



Research Article

Liderlikte Kibir ve Aşırı Pozitiflik: Bir Literatür İncelemesi

Hubris and Excessive Positivity in Leadership: A Literature Review

Ülkühan Bike Esen^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kibir, Güç Zehirlenmesi,
Hubristik Liderlik,
Prozac Liderlik.

Tarihler :
Geliş 20 Kasım 2019
Düzeltilme geliş 11 Nisan
2020
Kabul 4 Mayıs 2020

ÖZ

Liderlik madalyonunun iki yüzü olduğu ifade edilmektedir. Sürekli parlayan yüzünde, başarı, özgüven, pozitiflik ve istek yer alırken; diğer yüzünde, kibir, aşırı gurur ve küçümseme bulunmaktadır. Kötü liderlikten bahsedilirken, genellikle, karanlık yüzdeki özellikler sayılmaktadır. Ancak, bir özelliğin sadece anlamına bakarak, bir liderin iyi veya kötü lider olarak sınıflandırılması mümkün değildir. Hubristik (kibirli) liderler ve prozac liderler bu duruma örnektir. Hubristik liderlik, liderlerin zamanla artan başarılarının ve özgüvenlerinin sonucunda, hubris (kibir) sendromuna kapılmaları ile ortaya çıkmaktadır. Prozac liderlik ise, liderin aşırı pozitifliği sonucunda, yaklaşan tehlikeleri öngörememesidir. Dolayısıyla, özgüven ve pozitiflik gibi iki olumlu özellik, aşırıya kaçtığında, olumsuz sonuçlar doğurarak, bu iki kötü liderlik türünün ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışmanın amacı da zararları çok büyük boyutlara ulaşabilecek bu liderlik türlerini kapsamlı olarak ele almak ve yapılan kavramsal inceleme ile sınırlı sayıda yayın bulunan Türkçe yazına katkıda bulunmaktır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Hubris, Power Poisoning,
Hubristic Leadership,
Prozac Leadership

Article history:
Received 20 November 2019
Received in revised form 11
April 2020
Accepted 4 May 2020

ABSTRACT

Leadership medallion has two sides. Shiny side reflects success, self-confidence, positivity and enthusiasm, where the other dark side consists of hubris, overpride and sneer. While talking about bad leadership, it is often considered that it has features of the dark side. However, it is not possible to classify a leader as good or bad, just by looking to one particular characteristic. Hubristic leaders and prozac leaders are some good examples to this sort of issue. Hubristic leadership originates as a result of the continuously increasing success and self-confidence. So, they find themselves in hubris syndrome. On the other hand, as a result of the over-positivity, prozac leadership is the inability to predict upcoming dangerous situations. Therefore, self-confidence and positivity may have negative consequences regarding these types of leadership. The aim of this study is to analyze these types of leadership in a comprehensive manner and to contribute to the leadership literature, which is very limited, through a conceptual analysis.

^a Corresponding author, Dr. Öğr. Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Çankırı, Türkiye. E-mail: ubesen@karatekin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0967-2140

1. GİRİŞ

19. yüzyılda baskın olan, liderliğin doğuştan geldiğini ve genel olarak erkeklere özgü olduğunu ileri süren “Büyük Adam” (Great Man) teorisiyle başlayan, etkili ve iyi liderliği tanımlama çabaları tarih boyunca devam etmiştir. Etkili liderliği açıklamada, önceleri liderin özelliklerine, daha sonra davranışlarına yönelen bu çabalar, durumsallık teorileriyle, her kuruma, duruma veya zamana uyan tek tip liderliğin olmadığını ortaya koymuştur. Etkileşimci, dönüşümcü, hizmetkâr, etik, otantik vb. kavramlar ile günümüzde karşılaşılan liderlik türleri açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlerin her zaman başarılarıyla anılmamaları ve sadece kendine güven, alçak gönüllülük, güvenilirlik, dışa dönüklük, isteklilik, kararlılık gibi olumlu kişisel özellikler taşımamaları veya bu özellikleri ile tanımlanmamaları, liderliğin karanlık yönlerinin varlığını da hatırlatmıştır. Bireysel başarının grup başarısından daha önemli görüldüğü bireyci kültürler, başarısız bir kurumsal yönetim, politik ve ekonomik kriz zamanları da bu karanlık yönlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Furnham, 2018).

