

## YÖNETİCİLERDE NARSİSİZM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Hatice ÇOBAN

Pamukkale Üniversitesi, İİBF, (haticecoban@pau.edu.tr)

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Pamukkale Üniversitesi, İİBF, (airmis@pau.edu.tr)

### ÖZET

*Kökenleri Yunan mitolojisine uzanan narsisizm kavramı bireyin kendisine duyduğu aşk, hayranlık, kendini büyük görme gibi bir dizi tutumu ifade eder. Belirli bir düzeyde narsisizm normal bir kişilik özelliği olarak ele alınırken; şişirilmiş bir öz benlik sevgisine dönüşen narsisizm patolojik olarak değerlendirilir. Örgütsel düzeyde narsisizmin etkilerini değerlendirmek üzere daha önceki çalışmalarda narsisistik eğilim ile verimlilik, performans, bağlılık gibi kavramların ilişkileri incelenmiştir. Örgütlerin başarısında önemli rol oynayan yöneticilerin narsisistik kişilik eğilimleri ile bu eğilimlerin olumlu ve olumsuz yansımalarının değerlendirilmesi için bir giriş niteliğinde olan bu çalışmada yöneticilerin narsisizm eğilimleri ve bu eğilimlerin narsisizmin hangi boyutunda daha yoğun olduğu temel sorusuyla ampirik bir araştırma yapılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Narsisizm, Narsistik Kişilik Özellikleri.

## A RESEARCH ON NARCISSISM AND MANAGERS

### ABSTRACT

*Narcissism, originated from Greek mythology, expresses the feeling of self-love, egotism and grandiosity. While narcissism at a certain level is considered as a normal personality trait, narcissism turned into an exaggerated self-love is considered pathological. Correlation between narcissistic tendencies and efficiency, performance, commitment were examined in previous studies to evaluate the effects of narcissism at the organizational level. This study is like an introduction to evaluate narcissistic personality trait of managers, who play a significant role on the success of organizations, and its positive or negative effects. An empirical study has been conducted in order to measure the narcissism level and to determine on which dimensions it predominantly concentrates.*

**Keywords:** Narcissism, Narcissistic Personality Trait.

## 1. Giriş

Narsisizm, bilinirliği bakımından yeni bir kavram olmamakla beraber, kavrama ilişkin çalışmalar 1980'lerden itibaren artış göstermiştir (bkz. Tablo 1). Bu artış, pek çok çalışmada sosyal ve kültürel sorunlarla ilişkilendirilmiştir. Çalışmaların konusunu ve örneklerini genellikle Batı ülkelerinde yaşanan toplumsal sorunlar oluştursa da bu sorunların kapitalizm ve küreselleşme çarkına dahil olan bütün toplumlarda benzer şekilde görüldüğü açıktır. Batı toplumlarında aile, kilise, okul gibi kurumların bireyler üzerindeki etkilerinin azalması, aile kurumunun çözülmesi, sosyal kontrol mekanizmalarının zayıflaması, protestan iş ahlâkı anlayışından sapmalar kültürel parçalanma sonucunu doğurmuştur. Bu parçalanmaya bağlı olarak oluşan alt kültürlerdeki artışla beraber hâkim kültürün geleneksel ahlâk anlayışı yerini yaşamı zevkten ibaret olarak algılayan bir zihniyete bırakmıştır. Giderek egemen hale gelen kitle kültürü, toplumdaki birleştirici öğeleri yok ederek “bireysellik” vurgusuyla toplumsal kimliği zayıflatmış, bireyleri kimlik krizine sürüklemiştir.

Bireylerin aidiyet duygusunun zayıflaması, bireyi madde ile sosyal statü ve güç kazanma arayışına yönlendirmiş, böylece tüketim toplumu ortaya çıkmıştır. Tüketim toplumunda “ben” öne çıkmış ve kişisel çıkarlar öncelikli hale gelmiştir. Öyle ki, insanlar sosyal medya hesapları üzerinden kendilerini teşhir etmekte, sürekli eğleniyor mesajı vermekte ve sahip olduklarıyla böbürlenmektedirler. Bu durum günümüz insanının benlik algısını yansıtmaktadır. Pazarlama alanında da keşfedilen bu algı, bireylerin kendilerine hayranlıklarını kullanarak onları etkilemeye başlamıştır. Reklam sloganlarının “senin gücün”, “biz buna değeriz”, “önce sen”, “burası senin yerin” gibi vurgularla kişilerin kendilerine dönük doyumlarına hitap edilmektedir. Kişisel ağ güncesi (blog) sitesi olan MySpace'deki “my” ile dünyanın en değerli markası olarak sunulan Apple ürünlerindeki I-pod, I-phone'daki “I”, yani İngilizce'deki birinci tekil şahıs kullanımı da tesadüf değildir (Twenge & Campbell, 2010:148).

Küresel kültüre dahil olma çabasıyla geleneksel değerlerinden uzaklaşan günümüz insanı, aslında giderek yalnızlaşmaktadır. Ancak böyle bir yalnızlık, bir bütün olarak toplumda kendini yalnız ya da yabancı hissetme şeklinde değil, herkesin yalnız olduğu ve herkesin kendi mücadelesini kendi başına vermesi gerektiği düşünülen bir yalnızlığa dönüşmektedir. Bireyselleşmenin şahsiyet korumada en önemli olduğu varsayımının sürekli körüklenmesi neticesinde sosyal destek ve kolektif bilinç anlayışının kaybolması toplumları, bireylerin aynı mekânda kendi başlarına var olmaları gerektiğini düşünen kitleler haline getirmiştir. Kitle içerisinde toplum bilincinin yerini yoğun bir şekilde “ben” bilinci, bireysellik anlayışın yerini ise bencillik anlayışı almıştır. Böyle bir durumun yaygınlaşması narsisizm kavramını pek çok bilim dalının inceleme konusu haline getirmiştir. Psikoloji, sosyoloji ve eğitim bilimlerinde incelenen narsisizm, yönetim biliminin de konusu olmuştur. Ana unsuru insan olan örgütlerde ve özellikle liderler bağlamında ele alınan narsisizmin olumlu ve olumsuz yönleri tartışılmıştır.

Bu çalışmada öncelikle narsisizmin kökeni ve nasıl tanımlandığı, türleri, narsisistik kişilik bozukluğunun neyi ifade ettiği ve örgütsel düzeyde narsisizmin nasıl ele alındığı incelenmiştir. Sonrasında, yöneticilerin narsisizm eğilimlerinin ne düzeyde olduğu ve bu eğilimin narsisizmin hangi boyutunda daha yoğun olduğunu araştırmak, narsisizmin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik deneyimi ve kontrol alanı gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere ampirik bir araştırma yapılmıştır.

## 2. Narsisizm Nedir?

Kavram olarak narsisizmin kökenleri Yunan mitolojisinden aktarılan, Narcissos isimli bir gencin suyun yüzeyinde kendi yüzünün yansımasını görüp kendisine aşık oluşunu anlatan efsaneye dayanmaktadır. Bilimsel yazında ise “narsisizm” kavramı ilk kez 1898 yılında Havelock Ellis tarafından kullanılmıştır (Rosenthal & Pittinsky, 2006:618). Ellis (1898), “kendine hayranlığın fazlaca özümseren cinsel duyguların kaybolma eğilimi” anlamına gelen “Narcissuslike” terimini açıklamıştır. Hemen ardından Alman psikiyatrist Nacke (1899) “kendi bedenini cinsel bir obje olarak değerlendirme” durumunu ifade eden cinsel sapkınlığı “Narcismus” olarak değerlendirmiştir. Freud’un dikkatini çeken bu çalışmalar, narsisizm kavramını meta-psikolojik ve klinik araştırmalarının odak noktası haline getirmiştir. Öyle ki, modern tarihçiler, Freud’un psikanalitik kuramının temelini oluşturan “id-ego-süperego” modelini geliştirmesinde narsisizmle ilgili incelemelerinin etkili olduğunu ifade etmektedirler (Raskin & Terry, 1988:890).

Freud (1914), narsisizm kavramını çok yönlü olarak ele almıştır. Meta-psikolojik yönüyle narsisizm, egonun ve özsaygının gelişme kaynağı; cinsel gelişimin bir aşaması gibi anlamlarda kullanılmıştır. Davranışsal bir fenomen olarak narsisizm ise klinik boyutuyla değerlendirilmektedir. Bu bağlamda narsisizm çeşitli açılardan şu ifadelerle tanımlanmaktadır (Raskin & Terry, 1988:890):

- a. Bireyin kendisine duyduğu aşk, hayranlık, kendini büyük görme gibi bir dizi tutumdur.
- b. Bireyin birinin sevgisini kaybetme ve başarısızlık gibi korkularını kapsayan özsaygısıyla ilgili hassasiyetleridir.
- c. Kendini beğenmişlik, olduğundan iyi görünmeye çalışma, umursamazlık gibi özellikleri içeren genel bir kendini savunma yönelimidir.
- d. Mükemmeliyetçilik ve kendi kendine yetebilme gibi uğraşların yanı sıra başkaları tarafından sevilme ihtiyacını karşılamak için de bir motivasyon kaynağı yaratmaktır.
- e. Bireyin diğer insanlarla ilişkilerini nitelendiren bir dizi tutumdur. Bu tutumlar; kendini teşhir etme anomalisi, başkalarından ayrıcalıklı olma, diğer insanları kendinin bir uzantısı gibi görme eğilimi, başkaları üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünme, kendine yöneltilen eleştirilere karşı tahammülsüzlük, şüphencilik, haset gibi tutumlardır.

