


Yönetimde Dunning-Kruger Etkisi ve Güç Zehirlenmesi İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme *The Relationship Between the Dunning-Kruger Effect and Power Intoxication in Management: A Conceptual Review*

Alina Chegirova 

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi,
Kırgızistan 
alinachegirova@gmail.com,
1950d04003@manas.edu.kg



Geliş Tarihi/Received: 03.04.2026
Kabul Tarihi/Accepted: 20.06.2026
Yayımlanma Tarihi/Published Online:
30.06.2026

Öz: Yetkin yönetici, işletme başarısının temelidir. Ancak araştırmalar, şirketlerin %82 oranında yanlış yönetici seçtiğini ve yalnızca %18'inin yüksek yetkinliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum büyük ölçüde, yönetici seçiminde kıdem, teknik başarı veya geçmiş performans gibi geleneksel kriterlerin yanı sıra aşırı özgüvenin yetkinlik olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, düşük yönetim yetkinliğinin yarattığı Dunning-Kruger Etkisi ile elde edilen gücün tetiklediği güç zehirlenmesi (hubris sendromu) arasındaki ilişki kavramsal olarak incelenmektedir.

Dunning-Kruger Etkisi, düşük yetkinliğe sahip bireylerin kendi kapasitelerini abartması ve bu yetersizliği fark edememesi olarak tanımlanırken, güç zehirlenmesi uzun süreli ve kısıtlanmamış gücün yarattığı aşırı kibir, empati kaybı, gerçeklikten kopma ve fevri kararlar olarak betimlenmektedir. Bu iki olgu birleştiğinde işletmelerde örgütsel güvenin azalması, etik ihlaller, yüksek personel devir hızı ve stratejik başarısızlıklar gibi ciddi riskler ortaya çıkmaktadır.

Çalışma, bu iki kavramın birbirini besleyen döngüsel bir ilişki içinde olduğunu öne sürmekte ve beş aşamalı bir kavramsal model önermektedir. Ron Johnson (J.C. Penney) ve Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu (Patiswiss) örnekleri bu modelin gerçek hayattaki yansımalarını göstermektedir.

Sonuç olarak, Dunning-Kruger Etkisinin güç zehirlenmesini tetikleyen bir katalizör rolü oynadığı vurgulanmakta ve bireysel (metabilişsel farkındalık) ile kurumsal (yetkinlik temelli seçim, 360 derece değerlendirme ve geri bildirimle açık kültürün benimsenmesi vb.) düzeyde çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu çalışma, yönetim literatüründeki önemli bir boşluğu doldurmayı ve yönetime katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dunning-Kruger Etkisi, Güç Zehirlenmesi, Hubris Sendromu, Yönetim, Liderlik

Abstract: Competent managers are the cornerstone of business success. However, research shows that companies fail to select the right manager 82% of the time, with only about 18% demonstrating high competence. This problem largely arises because selection processes often favor seniority, technical expertise, and past performance - along with excessive self-confidence being perceived as genuine managerial competence. This conceptual review examines the relationship between the Dunning-Kruger Effect — stemming from low managerial competence — and power intoxication (hubris syndrome) triggered by acquired power.

While the Dunning-Kruger Effect refers to individuals with low competence overestimating their abilities due to poor metacognition, power intoxication involves excessive arrogance, loss of empathy, reality distortion, and impulsive decision-making resulting from prolonged, relatively unconstrained power. When combined, these phenomena create a dangerous cycle leading to eroded organizational trust, ethical violations, high employee turnover, and strategic failures.

The study proposes a five-stage cyclical model. Real-life cases of Ron Johnson at J.C. Penney and Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu at Patiswiss illustrate how the Dunning-Kruger Effect-driven overconfidence can escalate into hubristic behavior under power. The Dunning-Kruger Effect acts as a catalyst, making low-competence individuals particularly vulnerable to the corrupting effects of power.

In conclusion, this study emphasizes that the Dunning-Kruger Effect plays a catalyst role in triggering power intoxication and offers solutions at both individual (metacognitive awareness) and organizational levels (competency-based selection, 360-degree evaluation, and fostering a culture open to feedback, etc.). This study aims to fill an important gap in the management literature and contribute to the field of management.

Keywords: Dunning-Kruger Effect, Power Intoxication/Poisoning, Hubris Syndrome, Management, Leadership

Extended Abstract

Competent managers are the cornerstone of business success. This competence includes all technical, social, and conceptual skills required for the company's operations, success, and sustainability. However, Gallup research indicates that companies fail to select the right manager 82% of the time. Only about 18% of current managers demonstrate high competence, and these managers generate 48% higher profits than average ones. The low rate of competent managers stems largely from flawed selection processes that rely on previous technical success, seniority, or perceived confidence rather than genuine managerial ability. This often results in individuals with low managerial competence being appointed to leadership positions because both selectors and candidates fail to recognize their inadequacies — a phenomenon known as the Dunning-Kruger Effect (DKE).

The Dunning-Kruger Effect, introduced by Kruger and Dunning (1999), is a cognitive bias in which individuals with low competence overestimate their abilities due to insufficient metacognitive skills to recognize their deficiencies. In management, this manifests in hiring, promotions, and decision-making errors. Power intoxication (also known as hubris syndrome), conceptualized by Owen and Davidson (2009), refers to the negative transformation that occurs in individuals who hold prolonged, relatively unconstrained power. Its symptoms include excessive self-confidence, arrogance, loss of empathy, reality distortion, belittling others, and impulsive behavior.

When low managerial competence leads to DKE-driven overconfidence and this combines with the effects of acquired power, a dangerous cycle emerges. This interaction creates significant risks for businesses, including eroded organizational trust, reduced employee commitment, ethical violations, high turnover, and strategic failures. Although both concepts have been studied separately, research directly examining their interaction remains limited.

This conceptual review synthesizes the relationship between DKE and power intoxication in management. It examines how DKE triggers hubris symptoms and proposes a model illustrating their vicious cycle while offering individual and organizational suggestions to mitigate these risks.

The Dunning-Kruger Effect is defined as a “double burden”: individuals with low ability make erroneous judgments and lack the metacognitive capacity to recognize their mistakes. It creates a paradox because the skills needed for competence are the same skills required to accurately assess that competence. In management, DKE contributes to failures, poor decisions, and disrupted organizational dynamics. Power intoxication (hubris syndrome) is an acquired condition rooted in ancient Greek hubris and linked to sustained power with minimal constraints. It involves increased arrogance, weakened reality perception and empathy, and a rise in unethical and impulsive decisions. This phenomenon is amplified by relational and situational factors, as explained by Sutton's “toxic tandem” and Sadler-Smith's “toxic triangle” model.

The review proposes a five-stage cyclical model to illustrate the relationship between the Dunning-Kruger Effect and power intoxication (see Figure 1 for the conceptual diagram). In this model: (1) the process begins with low competence and inadequacy in management; (2) this leads to the Dunning-Kruger Effect, where individuals overestimate their abilities, creating illusory overconfidence; (3) overconfidence facilitates ascent to a management position and acquisition of power, further reinforcing DKE; (4) power then triggers power intoxication symptoms such as arrogance, insensitivity to criticism, loss of empathy, and detachment from reality — amplified by the cognitive blindness of DKE; and (5) the outcome is damages to the business, employees, and the individual (e.g., poor decisions, ethical violations, reputational harm), which reinforce low competence and perpetuate the vicious cycle. DKE thus acts as a catalyst, making low-competence individuals particularly vulnerable to the corrupting effects of power.

Real-life illustrations include Ron Johnson at J.C. Penney (2011–2013), who implemented radical untested changes based on overconfidence from prior successes, leading to sharp sales declines, and Elif Aslı Yıldız Tunaoglu at Patiswiss (2024), whose aggressive response to a customer complaint on LinkedIn resulted in reputational damage and resignation. Both cases demonstrate how DKE-driven overconfidence can escalate into hubristic behavior under power.