1980’lerin başlarında McCall ve Lombardo (1983’den aktaran Hogan, Hogan & Kaiser, 2010) tarafından ortaya atılan “kötü liderlik” kavramı ve kötü liderlerin sahip olduğu özellikler halen tanımlanmaya çalışılmaktadır. Kötü liderliğin temelinde, gücü kötüye kullanma, başkalarına zarar verme (zorbalık, baskı, tek yönlü iletişim vb.), kendi ihtiyaçlarını karşılamaya aşırı odaklanma ve kendi amaçlarına hizmet etmek için kuralları çiğneme davranışları bulunmaktadır (Higgs, 2009).

George Orwell’in hayvan metaforları üzerinden yazdığı siyasi hiciv türündeki Hayvan Çiftliği, elde edilen başarıların ve artan gücün, liderlerin davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini başarılı bir şekilde anlatmaktadır. Roman, İngiltere’deki bir hayvan çiftliğinde, hayvanların daha iyi ve eşit şartlar için, devrim yapma planları ile başlar. Sonraki günlerde yapılan ayaklanmada başarılı olunur ve çiftliğin sahibi Bay Jones çiftliği terk etmek zorunda kalır. Devrim fikri yaşlı bir domuzdan çıktığı için ve planlama sürecinde aktif oldukları için, devrim sırasında ve sonrasında domuzlar hep lider konumdadırlar. İnsanoğlunun idaresinden kurtulan hayvanlar, kendileri için çalışacakları, daha huzurlu ve özgür olacakları bu yeni dönemin başında domuzlar tarafından ahırın duvarına yazılan “yedi emir”i benimserler.

1. İki ayaküstünde yürüyen herkesi düşman bileceksin.
2. Dört ayak üzerinde yürüyen ya da kanatları olan herkesi dost bileceksin.
3. Hiçbir hayvan giysi giymeyecek.
4. Hiçbir hayvan yataкта yatmayacak.
5. Hiçbir hayvan içki içmeyecek.
6. Hiçbir hayvan başka bir hayvanı öldürmeyecek.
7. Bütün hayvanlar eşittir.

Ancak günden güne, domuzlar idareyi daha fazla ele geçirip, güçlerini artırdıkça, kendilerini diğer hayvanlardan üstün görmeye başlarlar ve yedi emir -bu emirleri belirleyen domuzlar tarafından- teker teker çiğnenir. Her emir çiğnendiğinde, hayvanlar şaşkınlık içerisinde duvarda yazılı olan emir listesine bakmaya koşarlar. Her seferinde de yazılı olan emirin domuzların hareket ettiği biçimde bir şekil almış olduğunu görürler. Ve son olarak da, duvardaki yedinci emir: "Bütün hayvanlar eşittir, ancak bazı hayvanlar öbürlerinden daha eşittir." şeklinde değişmiştir. Dolayısıyla, başarılı bir liderliğin kolayca kötü bir liderliğe dönüşebileceği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın amacı da kötü liderlik türleri arasında sayılan hubristik liderlik ve prozac liderlik ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve böylece bu kavramlarla ilgili yetersiz çalışma bulunan yerli yazına katkı sağlamaktır. Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, hubristik liderlik, ikinci bölümde ise prozac liderlik ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, her iki liderliğin işletmeler üzerinde yarattığı olumsuz etkiler incelenmiştir.

2. HUBRİSTİK (KİBİRLİ) LİDERLİK

Kibir, liderliğin karanlık yönündeki en baskın özelliklerden birisidir ve tek başına bir sendroma ismini vermiştir: Hubris (Kibir) sendromu. Dolayısıyla, öncelikle, hubristik liderliğin temelindeki kibir ve hubris sendromunun tanımlanması gerekmektedir.

2.1. Kibir ve Hubris (Kibir) Sendromu

Kibir, kendini beğenme, abartılı gurur, aşırı özgüven, kendini başkalarından üstün tutma, başkalarının tavsiye ve eleştirilerini dikkate almama öğelerini içermektedir (Owen, 2006; Owen & Davidson, 2009). Kendi kabiliyetlerini, çıktılarını ve başarı ihtimallerini abartma, başarıları kendine başarısızlıkları ise dış etkenlere bağlama, sahip olunan bilgi, düşünce ve sezgilerin olduğundan daha doğru olduğuna inanma ve kendi

performansını diğerlerinden çok daha üstün görme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Picone, Dagnino & Mina 2014). Judge, Piccolo ve Kosalka (2009), lider özelliklerin aydınlık ve karanlık yönlerini inceledikleri çalışmalarında kibri, narsisistlik, baskınlık ve çıkarıcılık (makyavelizm) ile birlikte liderlik özelliklerinin karanlık yönü olarak ifade etmişlerdir.