Narsisizm kelimesinin etimolojik kökeni incelendiğinde, kelimenin Yunanca’da duygusal küntlük ya da duyarsızlık anlamına gelen narke kelimesiyle ilişkili olduğu görülmektedir (Geçtan, 2013:254). Narsisist kişi ise “önce ben” tavrı içinde olan ve çoğu zaman “yalnızca ben” şeklinde düşünen kişi olarak tasvir edilmektedir. Narsisist kişiler başkalarına ilgi yoksunluğu duyarken esasen kendi benliklerine karşı da duyarsız kişiler olarak tanımlanmaktadırlar. Narsisist kişilerin kendilerine yönelik abartılı sevgileri gerçek benliklerine değil yarattıkları imgelerine yönelik olmaktadır (Lowen, 2013:39). Narsisist kişiler şişirilmiş ve sahte bir benlik bilincine sahip olmaları nedeniyle başkalarıyla duygusal açıdan sıcak, ilgili ve sevgi dolu ilişkiler kurmaktan da yoksun kişilerdir (Twenge & Campbell, 2010:44).

Narsisizmin hem psikolojik hem de kültürel boyutu vardır. Psikolojik boyutta narsisizm bireyin ne hissettiğinden çok nasıl görüldüğüyle ilgilenmesi, güç ve kontrol elde etmek için çabalaması, kendi çıkarına odaklanarak egoist bir birey haline gelirken; benliğin gerçek değerleri olan kendine hâkim olma, dürüstlük, haysiyet gibi değerlerden uzaklaşmasıdır. Kültürel düzeyde narsisizm ise çevre üzerinde nasıl bir etki yaratacağına aldırmadan kendi yaşam kalitesini yükseltmek gibi insani değerlerin kaybıdır. Kâr ve güç uğruna doğal çevreyi kurban eden toplumların oluşması, bir başka deyişle maddeciliğin artarak yaygınlaşması kültürel narsisizm olarak nitelendirilmektedir. Narsisist bir kültür içinde bireyle toplum, kadımla erkek, çalışanla patron sık sık karşı karşıya gelmektedir. Refahın bilgelikten daha üstün görüldüğü, şöhrete haysiyetten daha fazla değer verildiği, başarının özsaygıdan daha önemli sayıldığı bir kültür narsisist olarak değerlendirilmektedir (Lowen, 2013:9).

Narsisizmle ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar Tablo 1’de özetlenmiştir. Tablodan anlaşılacağı üzere 1970’li yıllarda narsisizm yalnızca psikolojik bağlamda ele alınmış ve çeşitli tedavi yöntemleri üzerinde durulmuştur. 1980’li yıllarda narsisizmin diğer kavramlarla ilişkileri incelenmiş, ampirik araştırmalarda önemli bir artış gözlenmiştir. 1990’lı yıllardan itibaren ise liderlerin narsisizm düzeyleri incelenerek konu örgütsel düzleme taşınmıştır.

**Tablo 1: Narsisizm Çalışmaları**

Çalışma	Türü	İçeriği
Kohut, 1971	Teorik	Narsisistik kişilik bozukluklarının psikoanalitik tedavisine sistematik yaklaşımlar önerilmiştir.
Stearn, 1972	Ampirik	Narsisistik kişilik bozukluklarının tanısı ve tedavisiyle ilgili teorik bilgi verilmekte ve örneklerle psikoterapi anlatılmıştır.
Palombo, 1976	Ampirik	Narsisizmin metapsikolojik yönü üzerinde duran çalışma, yeni tedavi yöntemleri üzerinde durmuştur.
Lasch, 1979	Teorik	Narsisizmin bir kişilik bozukluğu olmaktan öte sosyal bir etki yaratarak kültürleştiği ifade edilmiştir.
Raskin, 1980	Ampirik	Narsisizm ve yaratıcılık ilişkisinin incelendiği çalışmada iki kavram arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.
Haaken, 1983	Ampirik	Narsisistik kişilik bozukluğu ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada erkeklerin narsisizme daha yatkın oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
Emmons, 1984	Ampirik	Narsisistik kişilik envanterinin geçerliliğini ölçmek üzere nicel analizler yapılan çalışmada konuyla ilgili ölçek geliştirilmiştir.
Kets de Vries & Miller, 1985	Teorik	Narsisizm ve liderlik ilişkisinin incelendiği çalışmada narsisizmin liderlerin karar vermeleri ve sosyal ilişkileri üzerindeki etkilerinden söz edilmiştir.
Carroll, 1989	Ampirik	Vücut geliştirme, atletizm ve psikoloji bölümleri öğrencilerinin narsisizm düzeylerinin karşılaştırıldığı çalışmada vücut geliştirme bölümü öğrencilerinin diğerlerine göre daha narsisist oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1 devam**

Smith, 1990	Ampirik	Narsisizm düzeylerinin kültürlere göre değişkenlik gösterip göstermediğinin incelendiği çalışmada Amerika’da yaşayan Asyalı, Kafkas ve İspanyol kökenli kadınlar üzerinde araştırma yapılmıştır. Asyalı kadınların narsisizm düzeyleri diğerlerine göre oldukça düşük olarak belirlenirken, Kafkas ve İspanyol kadınlarda aynı düzeyde narsisizm belirlenmiştir.
Deluga, 1997	Ampirik	Narsisizm ile karizmatik liderlik ve performans arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada narsisist yöneticilerin daha karizmatik algılandığı ve performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Lubit, 2002	Ampirik	Narsisizmin sağlıklı ve yıkıcı boyutlarının ele alındığı çalışmada yıkıcı düzeyde narsisist yöneticilerin örgütlerde nasıl yer aldığı ve onlarla nasıl başa çıkılması gerektiği üzerinde durulmuştur.
Foster vd., 2003	Ampirik	Narsisizmin yaş, etnik köken, yaşanılan coğrafya ve cinsiyet değişkenleriyle ilişkili olup olmadığı sorusuyla başlanan çalışmada; daha genç olanların yaşlılara oranla ve erkeklerin kadınlara oranla daha yüksek düzeyde narsisist oldukları anlaşılmıştır. Bireysellik düzeyi yüksek olan kültürlerde narsisizmin de yüksek olduğu, en yüksek oranla İspanyolların, en düşük oranla Asyalıların narsisist olduğu ifade edilmiştir.
Kerig & Stellwagen, 2010	Ampirik	Ortaokul düzeyindeki çocukların incelendiği çalışmada narsisizmin, Makyavelizm ve saldırganlıkla ilişkili olduğu bulgularına ulaşılmıştır.
Luchner vd., 2011	Ampirik	Narsisizmin açık ve gizli olmak üzere iki türde ele alındığı çalışmada her iki türdeki narsisizmin aşırı rekabetçilik üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir.
Cai vd., 2012	Ampirik	Narsisizmin sosyokültürel bağlamda incelendiği çalışmada; gençlerin yaşlılardan, üst sosyal sınıfta olanların alt sosyal sınıfta olanlardan, tek çocuklu ailelerin çok çocuklu ailelerden, kentlerde yaşayanların kırsal alanlarda yaşayanlardan daha narsisist olduğu tespit edilmiştir.
O’Reilly vd., 2014	Ampirik	Yüksek teknoloji üreten firmaların CEO’larının incelendiği çalışmada daha narsisist CEO’ların meslektaşlarına göre daha fazla maddi kazanç sağladığı ve firmada çalışma süresi arttıkça bu kazancın da yükseldiği ifade edilmiştir.
Somerville, 2015	Ampirik	Sosyal medya kullanımı ve narsisizm arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada sosyal medya kullanıcılarının narsistik davranışlar sergilemeye daha meyilli oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca, sosyal medyada harcanan sürenin narsisizmi artırdığı belirtilmiştir.
Chatterjee & Pollock, 2016	Ampirik	Narsisistik CEO’ların, başkaları üzerindeki etkilerini ve egemenliklerini nasıl korudukları hususuna odaklanan çalışmada CEO’ların konumlarını, yönetim kurulu üyeleriyle kurdukları yakın ilişkilerle, her grubu farklı taktik ve ödüllere idare etmeleriyle korudukları ifade edilmiştir.

### 3. Narsisizm Türleri

Narsisizm, her insanın doğal gelişim sürecinde ortaya çıkan, bireyin hayatta kalması, çalışması ve kimliğini koruması bakımından vazgeçilmez olan bir durumdur. Belirli bir düzeyde narsisizm normal bir kişilik özelliği olarak ele alınırken; şişirilmiş bir öz benlik sevgisine dönüşen narsisizm patolojik olarak değerlendirilmektedir (Atay, 2010:16; Kartopu, 2013:627).