This study shows that DKE and power intoxication mutually reinforce each other, transforming individual bias into organizational risk. The cycle contributes to ethical corruption, strategic failures, and shortened organizational lifespan. It advances the literature by positioning DKE as a key mechanism leading to

hubris. To break the cycle, managers should receive metacognitive awareness training at the individual level to realistically assess their competence and focus on what they do not know. At the organizational level, selection processes should be improved with competency tests and multi-rater evaluations instead of seniority or perceived confidence. Implementing 360-degree feedback systems, fostering a culture open to criticism, and establishing power balance mechanisms can help disrupt the toxic triangle.

As a conceptual synthesis, this review lacks empirical data. The proposed model needs testing across different cultures, sectors, and contexts through surveys and case studies.

In conclusion, the relationship between the Dunning-Kruger Effect and power intoxication represents a critical but underexplored area in management. By turning low competence into excessive self-confidence and then into hubris through power, these phenomena create a destructive cycle that harms organizations and individuals. The proposed conceptual model highlights how DKE acts as a catalyst for power intoxication. Recognizing and breaking this cycle through better selection practices, feedback mechanisms, and awareness is essential for developing competent leaders and building sustainable businesses.

1. Giriş

Yetkin yönetici, işletmenin başarısının yapıtaşıdır. Bu yetkinlik, işletmenin faaliyet gösterdiği alanı ve işletmenin başarısı, onun devamlılığı için gereken bütün teknik, sosyal ve kavramsal becerileri kapsamaktadır. Gallup 2014'ten bu yana işletmelerin %82 oranında doğru yönetici seçemediklerini vurgulamaktadır. Bu oran, mevcut durumda yöneticilik görevinde olanların sadece yaklaşık %18'inin yöneticilik konusunda yüksek düzeyde yetkinliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu yöneticiler, ortalama yöneticilere kıyasla işletmelerine %48 daha yüksek kâr sağlamaktadırlar. Yapılan araştırmalar, iyi yönetici bulmanın piyasa şartlarına veya mevcut işgücü yapısına bağlı olmadığını göstermiştir. Büyük şirketlerde yaklaşık her 10 çalışana bir yönetici düşmekte ve bulgulara göre her 10 kişiden biri doğuştan yönetim yeteneğine sahiptir. Bu bulgu, her ekipte liderlik yeteneğine sahip birinin olma olasılığına işaret etmektedir (Gallup, 2014).

Ancak, yukarıda belirtildiği gibi iyi yöneticilerin oranının düşük olduğu bulgusu (%18), işletmelerde yöneticilik vasfına sahip kişilerin yönetici olmadıklarını göstermektedir. Bunun nedeni sorgulandığında ABD'deki yönetici adaylarının bilimsel yöntemlerden ziyade bir önceki yönetim dışı pozisyonlarındaki başarılarından, kıdemlerinden, başka bir deyişle geleneksel yöntemlerle seçildikleri ortaya çıkmıştır (Clifton ve Harter, 2019; Gallup, 2014). Bazı araştırmalar ise, yönetici adaylarındaki aşırı özgüvenin yetkinlik olarak algılandığını ve algı yanılgısından dolayı, diğer bir ifadeyle sezgisel yöntemlerle yöneticilerin seçildiklerini göstermiştir (Chamorro-Premuzic, 2019).

Bu durum dünya genelinde pek farklı değildir, hatta bazı işletmelerin yöneticileri, onun kurucuları, kurucuların eşi, dostu veya akrabalarıdır. Araştırmacılar, başarılı mühendis veya pazarlamacıların otomatik olarak etkin birer yönetici olacağı varsayımının hatalı bir yaklaşım olduğu vurgulanmaktadır (Chamorro-Premuzic, 2019; Clifton ve Harter, 2019; Gallup, 2014). Aynı şekilde işletme sahibinin özel hayatında güven duyduğu insanların yöneticilikte yetkin olduğu anlamına gelmeyecektir. Bununla birlikte yönetici adaylarının da yöneticilikte herhangi bir eğitimlerinin, deneyim ve tecrübelerinin yokluğuna rağmen yöneticiliğe atanmaları, kendilerini bu alanda yetkin gördüklerinin göstergesidir. Bu durum, yönetici seçim sürecinde yetkililerin ve yönetici adaylarının kendi yetersizliklerini fark etmeyişleri ile açıklanabilir. Onların hem yetkin yönetici ile ilgili, hem de kendi yetkinlikleri ile ilgili bilgilerinin hatalı olduğu durum literatürde Dunning-Kruger Etkisi (DKE) olarak geçmektedir (Dunning, 2011; Kruger ve Dunning, 1999). Böyle bir yöneticiyi "bilmediklerini bilmeyen" yönetici olarak tanımlamak mümkündür. Eğer böyle bir yönetici bireysel, ilişkisel ve durumsal bağlamda (Sadler-Smith, 2018) güç zehirlenmesinin oluşumuna elverişli ortama düşerse, elindeki mevki gücüyle "hubristik" davranışlar sergileyerek, güç zehirlenmesi yaşayacağı muhtemeldir. Bir yöneticinin güç zehirlenmesi yaşayıp yaşamadığına dair belirtilerin bazıları: birey genellikle gerçeklikten kopup, kendine olan yüksek özgüveninin bütün sınırları aşması, narsistik davranışlar sergilemeye başlaması, başkalarını küçümsemesi, empatinin kaybolması durumudur (Owen, 2008; Owen ve Davidson, 2009).

Yöneticilikte düşük yetkinliğe sahip bireylerin kendi bilgi ve becerilerini abartması (Dunning-Kruger Etkisi) ile elde edilen gücün yarattığı aşırı özgüven, kibir, empati kaybı ve eleştiriye kapalılık hali (Güç Zehirlenmesi) birleştiğinde işletmeler için ağır sonuçlar doğurabilecek riskler oluşturmaktadır. Bu iki fenomen ayrı ayrı ele alındığında bile büyük sorunlara yol açarken, birbirlerini besleyen ve güçlendiren

bir döngü oluşturduklarında işletmedeki örgütsel güven, bağlılık, etik ihlaller, bunun sonucunda yüksek personel devir hızı ve stratejik başarısızlıkların tetikleyicileri haline gelmektedir.

DKE, 1999 yılında psikoloji profesörü David Dunning ve öğrencisi Justin Kruger tarafından ortaya atılmış olan bilişsel bir önyargı kavramıdır. Bu önyargı, düşük yetkinlik düzeyine sahip bireylerin kendi kapasitelerini abartmalarından, yüksek yetkinlik düzeyine sahip bireylerin ise kendi becerilerini küçümsemelerinden kaynaklanmaktadır (Kruger ve Dunning, 1999). Yönetim alanında bu etki, özellikle yönetici atamalarında veya işe alımlarında, karar alma hatalarında sıklıkla gözlemlenmektedir. Diğer yandan güç zehirlenmesi, psikiyatrist ve Birleşik Krallık eski Dışişleri Bakanı David Owen sayesinde ilgi çekmiş, psikiyatrist Jonathan Davidson ile birlikte tıbbi açıdan derlenmiş ve bir sendrom olarak betimlenmiştir. Bu olgu, güç sahibi bireylerin genellikle bir başarı sonucunda gelişen olumsuz yönde bir değişimdir.

Her iki kavram da yönetici başarısızlığını açıklamakta güçlü unsurlardır. Eğer yöneticiyi sürücü, işletmeyi araba, çalışanları da yolcu olarak tarif edersek, trafikteki “yeşil ışık” (yönetici seçiminde yetkili kurulun DKE) ve “gaz pedalı” (yöneticinin DKE) – DKE, “hız” — güç zehirlenmesi demek uygun olacaktır. Eğer aracı kullanan kişinin ehliyeti ve tecrübesi yoksa, kaza yapması olası ve bunun sonucunda sadece kendisine değil, yolculara ve araca da büyük oranda zarar vermesi mümkündür.

Bu kavramsal incelemenin amacı, Dunning–Kruger Etkisi ile güç zehirlenmesinin, yönetim sürecinde nasıl bir etkileşim gösterdiğini ve bu etkileşimin işletme için ne tür sorunları getireceğini araştırmaktır. Bununla birlikte bu sorunları azaltmak için bireysel ve kurumsal düzeyde çözüm önerileri sunmaktır.

