. *Human Relations*, 52(6), 745–773.
- Kets de Vries, M. F., & de Fries, M. F. (1989). *Prisoners of leadership* (Cilt 36), New York: Wiley Publishing.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35–55.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1987). Interpreting organizational texts. *Journal of Management Studies*, 24(3), 233–247.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Kızıltan, H., (2006). *Narsisizm ve Psikopatolojisi*, Erişim Tarihi: 20.05.2017, <http://www.pskomitoloji.com/attachments/article/79/narsisizm.makalesi.pdf>.
- King, G. (2007). Narcissism and effective crisis management: A review of potential problems and pitfalls. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(4), 183–193.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self*. New York: International University Press.
- Kohut, H. (1977). *Restoration of the self*. New York: International University Press.
- Kohut, H. (1988). Forms and transformations of narcissism. *Essential papers on narcissism* (ss.61-89), A. P. Morrison (Ed.), New York, New York University Press.

- Kohut, H. (1998). Kendiliğin Çözümlemesi (C. Atbaşoğlu, B. Büyükkal ve C. İşcan, Çev.), İstanbul: Metis Yayınları.
- Kohut, H., & Wolf, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment. *International Journal of Psychoanalysis*, 59, 413–425.
- Köroğlu, E. ve Bayraktar, S. (2007). Kişilik bozuklukları. Ankara: HYB Basım Yayın.
- Kriston, L., Schäfer, J., von Wolff, A., Härter, M., & Hölzel, L. P. (2012). The latent factor structure of Young's early maladaptive schemas: Are schemas organized into domains? *Journal of Clinical Psychology*, 68(6), 684–698.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*; San Francisco, Jossey–Bass.
- Laplanche, J., & Pontalis, J. B. (1988). The language of psychoanalysis. London: Karnac Books.
- Levin, J. D. (1995). Psychodynamic treatment of alcohol abuse. *Dynamic therapies for psychiatric disorders- Axis I* (ss.132-244), J. P. Barber ve P. C. Cristoph (Ed.), New York: Basic Books Press.
- Levinson, H. (1991). Diagnosing Organizations Systematically. *Organizations on the Couch: Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change* (ss.45-93), M. F. Kets de Vries (Ed.), U.S.A.: Jossey-Bass Publishing.
- Levy, K. N., Ellison, W. D., & Reynoso, J. S. (2011). A historical review of narcissism and narcissistic personality. In W. K. Campbell & J. D. Miller (Eds.), *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (ss. 3-13). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29–36.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47(3), 331–342.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187–1212.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 127–138.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring Leaders*, 2(4), 84–104.
- Maccoby M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82, 92–101.
- Maccoby, M. (2005). Creating moral organizations. *Research Technology Management*, 48(1), 59–80.
- Mahler, M. S. (1968). *On human sybiosis and the vicissitudes of individuation*. New York: International University Press.
- Masterson, J. F. (1981). *The Narcissistic and Borderline Disorders; An Integrated Developmental Approach*. Florence: Brunzel/Mazel Publishing.
- Masterson, J. F. (2014). Narsistik ve borderline kişilik bozuklukları bir bütüncül gelişimsel yaklaşım (B. Açıl, Çev.). İstanbul: Psikoterapi Enstitüsü Eğitim Yayınları.
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.

- McCabe, D. L., Butterfield, K. D., & Trevino, L. K. (2006). Academic dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes, and proposed action. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 294–305.
- Miller, J. G., & Miller, J. L. (1991). A living systems analysis of organizational pathology. *Behavioral Science*, 36(4), 239-251.
- Miller, J. D., & Maples, J. (2011). Trait personality models of narcissistic personality disorder, grandiose narcissism, and vulnerable narcissism. W. K. Campbell & J. D. Miller (Eds.), *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (ss. 71-88). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Miller, J. D., Gentile, B., & Campbell, W. K. (2013). A test of the construct validity of the Five-Factor Narcissism Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 95, 377–387.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177–196.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177–196.
- Northouse, P. G. (2007). Transformational leadership. *Leadership: Theory and Practice*, 4, 175-206.
- Ozan, E., Kırkpınar, İ., Aydın, N., Fidan, T. ve Oral, M. (2008). Narsistik kişilik bozukluğu: Gelişim süreçleri ve yaşamı. *Psikiyatride Derlemeler; Olgular ve Varsayımlar Dergisi*, 2(1-2), 25–38.
- Öztürk, O. (2002). Ruh sağlığı ve bozuklukları (9.Basım). Ankara: Feryal Matbaası.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Padilla, A., & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People*, 15(3), 27–37.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134.
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421–446.
- Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic Leaders. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 798–809.
- Pulver, S. E. (1970). Narcissism: The term and concept. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18, 319–342.
- Rafaëli, E., Bernstein, D.P., & Young, J. (2011). Schema therapy: The CBT distinctive features series. New York: Routledge Press.
- Rapier, M. L. (2005). *An interview study of narcissistic executives: Piercing the corporate veil of narcissism in the workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Saybrook Graduate School and Research Center, U.S.A.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5–18.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442–459.