Çeşitli kaynaklarda tehlikesiz, normal ya da patolojik olmayan narsisizm olarak kavramsallaştırılan narsisizm türü, kişinin kendine verdiği değer ve özgüveniyle ilişkilendirilmektedir. Normal düzeyde narsisist kişi, başkaları tarafından gelen eleştiri ya da etkiler karşısında özgüveni azalmayan, özgüvenini kendi görüş ve düşüncelerine odaklanarak doyuran kişidir (Karaaziz & Atak, 2013:46-47). Rozenblatt (2002:53) normal narsisizmin, kişinin kendinden toplumsal düzeyde beklenenleri karşılama, hayattan keyif almasını, başarılarıyla gurur duymasını, hatalarından ya da eksikliklerinden ötürü utanç ve öfke duymasını sağladığını ileri sürmektedir. Lubit (2002:128) ise belirli bir düzeye kadar olan narsisizmin, günlük yaşamın stresi ve hayal kırıklıkları, istenen hedeflere ulaşma başarısızlığı gibi durumların kişinin özgüvenini zedelemesine engel olduğu için sağlıklı bir durum olduğunu ifade etmektedir. Hatta normal düzeyde narsisizm, empati yapmak, arkadaşlık ilişkisi kurmak gibi diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler içinde olabilmek için bir gerekliliktir. Normal düzeyde narsisizm, kişinin kendisiyle ilgili olumsuzlukları fazlaca büyütme eğilimini ortadan kaldırır. Bu nedenle, normal düzeyde narsisist kişiler hırslı, tatminkar ve nispeten başarılı kişilerdir (Pincus vd., 2009:366).

Tehlikeli, klinik ya da patolojik olarak ele alınan narsisizm ise hem mükemmeliyetçiliği hem de hassasiyeti kapsayan karmaşık bir yapıdadır. Mükemmeliyetçilik yönüyle patolojik narsisizm, kendini geliştirme sürecindeki çeşitli uyumsuzluklarla ifade edilmektedir. Bu uyumsuzluklar, aşırı olumlu bir kişisel imaj oluşturmaya çalışma, başkalarını kendi çıkarları için kullanma ve gösterişe meraklı davranışlar sergileme olarak örneklendirilmektedir. Yarattıkları olumlu imajın herhangi bir şekilde zedelenmesi patolojik narsisistleri depresyona kadar uzanabilen çeşitli problemlere sürüklemektedir. Hassasiyet yönüyle patolojik narsisizm ise duygusal bir bozukluktur ve kişiler arası ilişkilerde aşırı hassas olan bireyin kendisini sosyal hayattan çekmesi durumunu ifade etmektedir (Besser & Zeigler-Hill, 2011:200).

Kernberg (1975:228) mükemmeliyetçi ve hassas olmalarının yanısıra patolojik narsisistlerin temel özelliklerini aşırı benmerkezci olmaları, sürekli olarak başkalarından takdir ve onaylanma beklentilerine rağmen diğer insanlara karşı oldukça ilgisiz olmaları ve empati kuramamaları, hayatlarından keyif alan ya da kendi sahip olamadığı şeylere sahip olan insanlara karşı yoğun bir kıskançlık duymaları olarak ifade etmektedir. Bu kişiler duygusal derinlikten yoksun oldukları gibi, başkalarının duygularını anlamak konusunda da oldukça başarısız olmaktadır.

Patolojik narsisizmde bireyler, kendinden oldukça emin ve başkalarının düşüncelerini önemsemez görünseler de içsel olarak başkalarının düşünceleriyle desteklenmeye açık bireylerdir. Bu durumda, kendine abartılı bir güven duyduğunu sergileyen narsisistlerin esasen kendilerine güvenmeyen bireyler olduğu ifade edilmektedir (Karaaziz & Atak, 2013:47).

Normal narsisistler ile patolojik narsisistleri ayıran en önemli noktalar şöyle özetlenmektedir (Lubit, 2002:128):

1. Normal narsisistler özgüven sahibi iken patolojik narsisistler özgüven sahibiymiş gibi görünürler.
2. Normal narsisistler kendini geliştirmeye çalışırken patolojik narsisistler mükemmel bir kişisel imaj oluşturmaya çalışırlar.
3. Normal narsisistler başkalarının haklarını ve iyiliğini düşünürken patolojik narsisistler başkalarının haklarına saygı duymayarak onları sömürmeye çalışırlar.
4. Normal narsisistler gücü, refahı ve beğenilmeyi sever fakat patolojik narsisistler güç, refah ve beğenilme konusunda takıntılıdır.

#### 4. Narsisistik Kişilik Bozukluğu

Kişilik, insanların ömürleri süresince ortaya koydukları bütün davranışların ve sahip oldukları özelliklerin toplamıdır (Eroğlu, 2013:217). Pek çok kuramcı, kişiliği zihinsel, duygusal ve sosyal yönleriyle, oldukça kapsamlı bir kavram olarak değerlendirmektedir. Kişilik bozukluğu ise kişiliğin bahsedilen herhangi bir yönünde kalıcı ve sürekli olarak beklenen normların dışına çıkılmasıdır (Taymur & Türkçapar, 2012:155-156). Dünya Sağlık Örgütü'nün ICD 10 sınıflamasına göre bireysel ve sosyal parçalanma ile ilişkili olan kişilik bozukluğu, bireylerin karakter ve davranış eğilimlerindeki bozukluğu ifade eder (World Health Organization, 1993:157).

Psikiyatrik rahatsızlıkların tanısında araştırmacıların sıklıkla başvurduğu bir kaynak olan DSM IV'de kişilik bozuklukları; paranoid, şizoid, şizotipal, antisosyal, borderline (sınırdan), histrionik, narsisistik, çekingen, bağımlı ve obsesif-kompulsif olmak üzere 10 türde sınıflandırılmıştır. Aynı kaynakta narsisizm, “Genç erişkinlik döneminde başlayan ve değişik koşullar altında ortaya çıkan, üstünlük duygusu (düşlemlerde ya da davranışlarda), beğenilme gereksinmesi ve empati yapamamamın olduğu sürekli bir örneği” olarak tanımlanmıştır. Bir bireye narsisistik kişilik bozukluğu tanısının konması için ise aşağıda ifade edilen durumlardan en az beşinin bir arada görülmesi gerekmektedir (Amerikan Psikiyatri Birliği, 1994:247-248):

1. Kendisinin çok önemli olduğu duygusunu taşır (örneğin başarılarını ve yeteneklerini abartır, yeterli bir başarı göstermeksizin üstün biri olarak bilinmeyi bekler).
2. Sınırsız başarı, güç, zekâ, güzellik ya da kusursuz sevgi düşlemleri üzerine kafa yorar.
3. “Özel” ve eşi bulunmaz biri olduğunu düşünür. Yalnızca başka özel ya da toplumsal durumu üstün kişilerin ya da kurumların kendisini anlayabileceğine ve bu yüzden de ancak onlarla arkadaşlık etmesi gerektiğine inanır.
4. Çok beğenilmek ister.
5. Hak kazandığı duygusu vardır ve kendisini kayırlıcağı biri olarak adleder.
6. Kişiler arası ilişkileri kendi çıkarı için kullanır. Kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarının zayıf yanlarını kullanır.

7. Empati yapamaz. Yani, başkalarının duygularını ve gereksinimlerini tanıyıp tanımlama konusunda isteksizdir.
8. Çoğu zaman başkalarını kıskanır ya da başkalarının kendisini kıskandığına inanır.
9. Kendini beğenmiş davranış ya da tutumlar sergiler.

Masterson (2014:19), narsisistik kişilik bozukluğunun temel kliniksel özelliklerini büyüklenmecilik, kendine aşırı bağlılık, takdir ve onay elde etmek için ötekinin peşinde koşulmasına rağmen başkalarına yönelik ilgisizlik ve empati yoksunluğu olarak belirtmektedir. Narsisist kişilik bozukluğu gösteren bir birey, yaptığı her şeyde mükemmel bir yön arama, güç ve güzellik elde etmeye çalışma, onun ne kadar önemli ve değerli olduğunu fark ederek ona hayran olacak başkalarını bulma konusunda oldukça yüksek bir motivasyona sahiptir.

Narsisist kişiler kendilerini diğer insanlardan daha üstün ve önemli görürler. Kendilerine hayranlık duyan narsisist bireyler, kendilerini olduklarından daha başarılı, daha zeki ve daha güzel olarak görürler. Bu büyüklenmecilik hali özgüvenden kaynaklanmaz, aksine narsisistler sahip olduklarını düşündükleri bu nitelikler için sürekli onaylanma beklentisi içindedirler. Oldukça kırılığandır ve kırılğanlıklarını genellikle başkalarının kendi değerini anlayamamasıyla ilişkilendirirler (Kırpınar, 2009:27-28).

Kohut (1971, 1977), narsisistik kişilik bozukluğu gösteren insanların, kişilik bütünlüğünün oluşması için çevreden belirli tepkilere ihtiyaç duyulduğu çocukluk dönemindeki gelişim sürecinde takılmış kişiler olduğunu belirtmektedir. Gelişim sürecinde normal bir ihtiyaç olan kendini fark ettirme, onay ve beğeni alma beklentisi karşılıksız bırakıldığında birey paylaşmayı öğrenememekte ve gerçek bir benlik imgesi oluşturamamaktadır (Geçtan, 2013:257). Kendine güvenin oluştuğu gelişim sürecinde bireyin iletişim kurma, kabul etme-kabul görme, kendini ifade etme gibi ihtiyaçlarının utangaçlık ve hassasiyet duvarına takılması gelecekte oluşabilecek narsisistik kişilik bozukluğunun bir sebebi olabilmektedir (Kohut & Wolf, 1978:422).