Literatür taraması sonucu, Dunning–Kruger Etkisinin psikoloji, işletme ve yönetim alanlarında 1999’dan beri geniş kabul gördüğünü göstermektedir (Coutinho vd., 2021; Dunning, 2011, 2014; Ehrlinger vd., 2008; Nold ve Michel, 2023). Güç zehirlenmesi ise daha çok üst düzey yöneticilik bağlamında incelenmiş ve son yıllarda yapılan geniş çaplı araştırmalar sonucu örgütsel olgu olarak kabul görmeye başlamıştır (Garrard, 2018; Garrard ve Robinson, 2016; Sadler-Smith, 2018; Sadler-Smith vd., 2017; Sadler-Smith ve Tourish, 2021; Stanford Technology Ventures Program, 2010). Buna rağmen bu iki kavramın doğrudan etkileşimini inceleyen çalışmalar çok sınırlıdır. Daha çok bu iki kavram arasında dolaylı yoldan bağlantı kurulmaktadır: aşırı özgüvenin güç zehirlenmesini tetiklediği ve bunun sonucu hatalı kararlar alınması döngüsü (Hayward ve Hambrick, 1997; Hiller ve Hambrick, 2005; Kets de Vries, 2024; Owen ve Davidson, 2009; Picone vd., 2014). Bu kavramsal incelemenin amacı, DKE’nin yarattığı aşırı özgüvenin hubris sendromuna olan etkisini incelemek, bu etkinin işletmelerde yol açtığı sorunları tartışmak ve bu döngüyü önlemeye yönelik bireysel ve kurumsal düzeyde teorik temelli öneriler sunmaktır.

Bu kavramsal inceleme, Dunning–Kruger Etkisi ile güç zehirlenmesi arasındaki ilişkiyi yönetim bağlamında sentezlemeyi amaçlamaktadır. Literatür taraması, 1999–2026 yılları arasında Google Scholar, Scopus, Web of Science, vb. veritabanlarında “Dunning-Kruger”, “hubris syndrome”, “power intoxication/poisoning” gibi anahtar kelimelerle yapılmıştır. Tarama, doğrudan yönetim ve liderlik bağlamındaki çalışmaları önceliklendirmiş; sistematik bir derleme yerine, kavramların tanımlarını, eleştirilerini ve olası etkileşimlerini kapsayan anlatsal bir sentez yaklaşımı benimsenmiştir.

Çalışmanın temel amacı, Dunning–Kruger Etkisinin güç zehirlenmesini tetikleyici rolünü bir model olarak sunarak, bu iki bilişsel ve davranışsal kavramlar arasındaki ilişkiyi derinlemesine anlamaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu kısımda ilk önce Dunning–Kruger Etkisinin tanımı ve yönetimdeki yansımaları, ardından güç zehirlenmesi (hubris sendromu) kavramı ele alınacaktır. Son olarak bu iki kavram arasındaki etkileşim ve önerilen kavramsal model sunulacaktır.

2.1. Dunning–Kruger Etkisi: Tanımı ve yönetimdeki yansıması

Dunning–Kruger Etkisi (DKE), en çok bilinen ve geniş kitleler tarafından kabul gören bir bilişsel önyargıdır. İlk kez Kruger ve Dunning (1999) tarafından “çifte yük”: bireyin yetersizliklerinden dolayı yanlış çıkarımlarda bulunması ve bu yetersizliklerin bu hatalarını idrak etmesini sağlayacak üstbilişsel yetenekten yoksun bırakılması olarak tanımlanmıştır (Kruger ve Dunning, 1999, s. 1121). Aslında Dunning–Kruger Etkisi, bir paradokstur. Yazarların açıkladıkları gibi belirli bir alanda yetkinlik sağlayan bilgi ve beceriler; aynı zamanda o alandaki yetkinliği ölçmek ve değerlendirmek için gereken bilgi ve becerilerin ta kendisidir. Örneğin, bir şirketin yetkin bir yönetici seçimini sağlayan bilgi ve beceri, aynı zamanda o yöneticinin doğru seçilip seçilmediğini anlamasını, dolayısıyla bir hata yapıp yapılmadığını

fark etmesini sağlayan yetilerdir. Eğer yönetici seçimini yapacak yetkililer doğru seçimi yapacak kadar yetkin değillerse, seçimin yanlış olduğunu anlayacak kadar da yetkin değillerdir. Aksine her şeyi doğru yaptıklarını sanırlar ve yersiz özgüvene sahiptirler.

Dunning'e göre bu bilgisizlik birkaç nedenden kaynaklanmaktadır:

Birincisi, bilgisizlik durumunun önemli bir kısmı, "bilinmeyen bilinmeyenler" olarak tanımlanan ve bireylerin varlığından dahi haberleri olmayan bilgisizdir;

İkincisi, bireylerin gerçek ve doğru bilgi zannettikleri hatalı inançlar tarafından örtülebilen bilgi ve deneyim eksikliğidir;

Üçüncüsü ise, bireylerin çevrelerindeki gerçeklik hakkında kendileri için geçerli ve makul görünen, ancak gerçekte öyle olmayan genel bilgilere dayanarak yargılarda bulunmalarıdır (Dunning, 2011).

Bu kavram daha sonra bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiş ve sadece istatistiksel bir artefakt olduğu savunulmuştur. Onlara göre düşük yetkinliklere sahip bireylerin kendi yetkinliklerini yüksek tahmin etmeleri ve bunun tersine yüksek yetkinliklere sahip bireylerin kendi yetkinliklerini düşük tahmin etme durumunun insan zihninin bilişsel bir çarpıklığı değil, verilerin doğal matematiksel özelliklerinden ve analiz yöntemlerinden kaynaklanan bir olgudur (Gignac ve Zajenkowski, 2020; Krueger ve Mueller, 2002; Magnus ve Peresetsky, 2022; Nuhfer vd., 2016, 2017). Nuhfer'in araştırma ekibinin üyesi matematikçi Gaze, DKE ile ilgili kaleme aldığı çalışmasında bu fenomenin sıradan insanlar için doğru olarak kabul görmesi, kibirli tip insanların, hepimizin yakından tanıdığı ve sinir bozucu bulunduğu bir stereotip olmasıdır. Bununla birlikte Dunning ve Kruger'in buldukları gerçek etkinin çoğu insanın kendilerini ortalamanın üstünde görmeleridir. Ayrıca yazar, en yetenezsizlerin bile doğuştan kendi bilgi ve beceri düzeylerini bildiklerini savunmaktadır (Gaze, 2023). Özetle bu eleştirilerden DKE tamamen yok olmadığı, sadece yanlış ölçüldüğü ve yorumlandığı sonucuna varmak mümkündür.

Bu görüşlere hem yanıt, hem DKE'yi kanıtlayıcı nitelikte yapılan çalışmalar, bu artefaktı kısmen kabul etmiş, fakat üstbilişsel unsurunun varlığını savunmuşlardır (Dunning, 2011; Ehrlinger vd., 2008; Kruger ve Dunning, 2002). Dunning, "Hepimiz kendinden emin aptalları" (We Are All Confident Idiots) adlı çalışmasında DKE temelini "cahil zihin" olduğunu öne sürmektedir. Yazara göre cahil zihin, boş bir zihin değil, aksine yanlış bilgi, tecrübe, deneyim, sezgi, teori, tahmin ve metaforlarla dolu bir zihindir. Bu yanlışlıklardan dolayı bireyler kendi bilgisizliklerini fark edemez ve bunun neticesinde özgüvenleri yüksektir. Çalışmadaki bir diğer önemli unsur, çalışmanın başlığında da belirtildiği gibi hepimizin bazı konularda cahil, ancak bunun farkında olmayan, aşırı derecede özgüvene sahip bireyler oluşumuzdur. Bu olgu, bireysel hatalardan dünya genelindeki toplumsal felaketlere kadar uzanır (Dunning, 2014). Dunning ve Kruger, 1999'da yaptıkları ve günümüze kadar tartışmalara konu olan çalışmaları için Louisville üniversitesi tarafından psikoloji dahil olmak üzere beş dalda ödül veren Grawemeyer Ödülüne 2023'te sahip olmuşlardır (Potts, 2022). Yine 2023'te Dunning ve Kruger, son 25 yılda etkili olan çalışmaların yazarlarını onurlandıran Deneysel Sosyal Psikoloji Cemiyeti (Society of Experimental Social Psychology) tarafından ödüle laik görülmüşlerdir (Society of Experimental Social Psychology, t.y.).