Owen ve Davidson (2009) liderlikte kibri, başarı elde ettikçe, ortaya çıkan mesleki bir tehlike olarak (Claxton, Owen & Sadler-Smith, 2015) tanımlayanların yanı sıra, gücü elinde tutanların/tutmak isteyenlerin çirkin bir yönü olarak değerlendirenlerin de olduğunu belirtmektedir. Kendileri ise kibri, güç gibi belirli tetikleyicilerle ortaya çıkan, çoğu kişilik bozukluğunun aksine, - güce sahip olunan süreye bağlı olarak- geçici özellik gösteren ve her yaşta ortaya çıkabilen bir sendrom olarak görmekte ve bu sendromu majör depresif bir hastalık hikayesi bulunmayan kişilerle sınırlı tutmaktadırlar. Çünkü psikiyatrik bir hastalığın geçerli olabilmesi için, klinik tanımlama, laboratuvar çalışmaları, diğer rahatsızlıklara karşı sınırları tanımlama, takip çalışması ve aile çalışması evreleri gerçekleştirilmelidir. Bir toplumda çok az insan gerçek güce sahip olduğu için risk altındaki kişi sayısının az olması, hubris sendromuna bu ölçütlerin uygulanmasını sınırlandırmaktadır. Hubris sendromunun önemi, etkilenen insan sayısı az olsa da gerçekleştirebilecekleri hasarın büyük olabileceği ihtimalinden kaynaklanmaktadır.

Owen ve Davidson (2009) hubris sendromunun başlıca on dört semptomunu belirlemişlerdir:

1. Dünyayı, güçlerini kullanabilecekleri ve ihtişama kavuşabilecekleri bir arena olarak görme gibi narsisistik bir eğilim,
2. Her şeyden önce, kişisel imajını yükseltmeye yönelik faaliyetlerde bulunma eğilimi,
3. Görüntü ve sunum için aşırı endişe,
4. Mevcut faaliyetler hakkında mesihvari konuşma ve yapılanları yüceltme eğilimi,
5. Görüş ve çıkarlarını ulus veya işletme ile bütünleştirme,
6. Konuşmalarında "biz" hitabını kullanma eğilimi (Bknz. Garrard, Rentoumi, Lambert & Owen, 2014),
7. Kendi kararlarına aşırı güvenme, başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümseme,
8. Kişisel olarak başarabilecekleri hakkında abartılı öz inanç,
9. Meslektaşlarının veya kamuoyunun sıradan mahkemesinde hesap vermektense ziyade, tarih veya Tanrı tarafından yargılanabileceğine inanma,

10. Bu mahkemede haklı çıkarılacağına dair sarsılmaz bir inanç,
11. Gerçek ile ilişkinin kesilmesi (aşamalı izolasyon ile ilişkilendirilir),
12. Huzursuzluk, pervasızlık ve dürtüsellik,
13. Önerilen bir sürecin/yolun ahlaki doğruluğu ile ilgili olarak, pratiklik, maliyet veya sonuçlarını düşünmeksizin 'geniş vizyon'unu kullanma eğilimi,
14. Aşırı özgüvenden dolayı işler ters gittiğinde, liderin politika üretmenin temellerini/ayrıntılarını önemsememesi.

Amerika Psikiyatri Birliği tarafından geliştirilen, ruhsal bozukluk sınıflandırma sisteminin güncellenmiş versiyonu olan DSM-4'e göre, 1., 2., 3., 4., 7., 8., ve 9. semptomlar narsisistik kişilik bozukluğunun; 11. semptom antisosyal kişilik bozukluğunun; 14. semptom histriyonik kişilik bozukluğunun (aşırı duygusallık ve her zaman ilgi odağı olma isteği) semptomları arasında yer almaktadır. 5., 6., 10., 12. ve 13. semptomlar, hubris sendromunu hem narsisistik kişilik bozukluğundan hem antisosyal kişilik bozukluğundan hem de histriyonik kişilik bozukluğundan ayıran sadece hubris sendromuna ait olan semptomlardır. Bir kişi bu on dört semptomdan, biri sadece hubris sendromuna ait olmak üzere, en az üçünü gösteriyorsa, hubris sendromuna sahiptir denilmektedir. Farklı semptomlara sahip olduğunu belirtse de yazarlar, hubris sendromunun narsisistik kişilik bozukluğunun farklı bir formu olup olmadığını sorgulamaktadırlar. Narsisistlikten farklı olduğunu düşünmelerindeki temel sebep ise, hubris sendromunun bir kişilik bozukluğu olmaması, ortaya çıkmasının çevresel şartlara bağlı olması ve şartlar değiştiğinde ortadan kalkmasıdır (Owen & Davidson, 2009).