Kernberg (1992) ise narsisistik kişiliği, borderline kişilik bozukluğunun bir alt kategorisi olarak ele almıştır. Genel olarak dürtülerine hakim olamama, başkalarıyla ilişkilerinde şiddetli karmaşa yaşama, çalışma kapasitesinde ve duygusal yakınlıklarında yaşanan bozulma, kendine zarar verme davranışı gibi belirtilerin hem narsisistik hem de borderline kişilik bozukluğu gösteren hastalarda görülebileceğini ifade etmektedir (Kernberg & Yeomans, 2013:14).

## 5. Örgütlerde Narsisizm

Toplumsal yaşamda aile, akraba, komşuluk, dostluk gibi ilişkileri önde tutan bireylerin yerini kendini önceleyen, kendisi için yaşayan “ben”cil bireyler almıştır. İş yaşamında ise bu durum yoğun rekabet koşulları sebebiyle iş yerinde kendini gösterme ve uzmanlaşma ile perçinlenmiş, bireysellik ön plana çıkmıştır. Bireyselliğin başkalarını önemsememe ve empati kuramama boyutuna ulaşmasıyla narsisizm örgütsel düzeyde ele alınan bir konu haline gelmiştir (Timuroğlu & İşcan, 2008:239).

Narsisizmin örgüt içi süreçlere etkisinin incelendiği çalışmalarda narsisizm ile performans, verimlilik, iş tatmini, motivasyon, iş yerinde sapma davranışı gibi konular



arasındaki ilişkiler ele alınmıştır (Atay, 2010:103-123). Ancak örgütlerde narsisizmi konu alan pek çok çalışmada liderlerin narsisist yönlerinin değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Nevicka ve diğerleri tarafından (2011:912) yapılan çalışmada baskınlık, yüksek özgüven, dışadönüklük, güvenilirlik, öz yeterlilik gibi liderlik özelliklerinin narsisist bireylerde daha sık görüldüğü, dolayısıyla narsisizm düzeyi yüksek olan kişilerin lider olma ihtimalinin de yüksek olduğu ifade edilmiştir. Narsisist bireylerin lider olma oranındaki yükseklik nedeniyle örgütlerde narsisizmi konu alan çalışmaların liderler üzerine odaklandığı söylenebilir. Örgütsel süreçlerde etkinliği yoğun olan lider ya da yöneticilerin narsisistik kişilik özelliklerine sahip olmalarının çeşitli olumlu ve olumsuz yönlerinin olduğu ortaya konmuştur (Paunonen vd., 2006:476; Resick vd., 2009:1367; O'Reilly vd., 2014:220-221; Reina vd., 2014:961).

Narsisist liderlerin olumlu yönlerine değinen çalışmalarda başarılı liderlerin de tıpkı narsisistler gibi yüksek özgüven sahibi, içsel kontrol düzeyi yüksek ve başkalarının duygularını kontrol edebilen özelliklere sahip olduğu ifade edilir (O'Reilly vd., 2014:220). Deluga (1997:59), Amerikan liderlerinin etkinliğini incelediği çalışmasında narsisizmin algılanan karizma üzerinde etkisinin olduğunu belirtmiştir. Galvin ve diğerleri (2010:511), narsisistik liderlerin vurguladıkları bir vizyonu olan kişiler olduklarını ve bu durumun onların daha karizmatik algılanmasını sağladıklarını ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada narsisizmle ilişkilendirilen hırs, gözüpeklik, cesaret, risk alma ve kendine güven faktörlerinin de başkalarını etkileme noktasında önemli olduğu, bu etkinin de liderlerin etkinliğinde öncü olduğu belirtilmiştir. Goncalo ve diğerleri (2010:1486), narsisistlerin grup içindeki yaratıcılığı artırdıklarını ifade etmişlerdir. Gupta ve Spangler (2012), narsisistlerin baskın ve dışadönük olmalarının özellikle çalkantılı iş çevrelerinde faaliyet gösteren firmaların performansına olumlu etki ettiğini ortaya koymuşlardır (Akt: O'Reilly vd., 2014:221).

Narsisist liderlerin olumsuz yönlerini ele alan çalışmalarda narsisizmin kendini oldukça önemli görme, kendine hayran olma, başarıları abartma, güç ve başarı hayaliyle fazlaca meşgul olma, eleştirileri kaldıramama, taviz ve uzlaşmaya sıcak bakmama yönleri üzerinde durulmuştur (Resick vd., 2009:1367). Morf ve Rhodewalt (2001:188) narsisist liderlerin kendilerine dönük olmaları dolayısıyla pek çok bilgiyi kendilerine hizmet edecek şekilde yani taraflı değerlendirme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Van Dijk ve De Cramer (2006), narsisistlerin kendi imajlarını korumak için çeşitli durumları kendi lehlerine manipüle ettiklerini ifade etmişlerdir (Akt: Reina vd., 2014:961). Narsisist bireylerin kendi çıkarları için başkalarını kullanmaları da söz konusudur. Makyevalist bir tavırla örgütlerde üstler, astlarını kendi amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullanabilmektedirler (Paunonen vd., 2006:476). Narsisistlerin bir diğer olumsuz yönü ise kendilerini zaten oldukça başarılı gördükleri için gelişime açık kapı bırakmamalarıdır (Raskin vd., 1991:912). Maccoby (2000:73), bu özelliklere ek olarak narsisistlerin kötü birer dinleyici olduklarını, özellikle kendi hoşlarına gitmeyecek durumları duymazdan geldiklerini ifade etmiştir. Son olarak, narsisistlerin genel bir özelliği olan empati yoksunluğu da olumsuz yönleri olarak belirtilmektedir. Paunonen ve diğerleri (2006:476), narsisist liderlerin psikolojik olarak sağlıklı ve özgüvenli kişiler oldukça iyi liderler olabileceklerini vurgulamışlardır. Patolojik düzeyde narsisist ya da uyumsuz olan liderler ise izleyicilerinin sadakatini kaybetmeye mahkumdurlar.

## 6. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Narsisizm, uluslararası literatürde örgütsel düzeyde çalışmalara sıklıkla konu olan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle yönetim kademesinde narsisizmin faydaları ve sakıncalarının incelendiği pek çok çalışma mevcuttur (Deluga, 1997; Maccoby, 2000; Paunonen vd., 2006; Resick vd., 2009; Galvin vd., 2010; Nevicka vd., 2011). Türkçe literatürde ise narsisizm, psikoloji ve eğitim bilimlerindeki çalışmalara sıklıkla konu olmakla beraber yönetim biliminde az sayıda ilgili çalışmaya rastlanmıştır (Ertekin & Yurtsever, 2001; Timuroğlu & İşcan, 2008; Atay, 2010). Narsisistik eğilimin verimlilik, performans, bağlılık, iş tatmini gibi örgütler için önemli olan kavramlarla ilişkilendirilmesi narsisizmin yöneticiler düzeyinde de değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada da yöneticilerin narsisizm düzeyleri incelenerek ilgili literatüre katkı yapılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, araştırmanın temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

1. *Yöneticilerin narsisizm eğilimleri ne düzeydedir ve bu eğilim narsisizmin hangi boyutunda daha yoğundur?*

Araştırmanın temel sorusuna ek olarak, demografik değişkenler ve yöneticilik durumuna ilişkin bilgilerin narsisizmin boyutları ile ilişkili olup olmadığına dair oluşturulan araştırma soruları ise şöyledir:

2. *Cinsiyet değişkeni ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*
3. *Medeni durum değişkeni ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*
4. *Yaş değişkeni ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*
5. *Eğitim durumu değişkeni ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*
6. *Yöneticilik düzeyi ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*
7. *Yöneticilik deneyimi ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*
8. *Kontrol alanındaki beyaz yakalı çalışan sayısı ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*
9. *Kontrol alanındaki mavi yakalı çalışan sayısı ile narsisizmin boyutları arasında bir ilişki var mıdır?*

Ampirik araştırmalarda sıklıkla tercih edilen, verilerin nicel olarak ölçümünü sağlayan anket, araştırmanın veri toplama tekniği olarak kullanılmıştır. İlgili literatürdeki güncel çalışmalarda en sık kullanılan ölçek Ames, Rose ve Anderson (2006:449) tarafından geliştirilen narsisizm ölçeğidir. Kişilik envanteri olarak hazırlanan ölçekte 16'sı narsisizmi ifade eden 32 ifade bulunmaktadır. Katılımcıların kendilerine yakın buldukları ifadeleri seçmeleriyle toplam narsisizm puanları hesaplanmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak seçilen bu ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki çalışmalarla ortaya konmuştur. Ölçek, "üstünlük", "teşhircilik", "otorite", "sömürücülük", "hak iddia etme" ve "kendine yeterlilik" olmak üzere altı alt boyutun toplamıyla narsisistik eğilimi belirlemek üzere hazırlanmıştır.