Yönetim bilimleri alanında DKE, yönetimdeki başarısızlıklarının, yanlış karar ve hatalı tahmin süreçlerinin ve örgüt içi dinamiklerinin bozulmasının önemli nedenlerinden olarak ele alınmaktadır (Longweni ve Meintjes, 2025; Nold ve Michel, 2023).

Yönetimden örnekler

Ron Johnson (JC Penney): Johnson 2011 - 2013 yılları arasında perakende mağaza zinciri JC Penney'de CEO olarak görev yapmıştır. Perakende şirketi Target ve Apple'daki başarısından sonra JC Penney'nin CEO'su olan Johnson, perakendecilik alanındaki bilgi, deneyim ve öngörülerinin doğru ve yeterli olduğundan hiç tereddüt etmeden JC Penney'de radikal değişiklikler yapmıştır. Johnson'daki DKE'ni gösteren başlıca unsurlar: sektörü ve markayı tanıdığına dair önyargısı ile stratejik kararlar alması, müşterilerinin beklentilerini bildiğini varsayması, fikirlerini test etme ihtiyacına gereksinim duymaması gösterilebilir (Paris, 2014; Tuttle, 2013). Hatalı inanç ve önyargıları, işletmenin satış rakamlarındaki büyük düşüşe neden oldu ve 17 ay gibi kısa bir süreden sonra görevden alındı. Bu, yönetimde DKE'nin yıkıcı tesirlerini göstermektedir. Diğer yandan Johnson'u doğrudan CEO olarak atayan yetkililerin de DKE yaşadıklarını söylemek mümkündür. İlk aşamada danışman, satış ve pazarlama direktörü gibi görevlere alınabilir, daha sonra performansının neticesine bağlı olarak CEO pozisyonuna getirilebilirdi. Bu durum belki onun sektörü, markasını ve müşterisini daha yakından tanıma fırsatı verebilirdi.

Elif Aslı Yıldız Tunaoglu (Patiswiss): Tunaoglu, Patiswiss'in eski CEO'sudur. Türkiye Odalar ve Borsalar

Birliği tarafından 2022’de Kadın İstihdamını En Çok Artıran Şirket Ödülü (Türkiye Birincisi) ve En Hızlı Büyüyen Kadın Girişimci (Türkiye Birincisi) ödülleriyle laik görülmüştür (Yıldız Tunaoglu, t.y.). Bir tüketici, aldığı çikolataların küflü çıktığını gösteren fotoğrafları LinkedIn üzerinden Migros Supply Chain Solutions, Patiswiss markasını ve Elif Aslı Yıldız Tunaoglu’nu etiketleyerek paylaşmıştır. Tunaoglu bu tüketiciye aynı platform üzerinden çok sert bir yanıt vermiştir. Onun bu davranışı ve yanıtının içeriği, üslubu, bu kişinin şirketinin faaliyet alanı, etik, iletişim ve kriz yönetimi gibi konularda eksikliklerinin olduğunu göstermektedir. Müşterinin konuya ilişkin bilgi düzeyinin nispeten yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Zira mesajında problemin olası kaynağına işaret etmiştir (Migros Supply Chain Solutions). Uzman görüşleriyle de örtüştüğü üzere, söz konusu durumun üretimden kaynaklı olması gibi operasyonel süreçlerden, başka bir deyişle tedarik zincirinden kaynaklanmış olma ihtimali mümkündür. Nisan 2024’te yaşanan bu olay sonucu Tunaoglu görevinden istifa etmek zorunda kalmıştır (Hürriyet, 2024; Harvard Business Review Türkiye, 2024; Sohodol, 2024). Bu olay sonucu hem Tunaoglu, hem Patiswiss markası itibar kaybetmişlerdir. DKE, basit bir bilişsel yanılma olmanın ötesinde, yöneticilerin karar kalitesini ve vizyonunu da etkileyen bir olgudur. Bu yetkinlik yanılması, bireyin güç kazanmasıyla birlikte daha tehlikeli bir boyuta ulaşmaktadır. Bu noktada, DKE’nin yarattığı hatalı özgüven ile bir sonraki bölümde ele alınacak olan güç zehirlenmesi kavramı arasındaki etkileşim, işletmeler için yıkıcı sonuçların zemini oluşturur.

2.2. Güç zehirlenmesi: Tanımı ve yönetimdeki yansıması

Güç zehirlenmesi, ya da literatürde daha yaygın kabul gören ismiyle hubris sendromu, antik Yunan felsefesinden modern yönetim literatürüne uzanan bir kökene sahiptir. David Owen ve Jonathan Davidson, güç zehirlenmesi kavramının tıbbi alanda kabul görmesi amacıyla ona uygun şekilde “hubris sendromu” olarak tanımlamışlardır (Owen, 2007, 2008; Owen ve Davidson, 2009).

Etimolojik kökeni tam belli olmayan “hubris” kelimesi (Şevtsov, 2014), anlam içeriği nedeniyle güç zehirlenmesi olgusunun tanımlanmasında kullanılmaktadır. Liddell ve Scott Antik Yunanca-İngilizce Sözlüğünde hubris, “*ὕβρις*” (hybris) – *güç, tutku vb. gururundan kaynaklanan kasıtlı şiddet, ayaklanma, küstahlık, müstehcenlik, ahlaksızlık*. 2. *Başkalarına yönelik eylemler, kasıtlı şiddet, küçümseyici muamele, hakaret, ağır hakaret, saldırı ve darp: Atina’da, hukuk işlemlerinde, ὕβρις ağır kişisel saldırı anlamına gelirken, daha hafif olan aixia [1] idi; bu nedenle ilk durumda mağdur kişi ἡραφή veya kovuşturma yoluna başvururdu; ikinci durumda ise δίκη veya özel dava yoluna başvururdu...* olarak ifade edilmektedir (Liddell ve Scott, 2007, s. 723). Açıklamadan anlaşılacağı üzere hubris, sahip olunan güçten gelen kibirden beslenerek, başkalarına yönelik keyfi yapılan etik dışı eylemlerdir. Owen ve Davidson, hubris sendromunu özellikle üstün başarı, yıllarca elde tutulan ve lider üzerinde minimum kısıtlamanın olduğu güç ile ilişkili bir hastalık olarak tanımlamışlardır. Ayrıca bu sendromun edinilmiş, başka bir deyişle sonradan gelişmiş olmasının yanı sıra, gücün azalmasıyla semptomların zayıfladığını, kalıcı olmayışını vurgulamışlardır (Owen ve Davidson, 2009).

Bu “güç hastalığını” teşhis etmek için Owen 2008’de kriterlerini belirlemeye başlamış (Owen, 2008) ve daha sonra 2009’da Davidson ile birlikte 14 semptom tanımlamışlardır (Owen ve Davidson, 2009). Bunların bir kısmı narsistik kişilik bozukluğu (NPD), antisosyal (APD) ve histrionik kişilik bozukluğu (HPD) ölçütleriyle örtüşürken, bazıları hubris sendromuna özgüdür. Bu belirtilerin bazıları: bireyin dünya görüşü ve çıkarlarının aynı olduğunu düşündüğü ölçüde bir ulus veya kuruluşla özdeşleşmesi, üçüncü şahıs olarak konuşma veya kraliyetin kullandığı “biz” kelimesini kullanma eğilimi, huzursuzluk, pervasızlık ve fevrilik, vb. Bu bağlamda yönetimde güç zehirlenmesi, bireylerin kısıtlanmamış güce sahip olmaları sonucunda kibir ve özgüveninin artması ile gerçeklik algısının, empati duygusunun zayıflaması ve bunun sonucunda etik ihlallerinin, fevri kararlarının sayısının artmasıdır. Bununla birlikte yönetici güç zehirlenmesi yaşadığında karar alma süreçlerinde nesnellığı kaybeder ve organizasyonel hedefleri kişisel ihtiraslarıyla karıştırabilir. Bu tanım, DKE ile doğrudan ilişkilidir; zira DKE, düşük yetkinlikli bireylerin kendilerini yetkin sanmasını ifade ederken, güç zehirlenmesi bu yanılmayı gücün etkisiyle pekiştirmektedir. Bu süreçte, bireyler kendi yetkinliklerini abartırken (DKE’nin temel unsuru), başarılarını kişisel üstünlüklerine bağlamakta ve başarısızlıkları dış faktörlere yüklemektedir. Bu durum, işletmelerde verimsizliğe, çalışan motivasyonunun düşmesine, bağlılıklarının azalmasına ve hatta işletmenin çöküşlerine neden olabilir.