Owen (2011'den aktaran Claxton vd., 2015), hubris sendromunun psikiyatrik ve nörobiyolojik nedenleri hakkında narsisistik ve sosyopatik kişilik bozukluklarıyla ortak özellikler¹ içerdiği, serotonin² eksikliğinin bu sendroma yol açabileceği, dopaminerjik reseptörlerin³ hubris sendromunu destekleyebileceği gibi birtakım görüşler ileri sürmüştür. Ancak bu ilişkiler yazarın tahminlerinden ibarettir.

2.2. Lider Kibrini Artıran Temel Faktörler: Güç, Başarı ve Özgüven

Langer ve Benevento (1978'den aktaran Tourish, 2018) tarafından gerçekleştirilen bir deneyde, insanlardan önce bireysel olarak, sonra da ikili

¹Empati eksikliği, karar vermede, dürtü kontrolünde ve saldırganlığı düzenlemede zayıflık gibi.

²Karar verme ve cezaya ilişkin bilgilerin düzenlenmesinde yer almaktadır.

³Owen, bağımlılık davranışının gelişmesinde yer alan bu reseptörlerin, lideri güce bağımlı hale getirebileceğini ileri sürmektedir.

gruplar halinde matematik problemlerini çözmeleri istenmiş. Bireysel çözümlerden sonra, grup halinde çözümlenmeye geçilmiş. Ancak grup olarak yapılan çalışmada, bazı deneklere kronometre verilmiş ve soruyu çözme sürelerini hesaplamaları istenmiş. Kronometreyi elinde bulunduran deneklere farklı gruplarda farklı isimler verilmiş. Bazıları “zamanlayıcı”, bazıları “patron”, bazıları da “asistan” olarak adlandırılmış. Grup olarak problemlerin çözümü yapıldıktan sonra, deneklerden tekrar bireysel olarak, problemleri çözmeleri istenmiş. Deneyin sonucunda, “patron” olarak adlandırılan deneklerin performansının artarken, “zamanlayıcı”ların performansının değişmediği, ancak “asistan”ların performansının düştüğü görülmüştür. Bu deney güç, özgüven ve başarı arasındaki yakın ilişkinin ispatıdır: Sahip olunan gücün desteklediği özgüven ve sonucunda elde edilen başarı.

Güç Faktörü. Güç sadece kişinin özgüvenini artırmaz. Güce sahip olmanın birçok olumlu yönü vardır ve herkes özel hayatında veya iş hayatında güce sahip olmak ister. Ancak gücü elde etme, birtakım olumsuzlukları da beraberinde getirebilir (Tourish, 2018). Gücü elinde bulunduran insanlar, daha çok ben merkezli olma ve daha az başkalarının ihtiyaçlarına, isteklerine ve yaptıklarına önem verme eğilimindedirler. Daha da kötüsü, bu insanlar bir tür “güç zehirlenmesi” yaşamaktadırlar. Merkezîyetçiliğin yanığı olarak adlandırılan bu zehirlenme, gücü elinde bulunduran kişinin, işletme içinde yaşanan her önemli olayın farkında olduğuna ve bildiğine inanmasıdır (Sutton, 2009). See, Morrison, Rothman ve Soll (2011) gücün, güven, tavsiye alma ve doğruluk/kesinlik üzerindeki zararlı etkilerini araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda, kendilerini işletmenin kaynakları ve kararları üzerinde “daha fazla güce sahip” olarak tanımlayan kişilerin özgüvenlerinin daha yüksek olduğu, tavsiye alma eğilimlerinin daha düşük olduğu ve kararlarının tekrar gözden geçirilmesine daha az istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Li ve Tang (2010) da, liderin yönetsel takdir yetkisi daha geniş olduğunda ve yönetim kurulu üyesi olduğunda, yani daha güçlü olduğunda, lider kibri ve risk alma arasındaki pozitif ilişkinin güçlendiğini belirtmişlerdir.