## 7. Veri Toplama Süreci

Denizli Ticaret Odası tarafından hazırlanan "Ekonomik Yönüyle Denizli, 2014" başlıklı raporda, Denizli'de 50 ve üzeri sayıda işçi çalıştıran 421 iş yeri olduğu belirtilmiştir. Bu rapordaki liste esas alınarak, araştırmanın evreni Denizli'de faaliyet gösteren, 100 ve üzeri

işçi çalıştıran üretim işletmeleri olarak sınırlandırılmıştır. 128 işletmenin bulunduğu evrende toplam 14 işletmeye ulaşılmıştır.

Veri toplama sürecinde iki tür örneklem tekniğinden yararlanılmıştır. Öncelikle kartopu örnekleme yöntemiyle yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonrasında profesyonel çalışanların kullanmayı tercih ettiği çevrimiçi bir sosyal medya aracı olan LinkedIn üzerinden belirlenen şirketlerin yöneticilerine ulaşılmıştır. Anketler yüz yüze ya da e-posta yoluyla yaklaşık 260 yöneticiye iletilmiştir. %41,5 geri dönüş oranıyla 108 anket elde edilmiş, bunlardan üçü eksik cevaplanma sebebiyle elenerek 105 anket analize dahil edilmiştir.

## 8. Bulgular

### 8.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık %78’i erkek, %22’si kadındır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün kadınların çalışma hayatındaki yerine ilişkin yayınladığı rapora göre (2015:11), Türkiye’de yönetici pozisyonunda çalışan kadınların toplam yöneticiler içindeki oranı %11,1’dir. Araştırmanın yapıldığı il olan Denizli’nin, Türkiye’de kadın istihdamının en yüksek olduğu il olması sebebiyle (Tepav, 2012:3; www.radikal.com.tr) araştırmada Türkiye ortalamasının üzerinde kadın yöneticinin yer alması normaldir. Bu noktada kayıtlı istihdamın esas alındığı ve bazı illerde de yoğun olan kadın istihdamının tarım işçiliğinde olması sebebiyle kayıtdışı olması da göz önüne alınmalıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun evli (%81) olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarının 33-40 (%43,8) ve 25-32 (%28,6) yaş gruplarında yoğunlaşmış olması dikkat çekmektedir. Beklenildiği üzere, katılımcıların büyük bir kısmı (%80) lisans düzeyinde eğitim sahibidir. %11,4 oranında lisansüstü eğitilmiş yönetici bulunurken, lise ve ön lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticiler toplamın %8,6’lık bir bölümünü oluşturmaktadırlar.

**Tablo 2: Demografik Bulgular**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	23	21,9
Erkek	82	78,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	85	81,0
Bekâr	20	19,0
<b>Yaş</b>		
25-32	30	28,6
33-40	46	43,8
41-48	19	18,1
49 ve üzeri	10	9,5

**Tablo 2 devam**

<i>Eğitim Durumu</i>		
Lise	5	4,8
Ön lisans	4	3,8
Lisans	84	80,0
Lisansüstü	12	11,4

Araştırmada yöneticiler şef, yönetmen ve müdür yardımcısı gibi pozisyonlarda olan ilk düzey yöneticiler; birim/bölüm müdürü pozisyonlarında olan orta düzey yöneticiler; genel müdür, CEO, yönetim kurulu üyesi/başkanı gibi pozisyonlarda olan üst düzey yöneticiler olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. Katılımcıların %63,8'inin ilk düzey yönetici, 30,5'inin orta düzey yönetici, %5,7'sinin ise üst düzey yönetici olduğu belirlenmiştir. Katılımcılara ne kadar zamandır yöneticilik yapıldığı sorulduğunda cevapların çoğunlukla (%39) 2-5 yıl arasında olduğu görülmüştür. 10 yıl ve daha fazla süredir yöneticilik deneyimi olan çalışan oranı ise %27,6'dır.

Yöneticilerin kontrol alanındaki çalışanların oranı incelendiğinde, genellikle 5 ya da daha az sayıda beyaz yakalı astın bulunduğu (%65,7), mavi yakalı çalışan oranının da benzer şekilde 5 ya da daha az sayıda yoğunlaştığı (%48,6) ancak 16 ve daha fazla sayıda mavi yakalı çalışanı olan yöneticilerin oranının da düşük olmadığı (%37,1) görülmektedir (bkz: Tablo 3).

**Tablo 3: Yöneticilik Durumuna İlişkin Frekans Analizi**

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<i>Pozisyon</i>		
İlk düzey yönetici	67	63,8
Orta düzey yönetici	32	30,5
Üst düzey yönetici	6	5,7
<i>Yöneticilik Süresi</i>		
1 yıl ve altı	20	19,0
2-5 yıl	41	39,0
6-9 yıl	15	14,3
10 yıl ve üzeri	29	27,6
<i>Yönetim alanındaki beyaz yakalı çalışan sayısı</i>		
5 ve daha az çalışan	69	65,7
6-10 çalışan	18	17,1
11-15 çalışan	8	7,6
16 çalışan ve üzeri	10	9,5

**Tablo 3 devam**

<i>Yönetim alanındaki mavi yakalı çalışan sayısı</i>		
5 ve daha az çalışan	51	48,6
6-10 çalışan	7	6,7
11-15 çalışan	8	7,6
16 çalışan ve üzeri	39	37,1

## 8.2. Narsisizm Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel sorusu olan yöneticilerin narsisizm eğilimlerinin ne düzeyde olduğu ve bu eğilimin narsisizmin hangi boyutunda daha yoğun olduğu sorusuna cevap bulabilmek üzere toplanan veriler tanımlayıcı analize tabi tutulmuştur. Tablo 4'te sunulan analiz sonuçlarına göre, katılımcıların toplam narsisizm düzeylerinin 6,12 olduğu görülmektedir. 16 ifadenin bulunduğu ölçekte en düşük narsisizm düzeyinin 1, en yüksek düzeyin ise 14 olduğu anlaşılmaktadır. Ortalama değer (6,12) orta düzeyde bir narsisizm eğilimini yansıttığı ifade edilebilir.

Ölçekte üstünlük, teşhircilik, sömürücülük ve kendine yeterlilik boyutlarını yansıtan üçer ifade bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu boyutların alabileceği en düşük değer sıfır, en büyük değer üçtür. Otorite ve hak iddia etme boyutlarını yansıtan ifade sayısı ise ikidir ve bu ifadelerin alabileceği en küçük değer sıfır, en büyük değer ise ikidir. Narsisizmin boyutlarının ortalama düzeyleri incelendiğinde, yöneticilerin iki üzerinden bire yakın bir ortalama ile otorite boyutunda en yüksek eğilimi gösterdikleri, bunu takiben kendine yeterlilik, sömürücülük ve üstünlük boyutlarının geldiği anlaşılmaktadır. Teşhircilik ve hak iddia etme boyutları ise en düşük ortalama değerlerin bulunduğu boyutlardır.

**Tablo 4: Tanımlayıcı Analiz Sonuçları**

	<b>En düşük değer</b>	<b>En yüksek değer</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Toplam Narsisizm Düzeyi	1,00	14,00	6,1238	2,80348
Üstünlük	,00	3,00	1,2952	1,02773
Teşhircilik	,00	3,00	,9524	,94443
Otorite	,00	2,00	,9143	,77353
Sömürücülük	,00	3,00	1,3048	,86740
Hak İddia Etme	,00	2,00	,2762	,54588
Kendine Yeterlilik	,00	3,00	1,3810	,83644

### 8.3. Narsisizmin Boyutları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik deneyimi, yöneticilerin kontrol alanında bulunan beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanların sayısı gibi demografik değişkenler ile narsisizmi oluşturan altı boyut (üstünlük, teşhircilik, otorite, sömürücülük, hak iddia etme ve kendine yeterlilik) arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek üzere ki kare testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, üstünlük, hak iddia etme ve kendine yeterlilik boyutlarının herhangi bir demografik değişkenle ilişkili olmadığı ortaya konmuştur. Eğitim ile teşhircilik, pozisyon ile otorite, yaş ile sömürücülük boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülürken, narsisizmin herhangi bir boyutuyla cinsiyet, medeni durum, yöneticilik deneyimi, yöneticilerin kontrol alanındaki çalışan sayısı gibi demografik değişkenlerle anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı anlaşılmıştır. Narsisistik eğilimin pek çok demografik değişkenle ilişkili olmayışı daha önceki çalışmalarda da görülen bir durumdur (Atay, 2010:186-189; Kiraz, 2011:76-79). Bu durumdan hareketle, birbirine benzer kültürlerde yetişmiş olan, birbirine benzer işlerde çalışan insanların yani homojen bir örneklemin üzerinde yapılan çalışmalarda cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi ya da kontrol alanındaki çalışan sayısı farketmeksizin birbirine benzer kişilik özelliklerinin görülebileceği ve bu nedenle herhangi bir demografik değişkenle anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmamasının normal olarak değerlendirileceği söylenebilir.