İşletme profesörleri Nathan J. Hiller ve Donald C. Hambrick 2005’te “Yönetici hubrisini kavramsallaştırmak: stratejik karar alma süreçlerinde (hiper-) öz kendilik değerlendirmelerin rolü” (“Conceptualizing Executive Hubris: The Role of (Hyper-)Core Self-Evaluations in Strategic Decision-Making”) makalesinde

Judge ve arkadaşları tarafından 1997’de geliştirdikleri bireyin kendi değeri, yeteneği ve kapasitesine dair geliştirdikleri değerlendirmeyi tanımlayan öz kendilik kavramı ile hubris arasında bir bağ kurmuşlardır. Öz kendilik değerlendirmesi, benlik saygısı, öz yeterlilik, duygusal duraganlık ve kontrol odağı kavramlarından oluşmaktadır. Hiller ve Hambrick’e göre aşırı yüksek öz değerlendirme ile hubris kavramları aynıdır (Hiller ve Hambrick, 2005). Hiper öz kendilik değerlendirmesi, bireyin kendini aşırı güçlü, etkili ve yanılmaz görmesine yol açar ve bu da DKE ile paralellik gösterir. Ayrıca, kişinin kendi sezgilerine duyduğu genel güven arttıkça, gerçek performansı ile tahmini arasındaki farkın büyüdüğü tespit edilmiştir. Bu gösterge, bilişsel hataların farkına varamamanın sadece bilgi eksikliğinden değil, DKE’nin açıkladığı hatalı üstbilişsel süreçlerden kaynaklandığıdır (Coutinho vd., 2021).

Ancak güç zehirlenmesi, yalnızca bireysel bir olgu değildir; onu tetikleyen iç ve dış faktörler mevcuttur (Owen, 2007, 2008). Yöneticinin kişiliği önemli olsa da, yöneticiyle birlikte çalışanlar ve çevre bu süreçte etkilidir. Bu noktada, Sutton’un “zehirli ikili” (toxic tandem) kavramı ve Sadler-Smith’in Padilla ve arkadaşlarının “zehirli üçgen” (toxic triangle) teorilerinden uyarladığı ve hubristik liderliği açıkladığı model, güç zehirlenmesinin çok boyutlu yapısını açıklamak için yararlıdır (McKinsey ve Company, 2009; Sadler-Smith, 2018; Sutton, 2012). Bu teoriler, DKE’nin hatalı özgüveni nasıl güç zehirlenmesine dönüştürdüğünü de ilişkilendirir:

- Sutton’un Zehirli İkili (Toxic Tandem) Kavramı: yönetim bilimi profesörü Robert I. Sutton (2009), “Kötü bir ekonomide iyi bir patron nasıl olunur” (“How to Be a Good Boss in a Bad Economy”) çalışmasında “zehirli ikili” kavramını geliştirmiştir (Good boss, bad times | McKinsey, t.y.). Daha sonra 2010’da *İyi Patron, Kötü Patron (Good Boss, Bad Boss)* adlı kitabında bu kavramı daha detaylı ele almıştır (Sutton, 2012). Bu teori, yöneticideki güç zehirlenmesini, yönetici ile çalışanları arasındaki dikkat unsuru üzerinden açıklamaktadır. Yöneticiler, gücün etkisiyle daha çok kendi ihtiyaçlarına odaklanmakta, başkalarının ne hissettiğini, ne yaptığını önemsemeyi ve kuralların kendileri için geçerli olmadığını düşünmeye başlamaktadır. Çalışanları da onların her davranış, eylem ve hareketlerini izlemekte ve pürdikkatle takip etmektedir. Bu “zehirli ikili”, güç zehirlenmesini artırır. Zira yönetici, DKE nedeniyle zaten yanlış ve abartılı özgüvene sahipken, çalışanların aşırı dikkati bu yanılsamayı pekiştirmektedir. Yönetimdeki yansıması, yöneticinin en ufak yanlış davranışının bile işletmede farkedilmesidir. Örneğin, bir yöneticinin pervasız bir davranışı, ekip motivasyonunu yok edebilir. Sutton, yöneticilere sürekli takip edildiklerinin bilincinde olmalarını, farkındalık ve empati geliştirmelerini, güç sahibi olmak empatiyi azalttığını ve gerçeklerden kopardığını bilmelerini ve bundan dolayı her zaman başkalarından daha az bildikleri varsayımı ile hareket etmelerini önermektedir (Sutton, 2012). Böylece güç zehirlenmesinin yıkıcı etkileri önlenabilir.

- Sadler-Smith’in Zehirli Üçgen (Toxic Triangle) Modeli: Eugene Sadler-Smith (2018), “Hubristic leadership and the intoxication of power: Individual, relational and situational factors” adlı makalesinde, Padilla ve arkadaşlarının (2007) “zehirli üçgen” modelini hubris bağlamına uyarlamıştır. Bu model, hubristik liderliğin sadece bireyin kişilik özelliğiyle değil, üçlü etkileşimden oluştuğunu savunmaktadır:

1. Bireysel – hubristik lider: aşırı özgüven ve hırs, sezgisel karar verme tarzı, pervasızlık ve küçümseme gibi özellikler barındırır;
2. İlişkisel – duyarlı takipçiler: “aktif işbirlikçiler”, “isteksiz uyum sağlayanlar” ve “beklentili uyumlular”;
3. Durumsal – elverişli ortam: çevresel istikrarsızlık, algılanan dış tehditler, kültürel ve sosyal normlar ve değerler ile liderin gücü üzerindeki denetim ve denge mekanizmalarının eksikliği (Sadler-Smith, 2018).

Güç zehirlenmesi de bu üçlünün etkileşimiyle oluşur. Bu olgu, Dunning–Kruger Etkisinden farklı olarak, yetkinlikten bağımsız olarak gücün yarattığı bir kavramdır. Ancak düşük yetkinlikteki yöneticilerin DKE ile güç elde etmesi durumunda bu iki unsur birleşerek, yıkıcı etki yaratmaktadırlar. Çünkü DKE bir katalizör role sahiptir. Örneğin, DKE’li bir yönetici, uyumlu takipçiler ve denetimsiz bir ortamda kolaylıkla güç zehirlenmesi yaşar. Yönetimde bu üçlü, işletme krizlerinde görülmektedir. Örneğin, DKE’li bir yönetici (bireysel), DKE’li yönetim kurulu veya pasif çalışanları (ilişkisel) ve piyasa belirsizliği (durumsal) ile birleşerek, işletme için yıkıcı kararların alınmasında etkili olabilmektedir. Sadler-Smith, güç zehirlenmesini engellemek için yöneticinin kişisel özelliklerini dizginleyecek denetimler, eleştirel takipçiler ve istikrarlı bir kurumsal bağlamın bir arada olması gerektiğini vurgulamaktadır (Sadler-Smith, 2018).