Başarı Faktörü. Hubris sendromu, başarıya bağlı olan güçle yakından ilişkilidir (Jakovljević, 2011). Başarı, kendisine hedef koyan her insanın ulaşmak istediği noktadır ve her zaman daha fazlası vardır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi’nde “saygınlık ihtiyacı”na denk gelir ve “kendini gerçekleştirme”nin bir önceki adımıdır. Bilindiği üzere, piramitte bir üst basamağa ancak bulunulan basamaktaki ihtiyacın karşılanması ile geçilebilmektedir. Ancak Kerfoot’un (2010)

ifadesiyle, “Başarı, kolayca kibiri doğurabilir.” Çünkü, başarı, özgüveni artırmaktadır. Liderler başarılı oldukça kendilerini ulaşılamaz hissetmekte ve artan bu kibir, sıklıkla, çevrelerine duvar örmelerine sebep olmaktadır. Bu duvar, liderin çevresiyle iletişimini kesmesine ve kendi niteliklerini daha abartılı görmesini sağlayacak şekilde izole olmasına sebep olmaktadır ki, kesinlikle kaçınılması gereken bir durumdur (Kerfoot, 2010). Aslında hubris sendromu, kişinin liderlikte gerçekten başarılı olup, olmamasına bağlı değildir; liderin çıktılara bakmaksızın her zaman kendisini başarılı görmesiyle alakalıdır. Liderin her olayda kendini başarılı görmesinin temelinde de geçmişte kazandığı zaferler, elde ettiği başarılar vardır (Owen & Davidson, 2009). Başarılı olmuş bir lider, yeni bir durumla karşılaştığında, insan beyninin yapısı gereği, geçmişte başarılı olmasını sağlayan yöntemleri kullanmaya odaklanacak ve bu durum öğrenmesini de kısıtlayacaktır (Kerfoot, 2010). Dolayısıyla başarı hem liderin özgüvenini aşırı artırarak hem de öğrenme çabasını azaltarak, kibire hizmet edecektir.

Özgüven Faktörü. İnsanlar, olumlu özelliklerde, kendilerini ortalamanın üstünde görme eğilimine sahiptirler. Kendini ortalamanın üstünde görme eğilimi, sonuçtaki nedensellik atfını da etkilemektedir ve kişinin başarıyı kendisine, başarısızlığı ise kötü şansa atfetmesine neden olmaktadır. Bu da aşırı kendine güveni körüklemektedir (Malmendier & Tate, 2009). Kendine güven, başarılı liderliğin ön şartlardan biridir. Ancak aşırıya kaçan kendine güven, kolaylıkla kibire dönüşebilmekte ve aşırı hırsa, abartılı bir kararlılığa ve düşünmeden risk almaya neden olabilmektedir (Picone vd., 2014). Hayward, Shepherd ve Griffin (2006) göre, özgüven kişinin girişimcilik ruhunu ortaya çıkartırken, özgüvenin kibire dönüşmesi girişimlerin başarısız olmasına neden olmaktadır.

Bir lider için, “Çok değişti”, “Artık aynı insan değil”, “Bizimle konuşmuyor bile, bütün vaktini yöneticilerle geçiriyor”, “Kararları tek başına alıyor ve bizim de itirazsız uymamızı bekliyor” cümlelerinin kurulmaya başlanması, kendine güvenin, kendini beğenme ve kibire dönüştüğünün göstergesidir (Kerfoot, 2010).

Hubristik bir liderlik kurumlar, kuruluşlar ve liderin kendisi de dâhil olmak üzere toplumdaki diğer paydaşlar için etkisi büyük olan kötü sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla, bu olası kötü sonuçlarından kurtulmak için, öncelikle mevcut kibir belirtilerini anlamak ve tanımak büyük önem taşımaktadır (Sadler-Smith, Akstinaite, Robinson & Wray, 2017). Russell’e (2011) göre, kişinin belli bir süredir gücü elinde bulunduran bir pozisyonda

olması, kendisine ve başkalarına zarar verecek şekilde işlevsiz davranıp davranmaması ve stresli kişisel veya mesleki olaylarda aşırı tepki veren davranışlarda bulunup bulunmaması hubris sendromunun belirtilerini anlamaya yardımcı olacaktır. Liderin önceki tecrübeleri, başarıları, kurumsal ve organizasyonel ortamı, sahip olduğu pozisyonel gücün de etkisiyle akılcı olmayan karar verme ve davranışların ortaya çıkmasına sebep oluyorsa, o liderde hubris sendromunun varlığından söz edilebilir (Sadler-Smith vd., 2017). Kendi zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olan, insanlarla sağlam ilişkiler kuran, tutarlı ve öz disiplinli olma özelliklerini taşıyan liderlerin hubris sendromuna kapılma ihtimallerinin ise daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Petit & Bollaert, 2012).