Eğitim durumuyla ilişkili olan tek narsisizm boyutunun teşhircilik olduğu anlaşılmış ve iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu gösteren ( $p < 0,05$ ) analiz sonucu Tablo 5'te ifade edilmiştir. Bu ilişkiyi açıklamak üzere yapılan çapraz tablo incelemesi ise Tablo 6'da sunulmuştur. Narsisizmin gösteriş meraklısı olma, dışadönüklük, ilgi merkezi olma yönünü yansıtan teşhircilik boyutunun en yüksek oranla önlisans mezunu yöneticilerde görüldüğü anlaşılmaktadır. Yani, önlisans düzeyinde eğitime sahip olan yöneticilerin lisans ve lisansüstü eğitilmiş yöneticilere kıyasla daha teşhirci oldukları söylenebilir. Yöneticilik pozisyonunda ağırlıklı olarak kendilerinden daha eğitilmiş kişilerin var olması, önlisans mezunu yöneticilerde kendilerini gösterme merakını doğuruyor olabilir. Başka bir deyişle, daha eğitimsiz olan yöneticilerin aşağılık kompleksi sebebiyle daha teşhirci davranışlar sergilemesi söz konusu olabilir.

**Tablo 5: Ki-Kare Testi Sonuçları (Eğitim Durumu-Teşhircilik)**

	Değer	df	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Ki-Kare	33,094 <sup>a</sup>	9	,000
Benzerlik Oranı	23,476	9	,005
Doğrusallık İlişkisi	1,948	1	,163
Geçerli Örneklem	105		

<sup>a</sup>12 hücre için (%75) beklenen değer 0,19 ile 5 arasındadır.

**Tablo 6: Eğitim Durumu-Teşhircilik İlişkisini Gösteren Çapraz Tablo**

		Eğitim Durumu				Toplam
		Lise	Ön lisans	Lisans	Lisansüstü	
Teşhircilik 0,00	Sayı	2	1	39	2	44
	Teşhircilik toplamı içinde	4,5%	2,3%	88,6%	4,5%	100,0%
	Eğitim Durumu içinde	40,0%	25,0%	46,4%	16,7%	41,9%
	Toplamda	1,9%	1,0%	37,1%	1,9%	41,9%
1,00	Sayı	3	0	22	2	27
	Teşhircilik toplamı içinde	11,1%	,0%	81,5%	7,4%	100,0%
	Eğitim Durumu içinde	60,0%	,0%	26,2%	16,7%	25,7%
	Toplamda	2,9%	,0%	21,0%	1,9%	25,7%
2,00	Sayı	0	1	22	6	29
	Teşhircilik toplamı içinde	,0%	3,4%	75,9%	20,7%	100,0%
	Eğitim Durumu içinde	,0%	25,0%	26,2%	50,0%	27,6%
	Toplamda	,0%	1,0%	21,0%	5,7%	27,6%
3,00	Sayı	0	2	1	2	5
	Teşhircilik toplamı içinde	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	Eğitim Durumu içinde	,0%	50,0%	1,2%	16,7%	4,8%
	Toplamda	,0%	1,9%	1,0%	1,9%	4,8%
Toplam	Sayı	5	4	84	12	105
	Teşhircilik toplamı içinde	4,8%	3,8%	80,0%	11,4%	100,0%
	Eğitim Durumu içinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplamda	4,8%	3,8%	80,0%	11,4%	100,0%

Narsisizmin başkaları üzerinde güce sahip olma ve başarı hislerini yansıtan otorite boyutunun ilişkili olduğu tek demografik değişken yöneticilik düzeyidir. Değişkenler arası ilişkinin anlamlılığına ilişkin ki-kare analizine Tablo 7'de, ilişkinin durumunu açıklayan çapraz tablo analizine ise Tablo 8'de yer verilmiştir. Tablo 7'de görülen p değerinin 0,05'ten küçük olması ilişkinin anlamlılığını ifade etmektedir. Tablo 8 incelendiğinde ise beklendiği üzere üst düzey yöneticilerin %66,7'si yüksek bir otorite düzeyini yansıtmaktadır. Orta düzey yöneticilerde otoriterlik düzeyi iki üzerinden bir seviyesinde yani orta derecede yoğunlaşırken, ilk düzey yöneticilerde bütün otorite düzeylerine hemen hemen eşit bir dağılım gerçekleşmiştir.

Bunun sebeplerinden birisi ilk düzey yöneticilik kademesinde pek çok pozisyonun bulunması olabilir. Birbirinden farklı yetki ve sorumluluklara sahip olan fakat pozisyon olarak hepsi ilk düzey yönetici sayılan çalışanların fazla olması her birinin otoriterlik algısının da farklı olmasına neden olmuş olabilir. Bu sonuca ilişkin bir diğer sebep ise çalışmanın farklı işletmelerde yapılmış olmasıyla ilgilidir. Her işletmede ilk düzey yönetici pozisyonunun aynı olmaması dolayısıyla yetkilendirilme düzeylerinin de farklı olması çalışanların otorite düzeylerinin farklı olmasına yol açmış olabilir.

**Tablo 7: Ki-Kare Testi Sonuçları (Yöneticilik Düzeyi-Otorite)**

	Değer	df	Anlamlılık düzeyi
Pearson Ki-Kare	15,100 <sup>a</sup>	4	,004
Benzerlik Oranı	14,823	4	,005
Doğrusallık İlişkisi	,633	1	,426
Geçerli Örneklem	105		

<sup>a</sup>3 hücre için (%33,3) beklenen değer 1,54 ile 5 arasındadır.

**Tablo 8: Yöneticilik Düzeyi-Otorite Durumu İlişkisini Gösteren Çapraz Tablo**

		Yöneticilik Düzeyi			Toplam	
		İlk düzey yönetici	Orta düzey yönetici	Üst düzey yönetici		
<b>Otorite</b>	,00	Sayı	26	9	1	36
		Otorite toplamı içinde	72,2%	25,0%	2,8%	100,0%
		Yöneticilik düzeyi içinde	38,8%	28,1%	16,7%	34,3%
		Toplamda	24,8%	8,6%	1,0%	34,3%
	1,00	Sayı	21	20	1	42
		Otorite toplamı içinde	50,0%	47,6%	2,4%	100,0%
		Yöneticilik düzeyi içinde	31,3%	62,5%	16,7%	40,0%
		Toplamda	20,0%	19,0%	1,0%	40,0%
	2,00	Sayı	20	3	4	27
		Otorite toplamı içinde	74,1%	11,1%	14,8%	100,0%
		Yöneticilik düzeyi içinde	29,9%	9,4%	66,7%	25,7%
		Toplamda	19,0%	2,9%	3,8%	25,7%
<b>Toplam</b>	Sayı	67	32	6	105	
	Otorite toplamı içinde	63,8%	30,5%	5,7%	100,0%	
	Yöneticilik düzeyi içinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplamda	63,8%	30,5%	5,7%	100,0%	



Narsisizmin kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını kullanma yönünü ifade eden sömürücülük boyutunun ilişkili olduğu tek demografik değişken yaştır. İlişkinin anlamlılığını ifade eden p değeri, Tablo 9'da görüldüğü gibi 0,021'dir. Tablo 10 incelendiğinde ise sömürücülük düzeyinin en yüksek olduğu yaş grubunun 33-40 yaş grubu olduğu, en düşük olduğu grubun ise 49 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun bir sebebi 49 yaş ve üzerindeki insanların kendi amaçlarına zaten ulaşmış olmaları ya da işle ilgili beklentilerinin azalması gibi nedenlerle başkalarını kullanma oranlarının azalması olabilir. 33-40 yaş grubundaki insanların ise kariyerlerinin en verimli dönemlerinde olmaları nedeniyle beklenti ve hırs düzeylerindeki artışın, onları başkalarını sömürme yönüne itebileceği söylenebilir.

**Tablo 9: Ki-Kare Testi Sonuçları (Yaş-Sömürücülük)**

	Değer	df	Anlamlılık düzeyi
Pearson Ki-Kare	19,490 <sup>a</sup>	9	,021
Benzerlik Oranı	20,159	9	,017
Doğrusallık İlişkisi	4,223	1	,040
Geçerli Örneklem	105		

<sup>a</sup>8 hücre için (%50) beklenen değer 0,95 ile 5 arasındadır.

## 9. Sonuç

Kökenleri Yunan mitolojisine uzanan narsisizm kavramı bireyin kendisine duyduğu aşk, hayranlık, kendini büyük görme gibi bir dizi tutumu ifade eder. Narsisizm kendini beğenmişlik, olduğundan iyi görünmeye çalışma, umursamazlık gibi özellikleri içeren genel bir kendini savunma yönelimidir. Narsisist bireyler kendini teşhir etme anomalisi, başkalarından ayrıcalıklı olma, diğer insanları kendinin bir uzantısı gibi görme eğilimi, başkaları üzerinde kontrol sahibi olduğunu düşünme, kendine yöneltilen eleştirilere karşı tahammülsüzlük, şüphelik, haset gibi tutumlar içinde bulunan bireylerdir (Raskin & Terry, 1988:890). Her insanın doğal gelişim sürecinde ortaya çıkan narsisizm, belirli bir düzeye kadar normal bir kişilik özelliği olarak değerlendirilir ve hatta özgüvenin oluşabilmesi, sosyal ilişkilerin kurulabilmesi, toplumsal olarak bir bireyin kendisinden beklenen şeyleri karşılayabilmesi için gerekli olarak görülür. Normal düzeyde narsisist kişiler hırslı, tatminkar ve nispeten başarılı kişilerdir (Pincus vd., 2009:366). Klinik düzeyde ele alınan narsisizm ise kişiler arası ilişkilerde aşırı hassasiyet, aşırı benmerkezcilik, empati kuramama, başkalarına karşı duyarsız davranışlar sergileme, beğenilme ve onaylanma takıntısı gibi patolojik durumları ifade eder (Kernberg, 1975:228; Besser & Zeigler-Hill, 2011:200).