Yönetimden örnekler

Ron Johnson (JC Penney): Johnson, perakende şirketi Target'te 1984-2000'li yıllarda çalışmış ve pazarlama başkan yardımcısı görevine kadar yükselmiştir. Bu başarısını 2000'den 2011'e kadar çalıştığı Apple'da da devam ettirmiş ve perakende operasyonları kıdemli başkan yardımcısı görevine kadar terfi etmiştir. 2011'de JC Penney'de CEO olarak göreve başlamış ve elde ettiği başarılarından sonra hiçbir yanlış yapamayacağı düşünmüş ve şirkette köklü değişimleri başlatmıştır (heymarkarms, 2014; Aisner, 2013). Piyasa durumundan bağımsız, mevcut müşteri ihtiyaçlarını gözardı ederek, çok riskli kararlar alması, DKE'nin aşırı ve yanlış özgüveni güç zehirlenmesine dönüştürdüğünü göstermektedir. Johnson'un JC Penney'nin müşteri tabanını anlamaması, yani düşük yetkinliği ile yüksek algılanan yetkinliği birleşerek, gerçeklik ile bağımlı koparmıştır. Ayrıca, müşterilerinin eğitilmesine dair inancı da kibir göstergesidir (Paris, 2014).

Elif Aslı Yıldız Tunaoglu (Patiswiss): Tunaoglu'nun, bir müşterinin LinkedIn'de küflü çikolata fotoğrafı paylaşarak yazdığı mesaja: "Bu ürünler hayatta küflenmez biliyor musun?... Sen bence acil şekilde evindeki nem oranına falan baya bir bakmalısın... Bizim avukatların marka karalama, marka değeri düşürme vs. neler isteyeceğinden herkes habersiz... Avukatlarımız iletişime geçecektir sizinle ama ben kendi işimi kendim çözmeyi severim..." şeklinde agresif ve tehditkar bir yanıt vermiştir. Bu davranış, güç zehirlenmesine işaret etmektedir: müşteri geribildirimini bir tehdit olarak algılaması, gerçeklikle bir temas kaybı, fevri davranış, kibir ve aşırı özgüven. Ayrıca, sosyal medya güç sergileyeceği bir arena olarak görülmüştür.

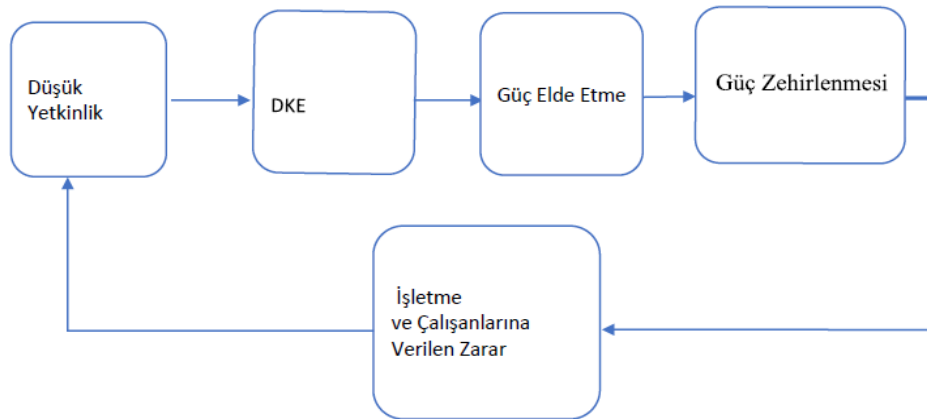
Bu vakalar, DKE ve güç zehirlenmesi kavramlarına ışık tutarak, bu olguların önemini kanıtlar niteliktedir.

2.3. DKE ve güç zehirlenmesi arasındaki etkileşim: önerilen kavramsal model

Bu model, Kruger ve Dunning'in (1999) "çifte yük" kavramı ile Owen ve Davidson'un (2009) hubris sendromu tanımı üzerine inşa edilmiştir. DKE'nin üstbilişsel körlüğü, bireyin güç elde etmesini kolaylaştırırken (Güç Elde Etme aşaması), güç zehirlenmesinin semptomları (kibir, gerçeklikten kopuş) bu körlüğü derinleştirerek döngüyü beslemektedir. Model, Sadler-Smith'in (2018) "zehirli üçgen" (bireysel-ilişkisel-durumsal faktörler) ve Sutton'un "zehirli ikili" kavramlarıyla da bütünleştirilmiştir. Böylece DKE, hubris'in ortaya çıkması için bir ön koşul ve katalizör rolü oynamaktadır. Bu sentez, literatürde bugüne kadar genellikle ayrı ele alınan iki kavramı (aşırı özgüven -> hubris) DKE üzerinden nedensel bir mekanizma olarak açıklamaktadır.

Şekil 1

Dunning-Kruger Etkisi ile Güç Zehirlenmesi Arasındaki İlişki



Bu modelde görüldüğü gibi;

1. Aşama: Düşük Yetkinlik ve Yetersizlik - bireyin belirli bir alanda, örneğin yöneticilikte düşük yetkinliğe sahip olması, yetersiz olma durumudur.
2. Aşama: Dunning-Kruger Etkisi - bu yetersizliğin farkında olmayışı ve bireyin kendi bilgi ve becerilerini abartmasıdır. Bu durum yöneticinin özgüvenini artırır. Ancak bu durum sadece bir seraptır, biz illüzyondur.
3. Aşama: Yöneticilik Pozisyonu ve Güç Elde Etme - bireyin yöneticilik pozisyona gelmesi ve bunun

sonucu güç kazanmasıdır. Bu durum, DKE daha da pekiştirir.

4. Aşama: Güç Zehirlenmesi - bireyin, çalışanların ve kurum kültürünün elverişli oluşu ile gücün yol açtığı zehirlenme ile birlikte yöneticide kibir, duyarsızlık, eleştiriye kapalılık, gerçeklikten uzaklaşma gibi hubris sendromunun belirtileri ortaya çıkar. Bu aşamada Dunning–Kruger Etkisinin yarattığı bilişsel körlük, gücün tesiriyle daha da derinleşir.
5. İşletme, Çalışanlara ve Kendine Verilen Zararlar - güç zehirlenmesinin sonucunda yöneticide detaylara dikkat etmeme, fevriyelik olağan hale gelir ve DKE ile birleşerek, yanlış ve riskli kararlar alır. Bu, çalışanlara, örgüte ve bireyin kendisine yıkıcı zararlar verir, düşük yetkinliğini pekiştirir.

Önerilen model, Ron Johnson (J.C. Penney) ve Elif Aslı Yıldız Tunaoglu (Patiswiss) vakaları ile somutlaşmaktadır.

Ron Johnson örneği, modelin neredeyse tüm aşamalarını kapsamaktadır:

- Aşama 1 ve 2 (Düşük yetkinlik + DKE): Target ve Apple'daki teknik ve pazarlama başarıları, J.C. Penney'nin perakendecilik bağlamındaki yetersizliğini fark etmesini engellemesi, aşırı özgüvene yol açması.
- Aşama 3: Bu özgüvenle CEO pozisyonuna yükselmesi ve geniş yetki kazanması.
- Aşama 4: Müşteri ihtiyaçlarını test etmeden radikal değişikliklere gitmesi, eleştirilere kulak tıkaması ve gerçeklikten kopması (güç zehirlenmesi semptomları).
- Aşama 5: Satışlarda keskin düşüş, itibar kaybı ve 17 ay sonra görevden alınması ile döngünün tamamlanması.

Elif Aslı Yıldız Tunaoglu örneği ise özellikle Aşama 4'ü (Güç Zehirlenmesi) net bir şekilde ortaya koymaktadır:

Müşteri şikayetine verilen agresif ve tehditkâr yanıt (kibir, empati kaybı, fevriyelik ve gerçeklik algısındaki değişim), DKE kaynaklı aşırı özgüvenin elde edilen güçle birleşmesinin sonucudur. Bu olay, hem bireysel (istifa) hem de örgütsel (marka itibar kaybı) zararlarla sonuçlanarak modelin 5. aşamasını da doğrulamıştır.

Bu iki vaka, DKE'nin güç zehirlenmesini tetikleyen katalizör rolünü ve önerilen döngüsel modelin açıklayıcı gücünü gerçek hayatta göstermektedir.