- Rhodewalt, F., & Morf, C. (1998). On self-aggrandizement and anger: A temporal analysis of narcissism and affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 672–685.
- Rhodewalt, F., Tragakis, M. W., & Finnerty, J. (2006). Narcissism and self-handicapping: Linking self-aggrandizement to behavior. *Journal of Research in Personality*, 40(5), 573–597.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.
- Rozenblatt, S. (2002). *In defence of self: The relationship of self-esteem and narcissism to aggressive behavior*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Long Island Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, U.S.A.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. U.S.A.: University of Maryland, College Park Publishing.
- 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.
- Sedikides, C., & Gregg, A. P. (2001). Narcissists and feedback: Motivational surfeits and motivational deficits. *Psychological Inquiry*, 12(4), 237–239.
- Sedikides, C., Rudich, E. A., Gregg, A. P., Kumashiro, M., & Rusbult, C. (2004). Are normal narcissists psychologically healthy?: Self-esteem matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 400–425.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2, 3–12.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Special issue on happiness, excellence, and optimal human functioning. *American Psychologist*, 55(1), 5–183.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yikici Liderlik Algisi ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106–121.
- Shorey, R. C., Anderson, S., & Stuart, G. L. (2014). The relation between antisocial and borderline personality symptoms and early maladaptive schemas in a treatment seeking sample of male substance users. *Clinical Psychology Psychother*, 21, 341–351.
- Shurden, S. B. (2014). *Identifying the effects of narcissistic leadership on employee job satisfaction: A study within the accounting profession*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Clemson Üniversitesi, U.S.A.
- Şahin, D. (2009). Kişilik bozuklukları, klinik gelişim. İstanbul: İstanbul Tabip Odası Süreli Bilimsel Yayınları.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127–136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J., Duffy M. K., & Shaw J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 974–83.
- Timuroğlu, K. ve İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 240–255.

- Trincas, R., Ottoviani, C., Couyoumdjian, A., Tenore, K., Spitoni, G., & Mancini, F. (2014). Specific dysphoric symptoms are predicted by early maladaptive schemas. *The Scientific World Journal*, 5, 1–26.
- Trzesniewski, K. H., Donnellan, M. B., & Robins, R. W. (2008). Is “generation me” really more narcissistic than previous generations? *Journal of Personality*, 76, 903–918.
- Tura, S. M. (2005). Günümüzde psikoterapi. İstanbul: Metis Yayınları.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2003). “Isn’t it fun to get the respect that we’re going to deserve?” Narcissism, social rejection, and aggression. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 261–272.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163–179.
- Wallace, H. M. (2011). Narcissistic self-enhancement. *The Handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments* (ss. 309-318), W. K. Campbell ve J. D. Miller (Ed.), US.A.: Psychology Publishings.
- Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 819–839.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, VA: Quorum Books.
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 61(4), 590.
- Winkler, I. (2010). Psychodynamic Leadership Approach. *Contemporary Leadership Theories* (ss. 23-30). Physica-Verlag HD.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437–442.
- Young, J.E. (1999). Cognitive therapy for personality disorders. A schema–focused approach (3.Basım), Florida: Professional Resource Press.
- Young, J. E., Klosko, J. S., & Weishaar, M. (2003). *Schema Therapy: A practitioner’s guide*. New York: Guilford Publications.
- Zaleznik, A. (1989). The mythological structure of organizations and its impact. *Human Resource Management*, 28(2), 267–277.
- Zhou, H., Zhou, H., & Zhang, B. (2010). Relationships among narcissism, empathy, and prosocial behaviours. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, 18(2), 228–231.