Narsisizmin örgütsel düzeydeki etkisinin incelendiği çalışmalarda narsisizm ile performans, verimlilik, iş tatmini, motivasyon, iş yerinde sapa davranışı gibi konular arasındaki ilişkiler ele alınmıştır (Atay, 2010:103-123). Ayrıca literatürde, örgütleri yönlendiren ve çalışanlar üzerinde önemli etkileri olan liderlerin ve yöneticilerin narsisist özelliklerinin olumlu ve olumsuz yönlerine değinen çalışmalar da bulunmaktadır. Narsisist liderlerin olumlu özelliklerini ifade eden bir çalışmada narsisist liderlerin vurguladıkları bir vizyonu olan kişiler oldukları ve bu durumun onların daha karizmatik algılanmasını sağladığı,

**Tablo 10: Yaş- Sömürücülük İlişisini Gösteren Çapraz Tablo**

		Yaş Grupları				Toplam	
		25-32	33-40	41-48	49 ve üzeri		
Sömürücülük	,00	Sayı	1	9	3	5	18
		Sömürücülük toplamı içinde	5,6%	50,0%	16,7%	27,8%	100,0%
		Yaş grupları içinde	3,3%	19,6%	15,8%	50,0%	17,1%
	1,00	Toplamda	1,0%	8,6%	2,9%	4,8%	17,1%
		Sayı	18	16	9	4	47
		Sömürücülük toplamı içinde	38,3%	34,0%	19,1%	8,5%	100,0%
	2,00	Yaş grupları içinde	60,0%	34,8%	47,4%	40,0%	44,8%
		Toplamda	17,1%	15,2%	8,6%	3,8%	44,8%
		Sayı	10	13	6	1	30
	3,00	Sömürücülük toplamı içinde	33,3%	43,3%	20,0%	3,3%	100,0%
		Yaş grupları içinde	33,3%	28,3%	31,6%	10,0%	28,6%
		Toplamda	9,5%	12,4%	5,7%	1,0%	28,6%
Toplam	Sayı	1	8	1	0	10	
	Sömürücülük toplamı içinde	10,0%	80,0%	10,0%	,0%	100,0%	
	Yaş grupları içinde	3,3%	17,4%	5,3%	,0%	9,5%	
Toplam	Toplamda	1,0%	7,6%	1,0%	,0%	9,5%	
	Sayı	30	46	19	10	105	
	Sömürücülük toplamı içinde	28,6%	43,8%	18,1%	9,5%	100,0%	
Toplam	Yaş grupları içinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Toplamda	28,6%	43,8%	18,1%	9,5%	100,0%	

narsisizmle ilişkilendirilen hırs, gözüpeklik, cesaret, risk alma ve kendine güven faktörlerinin de başkalarını etkileme noktasında önemli olduğu, bu etkinin de liderlerin etkinliğinde öncü olduğu belirtilmiştir (Galvin vd., 2010:511). Ayrıca narsisistlerin grup içindeki yaratıcılığı artırdıkları (Goncalo vd., 2010:1486), baskın ve dışadönük olmalarının özellikle çalkantılı iş çevrelerinde faaliyet gösteren firmaların performansına olumlu etki ettiği de ortaya konmuştur (O'Reilly vd., 2014:221).

Narsisist liderlerin olumsuz yönlerini ele alan çalışmalarda ise narsisizmin kendini oldukça önemli görme, kendine hayran olma, başarıları abartma, güç ve başarı hayaliyle fazlaca meşgul olma, eleştirileri kaldıramama, taviz ve uzlaşmaya sıcak bakmama yönleri üzerinde durulmuştur (Resick vd., 2009:1367). Narsisist liderlerin kendilerine dönük olmaları dolayısıyla pek çok bilgiyi kendilerine hizmet edecek şekilde yani taraflı değerlendirme eğiliminde oldukları (Morf & Rhodewalt, 2001:188), kendi imajlarını korumak için çeşitli durumları

kendi lehlerine manipule ettikleri (Reina vd., 2014:961), makyevalist bir tavırla örgütlerde üstlerin, astlarını kendi amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullandıkları (Paunonen vd., 2006:476) ifade edilmiştir. Özetle, narsisist liderlerin psikolojik olarak sağlıklı ve özgüvenli kişiler oldukça iyi liderler olabilecekleri, patolojik düzeyde narsisist ya da uyumsuz olan liderlerin ise izleyicilerinin sadakatini kaybetmeye mahkum olacakları belirtilmiştir (Paunonen vd., 2006:476).

Narsisistik eğilimin verimlilik, performans, bağlılık, iş tatmini gibi örgütler için önemli olan kavramlarla ilişkilendirilmesi narsisizmin yöneticiler düzeyinde de değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmada da yöneticilerin narsisizm düzeylerinin ve narsisizm eğiliminin yoğunlaştığı boyutlar ile bu boyutlarla ilişkili değişkenler incelenerek ilgili literatüre katkı yapılması amaçlanmıştır. Yöneticilerin narsisizm eğilimlerinin ne düzeyde olduğunu, bu eğilimin narsisizmin hangi boyutunda daha yoğun olduğunu, demografik değişkenler ile yöneticilik düzeyi, yöneticilik deneyimi, kontrol alanındaki beyaz ve mavi yakalı çalışan sayısının narsisizmin boyutlarıyla ilişkili olup olmadığını ortaya koymak üzere ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Denizli’de faaliyet gösteren 14 üretim işletmesinden 105 yöneticinin katıldığı çalışmada yöneticilerin ortalama düzeyde (6,12) narsisizm eğiliminde oldukları, bu eğilimin ise sırasıyla en çok “otorite”, “kendine yeterlilik”, “sömürücülük” ve “üstünlük” boyutlarında yoğunlaştığı anlaşılmıştır. Narsisizmin “teşhircilik” ve “hak iddia etme” boyutları ise en küçük ortalama değerlerin bulunduğu boyutlar olarak ortaya çıkmıştır.

Demografik değişkenlerden yalnızca eğitim durumunun teşhircilik boyutuyla, yaşın ise sömürücülük boyutuyla anlamlı bir ilişkisi olduğu; yöneticilik durumuna ilişkin bilgilerden ise yalnızca yöneticilik düzeyinin otorite boyutuyla anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu ile teşhircilik arasındaki ilişkide önlisans düzeyinde eğitilmiş olan yöneticilerin lisans ve lisansüstü düzeyde eğitilmiş olan yöneticilere göre daha teşhirci oldukları öne çıkmıştır. Eğitim düzeyi bakımından kendilerini daha eksik hisseden önlisans mezunu yöneticilerin kendilerini gösterme eğilimlerinin daha fazla olması şaşırtıcı değildir. Yaş ile sömürücülük arasındaki ilişkide sömürücülük düzeyi en yüksek olan yaş grubunun 33-40 yaş grubu, en düşük olanın ise 49 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmıştır. İnsanların kariyerlerinin en verimli ve beklentilerinin en yüksek olduğu dönem olan 33-40 yaş döneminde amaçlarına ulaşmak için başkalarını kullanma düzeylerinde artışın sömürücülük düzeyindeki artışı açıkladığı, 49 yaş ve üzerindeki yöneticilerin ise ya beklentilerinin azalması ya da zaten hedeflediklerine ulaşmış olmaları nedeniyle sömürücülük düzeyinin en düşük olduğu yaş grubu olduğu tahmin edilmektedir.

İlk düzey, orta düzey ya da üst düzey yönetici olma durumunun otorite boyutuyla anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oransal olarak en yüksek otorite düzeyi beklenildiği gibi üst düzey yöneticiler seviyesindedir. Orta düzey yöneticilerde otoriterlik de orta seviyede çıkmıştır ancak ilk düzey yöneticilerde düşük, orta ve yüksek otorite düzeylerine eşit bir dağılım söz konusu olmuştur. Bunun nedeninin ise araştırmanın farklı iş kollarında, farklı üretim faaliyetleri yürüten, farklı işletmeler içinde farklı birimlerde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi olduğu düşünülmüştür. Faaliyet konusu ve organizasyon yapısı farklı olan işletmelerde ilk düzey yöneticiliğin aynı anlama gelmemesi, bazı organizasyon

yapılarında daha dar bazılarında ise daha geniş kapsamlı bir ilk düzey yönetici kavramının olması doğaldır. Dolayısıyla, yetki ve sorumluluk düzeyi farklı olan ilk düzey yöneticilerin otorite boyutunda da birbirinden farklı cevaplar vermesi normal bir durumdur.