3. Tartışma ve Öneriler

Bu kavramsal inceleme, DKE'nin güç zehirlenmesini hem besleyen, hem de ondan beslenen bir olgu olduğunu ortaya koymuştur. Düşük yetkinliğe sahip bireylerin kendi kapasitelerinin farkında olmayışı (DKE), onların yöneticilik pozisyonlarına daha kolay yükselmelerinde aracı rol oynamakta; elde edilen güç ise DKE'yi daha da pekiştirmekte ve gerçeklikten kopma, empati kaybı, kibir ve fevriyelik gibi hubris semptomlarını hızlandırmaktadır. Önerilen döngüsel model, bu iki fenomenin birbirini besleyerek kısır döngü yarattığını göstermektedir. Bunun sonucu, etik ihlaller, çalışanlarda motivasyon kaybı, itibar kaybı, hatalı kararlar, vb. hem çalışanlarına, hem örgüte, hem de kendine zarar veren durumları meydana getirmektedir. Bu zararlar zamanla daha fazla düşük yetkinlikli karar alma sürecini beslemektedir.

Bu bulgu, literatürdeki mevcut çalışmaları (Kruger ve Dunning, 1999; Owen ve Davidson, 2009; Sadler-Smith, 2018; Hiller ve Hambrick, 2005) bir adım öteye taşımaktadır. Literatürde genellikle aşırı özgüven, hubris sendromunun öncülü olarak ele alınmakta iken, bu çalışma DKE'yi bir mekanizma olarak konumlandırmaktadır. Özellikle Ron Johnson (JC Penney) ve Elif Aslı Yıldız Tunaoglu (Patiswiss) örnekleri, modelin gerçek hayattaki yansımalarını somutlaştırmaktadır.

Model ayrıca DKE'nin sadece bireysel bir bilişsel önyargı olmadığını, örgütsel bir risk faktörü haline gelebileceğini göstermektedir. Bu döngü, örgütlerde etik yozlaşma, yüksek personel devri, stratejik başarısızlığa yol açmakta ve örgüt ömrünün kısalmasına öncülük etmektedir.

Bu döngünün kırılması için hem bireysel hem örgütsel düzeyde müdahaleler gerekmektedir.

Bireysel düzeyde öneriler:

Metabilişsel farkındalık eğitimi: Yöneticiler, kendi yetkinliklerini gerçekçi bir şekilde değerlendirmeyi bilmelidir. Neyi bildiklerinden çok, neyi bilmedikleri üzerinde durmayı alışkanlık haline getirmelidirler.

Kurumsal Düzeyde Öneriler:

Yönetici seçim süreçlerinin iyileştirilmesi: Kıdem veya teknik başarı yerine, yetkinlik testleri, çoklu değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır. Aşırı özgüvenin “liderlik potansiyel” olarak algılanmasının önüne geçilmelidir.

360 derece denetim ve değerlendirme sistemleri: hem yöneticilerin geri bildirim almalarını, hem DKE ve güç zehirlenmesinin belirtilerini tespit etmek için düzenli ve anonim şekilde geri bildirim sağlayacak sistemler kurulmalıdır.

Zehirli üçgeni önleme: Sadler-Smith’in (2018) modeline uygun olarak, hubristik lider + duyarlı takipçiler + elverişli ortam üçlüsünü bozacak yapısal önlemler alınmalıdır (eleştiriye açık ve eleştirel düşünme kültürü, güç dengesi mekanizmaları).

Örgütlerde DKE ve güç zehirlenmesi kavramları bilinmeli, yönetici ve çalışanlarda farkındalık geliştirilmelidir.

Bu öneriler sistemli bir şekilde uygulandığında daha etkili olacaktır. Bilindiği gibi önleme, her zaman daha karlıdır.

Bu çalışma tamamen kavramsal bir sentez niteliğindedir. Önerilen beş aşamalı model, mevcut literatürün (Kruger ve Dunning, 1999; Owen ve Davidson, 2009; Sadler-Smith, 2018) mantıksal birleştirilmesiyle oluşturulmuştur ve ampirik test gerektirmektedir. Kullanılan vaka örnekleri (Ron Johnson ve Elif Aslı Yıldız Tunaoglu), modelin açıklayıcı gücünü göstermek amacıyla seçilmiş ve örnek olarak sunulmuştur. Modelin farklı ülkeler, kültürler ve sektörlerdeki geçerliliğinin anket, ölçek geliştirme veya çoklu vaka çalışmalarıyla test edilmesi, gelecek araştırmalar için önemli bir fırsat sunmaktadır.

4. Sonuç

Dunning–Kruger Etkisi ile güç zehirlenmesi arasındaki ilişki, yönetim alanında yeterince incelenmemiş kritik bir alandır. Bu çalışma, düşük yetkinliğin DKE yoluyla aşırı özgüvene, elde edilen gücün ise, güç zehirlenmesine dönüşerek döngüsel bir yıkıcı etki yarattığını öne sürmektedir. Önerilen kavramsal model, bu iki fenomenin birbirini nasıl beslediğini ve işletmeler için ağır sonuçlar doğurduğunu (stratejik karar hataları, etik ihlaller, itibar kaybı ve yüksek personel devri) açıkça ortaya koymaktadır.

Ron Johnson (JC Penney) ve Elif Aslı Yıldız Tunaoglu (Patiswiss) örnekleri, modelin gerçek hayattaki yıkıcı gücünü göstermektedir. Bu örnekler, “bilmediklerini bilmeyen” yöneticilerin, güç elde ettiklerinde nasıl örgütlerini ve kendi kariyerlerini riske attığını göstermektedir.

Bu çalışma, literatüre iki önemli katkı sunmaktadır:

Birincisi, DKE’yi yalnızca bireysel bir bilişsel önyargı olmaktan çıkarıp, örgütsel bir risk mekanizması olarak konumlandırmasıdır. İkincisi, DKE ile güç zehirlenmesi arasında net, döngüsel bir kavramsal model önererek, literatürdeki mevcut boşluğu doldurmaya çalışmasıdır.

Bu çalışma kavramsal bir sentez niteliğinde olduğundan, önerilen modelin ampirik olarak test edilmesi gelecek çalışmalar için kritik öneme sahiptir.

Pratik açıdan bakıldığında, sonuçlar oldukça nettir. İşletmeler, yönetici seçim süreçlerini yetkinlik temelli hale getirmeden, geri bildirim kültürü oluşturmadan ve geri bildirim mekanizmaları kurmadan, DKE ve güç zehirlenmesi farkındalığını eklemeyen, bu döngünün olumsuz etkilerinden kurtulması zordur.

Ancak bu çalışma bazı sınırlılıklar taşımaktadır. Kavramsal bir sentez niteliğinde olduğundan, önerilen modelin farklı sektörlerde ve kültürlerde ampirik olarak test edilmesi gerekmektedir. Günümüz iş dünyasında bu ilişkinin nicel ve nitel yöntemlerle incelenmesi gelecek araştırmalar için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Sonuç olarak, yetkin yönetici bulmanın zorluğu bilinen bir gerçek olsa da, asıl tehlike yanlış yöneticiyi seçmek ve onu kontrolsüz güçle baş başa bırakmaktır. Dunning–Kruger Etkisi ile güç zehirlenmesi arasındaki döngüyü fark etmek ve kırmak, hem daha iyi yöneticiler yetiştirmek hem de daha sürdürülebilir işletmeler yaratmak için kritik öneme sahiptir. Gelecekteki yönetim uygulamaları ve araştırmaları, bu döngüsel tuzağa karşı daha bilinçli ve proaktif yaklaşımlar geliştirmelidir.

Makale Bilgi Formu

Çıkar Çatışması Bildirimi: Yazar tarafından potansiyel çıkar çatışması bildirilmemiştir.

Yapay Zeka Bildirimi: ChatGPT dil desteği alınmıştır.

İntihal Beyanı: Bu makale iThenticate tarafından taranmıştır.

Kaynakça

- Aisner, J. (2013, 21 Ağustos). *What went wrong at J.C. Penney?* Harvard Business School Working Knowledge. <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/what-went-wrong-at-j-c-penney>
- Chamorro-Premuzic, T. (2019). *Why do so many incompetent men become leaders? And how to fix it.* Harvard Business Review Press.
- Clifton, J. ve Harter, J. K. (2019). *It's the manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success.* Gallup Press.
- Coutinho, M. V. C., Thomas, J., Alsuwaidi, A. S. M. ve Couchman, J. J. (2021). Dunning-Kruger effect: Intuitive errors predict overconfidence on the cognitive reflection test. *Frontiers in Psychology*, 12, 603225. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.603225>
- Dunning, D. (2011). The Dunning–Kruger Effect. İçinde *Advances in Experimental Social Psychology* (C. 44, ss. 247-296). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385522-0.00005-6>
- Dunning, D. (2014, Ekim 27). *We are all confident idiots.* *Pacific Standard*. <https://psmag.com/social-justice/confident-idiots-92793/>
- Ehrlinger, J., Johnson, K., Banner, M., Dunning, D. ve Kruger, J. (2008). Why the unskilled are unaware: Further explorations of (absent) self-insight among the incompetent. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 98-121. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.05.002>
- Gallup. (2014, 25 Mart). *Why great managers are so rare.* <https://www.gallup.com/workplace/231593/why-great-managers-rare.aspx>
- Garrard, P. (Ed.). (2018). *The leadership hubris epidemic.* Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0>
- Garrard, P. ve Robinson, G. (Ed.). (2016). *The intoxication of power.* Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Gaze, E. C. (2023, 8 Mayıs). *Debunking the Dunning-Kruger effect – the least skilled people know how much they don't know, but everyone thinks they are better than average.* *The Conversation*. <https://theconversation.com/debunking-the-dunning-kruger-effect-the-least-skilled-people-know-how-much-they-dont-know-but-everyone-thinks-they-are-better-than-average-195527>
- Gignac, G. E. ve Zajenkowski, M. (2020). The Dunning-Kruger effect is (mostly) a statistical artefact: Valid approaches to testing the hypothesis with individual differences data. *Intelligence*, 80, 101449. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2020.101449>
- Hayward, M. L. A. ve Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- heymarkarms. (2014, Nisan 3). *How to Fail in Business While Really, Really Trying: The True Story of J.C. Penney.* Longreads. <https://longreads.com/2014/04/02/how-to-fail-in-business-while-really-really-trying-the-true-story-of-j-c-penney/>
- Hiller, N. J. ve Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hürriyet. (2024, 22 Nisan). “Küflü çikolata” tartışması... Patiswiss'in CEO'su Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu'nun tüketiciye cevabı büyük tepki çekti. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/kuflu-cikolata-paylasimi-gundem-oldu-patiswissin-ceosu-elif-asli-yildiz-tunaoglundun-cevabi-buyuk-tepki-cekti-42450030>

- Kets de Vries, M. F. R. (2024). *Are you prone to hubris?* (INSEAD Working Paper No. 2024/06/EFE). INSEAD.
- Krueger, J. ve Mueller, R. A. (2002). Unskilled, unaware, or both? The better-than-average heuristic and statistical regression predict errors in estimates of own performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(2), 180-188. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.2.180>
- Kruger, J. ve Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Kruger, J. ve Dunning, D. (2002). Unskilled and unaware--but why? A reply to Krueger and Mueller (2002). *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(2), 189-192. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.2.189>
- Liddell, H. G. ve Scott, R. (2007). *Liddell and Scott's Greek-English lexicon, abridged: The little Liddell*. Simon Wallenberg Press.
- Longweni, M. ve Meintjes, A. (2025). Managerial mastery or mere misperception? Exploring the Dunning-Kruger effect in agricultural businesses. *Sustainability*, 17(13), 5951. <https://doi.org/10.3390/su17135951>
- Magnus, J. R. ve Peresetsky, A. A. (2022). A statistical explanation of the Dunning-Kruger effect. *Frontiers in Psychology*, 13, 840180. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840180>
- McKinsey & Company. (2009, 1 Mayıs). *Good boss, bad times* [Röportaj]. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/good-boss-bad-times>
- Nold, H. ve Michel, L. (2023). The Dunning-Kruger effect on organizational agility. İçinde V. Bobek & T. Horvat (Ed.), *Business and Management Annual Volume 2023* (C. 13). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.113827>
- Nuhfer, E., Cogan, C., Fleischer, S., Gaze, E. ve Wirth, K. (2016). Random number simulations reveal how random noise affects the measurements and graphical portrayals of self-assessed competency. *Numeracy*, 9(1). <https://doi.org/10.5038/1936-4660.9.1.4>
- Nuhfer, E., Fleischer, S., Cogan, C., Wirth, K. ve Gaze, E. (2017). How random noise and a graphical convention subverted behavioral scientists' explanations of self-assessment data: Numeracy underlies better alternatives. *Numeracy*, 10(1). <https://doi.org/10.5038/1936-4660.10.1.4>
- Owen, D. (2007). *The hubris syndrome: Bush, Blair and the intoxication of power*. Politico's.
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Owen, D. ve Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paris, J. F., Jr. (2014, 10 Eylül). *Lessons from Mount Stupid—Stories from a manufacturing process excellence conference*. Operational Excellence Society. <https://opexsociety.org/body-of-knowledge/lessons-from-mount-stupid/>
- Harvard Business Review Türkiye. (2024, Nisan). #patiswiss [Sosyal medya gönderisi]. LinkedIn. https://tr.linkedin.com/posts/hbrturkiye_patiswiss-activity-7189252479946018816-IRd3
- Sohodol, Ç. (2024, Nisan). *Patiswiss Çikolata'larının CEO'sunun ürün ile ilgili şikayette bulunan bir müşteriye verdiği "atarlı" cevabı eminim herkes biliyor. Aslında olay kriz bile değildi. Gıda kategorisinde karşımıza...* [LinkedIn gönderisi]. LinkedIn. https://tr.linkedin.com/posts/prof-dr-%C3%A7isil-sohodol-0774311b4_patiswiss-%C3%A7ikolatalar%C4%B1n%C4%B1n-ceosunun-%C3%BCr%C3%BCn-activity-7187866361396682754-gPmH

- Picone, P. M., Dagnino, G. B. ve Minà, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447–468. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Potts, B. (2022, 7 Aralık). *2023 Psychology recipients – David Dunning and Justin Kruger – Grawemeyer Awards*. Grawemeyer Awards. <http://grawemeyer.org/2023-psychology-recipients-david-dunning-and-julian-kruger/>
- Sadler-Smith, E. (2018, Aralık). *Hubristic leadership and the intoxication of power: Individual, relational and situational factors* [Bildiri sunumu]. 17th International Studying Leadership Conference (ISLC 2018), Lancaster, İngiltere. <https://wp.lancs.ac.uk/islc-2018/files/2018/10/Sadler-Smith.pdf>
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. ve Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Sadler-Smith, E. ve Tourish, D. (2021). Hubris in management. İçinde *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.334>
- Society of Experimental Social Psychology. (t.y.). *Sayfa veya içerik başlığı buraya italik yazılmalı*. <https://www.sesp.org/content.asp?contentid=144>
- Stanford Technology Ventures Program. (2010, 22 Aralık). *The ways of the good boss and the bad boss*. <https://stvp.stanford.edu/news/ways-good-boss-and-bad-boss>
- Sutton, R. I. (2012). *Good Boss, Bad Boss*. Business Plus.
- Şevtsov, S. P. [Шевцов, С. П.]. (2014). К вопросу о значении термина hubris в архаический период [Hybris teriminin arkaik dönemde anlamı üzerine]. *Scholae. Философское антиковедение и классическая традиция*, 8(2), 399–417.
- Tuttle, B. (2013, 9 Nisan). *The 5 big mistakes that led to Ron Johnson's ouster at JC Penney*. Time. <https://business.time.com/2013/04/09/the-5-big-mistakes-that-led-to-ron-johnsons-ouster-at-jc-penney/>
- Yıldız Tunaoğlu, E. A. (t.y.). *Elif Aslı Yıldız Tunaoğlu – Patiswiss* [LinkedIn profili]. LinkedIn. Erişim tarihi 31 Ocak 2026, <https://tr.linkedin.com/in/elifasliyildiz>