Araştırma sonuçları bütünüyle değerlendirildiğinde az sayıda demografik değişkenin narsisizmle ilişkili olduğu görülmektedir. Birbirine benzer kültürlerde yetişmiş olan, birbirine benzer işlerde çalışan insanların yani homojen bir örneklemin üzerinde yapılan çalışmalarda cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi ya da kontrol alanındaki çalışan sayısı farketmeksizin birbirine benzer kişilik özelliklerinin görülebileceği ve bu nedenle herhangi bir demografik değişkenle anlamlı bir farklılık ortaya çıkmaması normal olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçtan hareketle, daha sonra araştırma yapacak olanlar için ilk öneri narsisizm düzeyinin ve boyutlarının kültürle ilişkisinin incelenmesidir. Kültür ortaklığının narsisizme ilişkin benzerlikler oluşturduğu sonucunun ortaya konmasının yöneticilerin seçiminde önemli ipuçları verebileceği düşünülmektedir. Sonraki araştırmacılar için bir diğer öneri ise bu çalışmada bir kısıt olan örneklem büyüklüğüyle ilgilidir. Nicel araştırmalarda daha sağlıklı sonuçların alınabilmesi için daha geniş bir örneklem üzerinde çalışmak narsisizmin boyutları ve ilişkili olduğu değişkenler hakkında daha belirgin sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Yöneticilik düzeyinin farklı iş kollarında farklı tanımlanan bir değişken olması sebebiyle sonraki araştırmalarda belirli bir iş kolu üzerinde yoğunlaşarak araştırma yapılmasının daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Her bir yönetim kademesinin ayrı ayrı ele alınarak narsisizm düzeyinin incelenmesi de değişkenler arası farklılık ve benzerliklerin ortaya konması açısından önemlidir.

## Kaynakça

- Amerikan Psikiyatri Birliği, (1994). *Mental bozuklukların tanınması ve sayımsal el kitabı*. (Çev. E. Köroğlu). Washington DC: Hekimler Yayın Birliği.
- Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The npi-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40, 440-450.
- Atay, S. (2010). *Çalışan narsist: Örgütler, liderler, yöneticiler ve astlar*. İstanbul: Namar Yayınları.
- Besser, A., & Zeigler-Hill, V. (2011). Pathological forms of narcissism and perceived stress during the transition to the university: The mediating role of humor styles. *International Journal of Stress Management*, 18(3), 197-221.
- Cai, H., Kwan, V. S. Y., & Sedikides, C. (2012). A sociocultural approach to narcissism: The case of modern China. *European Journal of Personality*, 26, 529-535.
- Carroll, L. (1989). A comparative study of narcissism, gender, and sex-role orientation among bodybuilders, athletes, and psychology students. *Psychological Reports*, 64, 999-1006.
- Chatterjee, A., & Pollock, T. (2016). Master of puppets: How narcissistic CEOs construct their professional worlds. *Academy of Management Review*, Manuscript ID AMR-2015-0224-Original.R3.
- Deluga, R. J. (1997). Relationship among american presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance. *Leadership Quarterly*, 8(1), 49-65.

- Denizli Ticaret Odası. (2014). *Ekonomik yönüyle Denizli*. Erişim Tarihi: 05.01.2016, <http://www.dto.org.tr/dosyalar/EkonomikRapor2014.pdf>.
- Emmons R. A. (1984). Factor analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 48(3), 291-300.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertekin, Y., & Yurtsever, G. (2001). Yönetimde narsizm üzerine bir deneme. *Amme İdaresi Dergisi*, 34(3), 37-46.
- Foster J. D., Campbell W. K., & Twenge J. M. (2003). Individual differences in narcissism: Inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of Research in Personality*, 37, 469-486.
- 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, 509-537.
- Geçtan, E. (2013). *Psikodinamik psikiyatri ve normal dışı davranışlar*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? the link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484-1495.
- Haaken J. (1983). Sex differences and narcissistic disorders. *The American Journal of Psychoanalysis*, 43(4), 315-324.
- International Labour Organization. (2015). *Women in business and management: gaining momentum (abridged version of the global report)*. Erişim Tarihi: 28.01.2016, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf).
- Karaaziz, M., & Atak, İ. E. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Dergisi*, 1(2), 44-59.
- Kartopu, S. (2013). Narsisizmin dindarlık eğilimleriyle ilişkisi: Gümüşhane üniversitesi örneği. *International Journal of Social Science*, 6(6), 625-649.
- Kerig P. K., & Stellwagen K. K. (2010). Roles of callous-unemotional traits, narcissism, and machiavellianism in childhood aggression. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 32(3), 343-352.
- Kernberg, O. (1975). *Borderline conditions and pathological narcissism*. New York: Jason Aronson.
- Kernberg, O. F., & Yeomans, F. E. (2013). Borderline personality disorder, bipolar disorder, depression, attention deficit/hyperactivity disorder and narcissistic personality disorder: Practical differential diagnosis. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 77(1), 1-22.
- Kets de Vries M. F. R., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- Kırpınar, İ. (2009). Narsist kişi-narsisizmin kültürü. *Türk Yurdu*, 29(266), 26-31.
- Kiraz, C. (2011). Eğitim fakültesi öğrencilerinin empatik eğilimleri ile narsistik kişilik özellikleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kohut, H. (1971). *The analysis of the self*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kohut, H., & Wolf, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment: An outline. *International Journal of Psycho-Analysis*, 59, 413-425.
- Lasch C. (1979). *The culture of narcissism*. New York: Norton & Company, Inc.
- Lowen, A. (2013). *Narsisizm gerçek benliğin inkarı*. (Çev. T. Çetin). İstanbul: Cem Yayınevi.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *The Academy of Management Executive*, 16(1), 127-138.
- Luchner A. F., Houston J. M., Walker C., & Houston M. A. (2011). Exploring the relationship between two forms of narcissism and competitiveness. *Personality and Individual Differences*, 51, 779-782.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68-78.
- Masterson, J. F. (2014). *Narsistik ve Borderline kişilik bozuklukları: Bir bütüncül gelişimsel yaklaşım*. (Çev. B. Açıl). İstanbul: Psikoterapi Enstitüsü Eğitim Yayınları.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196.
- Nevicka, B., Hoogh, A. H., Vianen, A. E., Beersma, B., & Mellwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 910-925.
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2014). Narcissistic CEOs and executive compensation. *The Leadership Quarterly*, 25, 218-231.
- Özer, N. (2015, Mart). *Kadın istihdamında Denizli farkı*. Erişim tarihi: 10.01.2016, [http://www.radikal.com.tr/ankara\\_haber/kadin\\_istihdaminda\\_denizli\\_farki-1308772](http://www.radikal.com.tr/ankara_haber/kadin_istihdaminda_denizli_farki-1308772).
- Palombo, J. (1976). Theories of narcissism and the practice of clinical social work. *Clinical Social Work Journal*, 4(3), 147-161.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J.-E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006). Narcicism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17, 475-486.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G., & Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the pathological narcissism inventory. *Psychological Assessment*, 21(3), 365-379.
- Raskin, R. (1980). Narcissism and creativity: Are they related? *Psychological Reports*, 46, 55-60.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 911-918.
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 25, 958-971.

- Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of ceo personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1365–1381.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rozenblatt, S. (2002). In defence of self: The relationship of self-esteem and narcissism to aggressive behavior. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Brooklyn, Amerika Birleşik Devletleri: Long Island University.
- Smith, B. M. (1990). The measurement of narcissism in Asian, Caucasian, and Hispanic American women. *Psychological Reports*, 67, 779-785.
- Somerville, T. A. (2015). The effect of social media use on narcissistic behavior. *Journal of Undergraduate Research*, 25.
- Strean, H. S. (1972). Psychotherapy with narcissistic character disorder. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 9(3), 269-275.
- Taymur, İ., & Türkçapar, M. H. (2012). Kişilik: Tanımı, sınıflaması ve değerlendirmesi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(2), 154-177.
- Timuroğlu, K., & İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 239-264.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı. (2012). *Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı*. Erişim tarihi: 15.01.2016, [http://www.tepav.org.tr/upload/files/1355769789-9\\_Turkiye\\_\\_\\_de\\_Kadinlarin\\_Isgucune\\_Katilimi\\_\\_\\_Istanbul\\_ve\\_Ankara\\_\\_\\_da\\_Katilim\\_\\_Bingol\\_ve\\_Tunceli\\_ile\\_Ayni.pdf](http://www.tepav.org.tr/upload/files/1355769789-9_Turkiye___de_Kadinlarin_Isgucune_Katilimi___Istanbul_ve_Ankara___da_Katilim__Bingol_ve_Tunceli_ile_Ayni.pdf).
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2010). *Asrın vebası: Narsisizm illeti*. (Çev. Ö. Korkmaz). İstanbul: Kaknüs Yayıncılık.
- World Health Organization. (1993). *The ICD-10 classification of mental and behavioural disorders: Clinical descriptions and diagnostic guidelines*. Erişim Tarihi: 14.02.2016, [www.who.int/classifications/icd/en/bluebook.pdf](http://www.who.int/classifications/icd/en/bluebook.pdf).