3. PROZAC LİDERLİK

Prozac liderlik kavramı, ilk defa Collinson (2012) tarafından kullanılmıştır. Collinson liderdeki aşırı pozitifliği/iyimserliği vurgulamak için, yapay mutluluk veren bir antidepresan olan Prozac'ı metafor olarak kullanmıştır. Prozac liderliği daha anlaşılır kılmak için, bu bölümde öncelikle pozitif liderlik ele alınmaktadır.

3.1. Pozitif Liderlik

Cameron (2016), pozitif liderliği, “Bireylere ve kurumlara sahip oldukları en yüksek potansiyele erişmeleri, iş ortamında gelişmeleri, giderek artan bir enerjiye sahip olmaları ve aksi halde elde edilmesi mümkün olmayan verimlilik derecelerine erişmeleri için yol gösteren pozitif uygulamaların gerçekleştirilmesi.” şeklinde tanımlanmaktadır. Pozitif liderlikte, pozitif enerji vardır. Pozitif enerji, pozitif ilişkiler kurularak elde edilen, bağlamsal bir enerjidir. Bağlamsal enerji, bedensel, ruhsal ve duygusal enerjinin aksine kullanıldıkça artar. Pozitif, destekleyici, samimi ilişkiler bağlamsal enerjinin kaynağıdır (Cameron, 2016).

Cameron (2008) pozitif liderliğin üç farklı çağrışım yaptığını ifade etmektedir. Birincisi, beklenen veya ortalama performansın oldukça üstünde bir performansa ulaşılmasını sağlayarak, kişilerin ve/veya kurumların olağanüstü sonuçlar elde etmesine yardımcı olma. İkincisi, engellerden ziyade güçlü yönleri, yeteneklere ve kişinin potansiyeline odaklanmayı içeren bir olumlu olma eğilimi⁴. Üçüncüsü ise, erdemli olmaya yönelme, insanları iyiye teşvik etme. Kısacası, pozitif

liderliğin merkezinde, olumlu olana yönelme, olumlu olana yönelme bulunmaktadır.

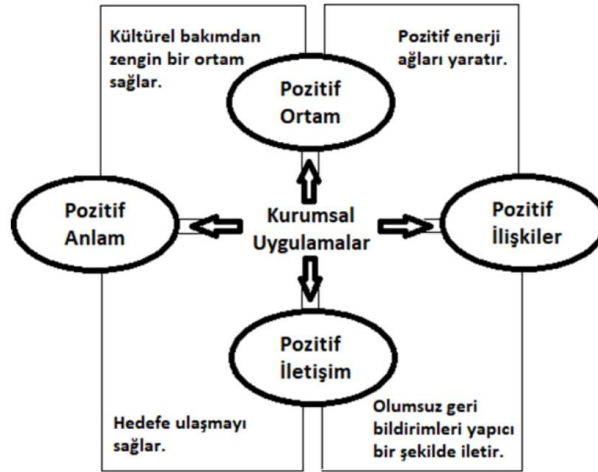
Niyogi (2017), pozitifliğin, liderin etkinliği üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasının sonuçları şunlardır:

- Pozitifliğin insanlar arasındaki güven düzeyini etkileyen duygusal ve davranışsal bir boyutunun olması, lider ve çalışan arasındaki güvenin gelişimine yardımcı olmaktadır.
- Pozitif liderlerin sahip oldukları iyimserlik, tehditlerin içindeki fırsatları görmelerine yardımcı olmaktadır.
- Pozitiflik, çalışanların birbirine daha ılımlı yaklaşımları ve daha iyi iletişim kurmalarını sağlayarak, örgütteki takım ruhunun gelişimine katkı sağlamaktadır.
- Liderin pozitifliği, çalışanların da pozitif düşüncelerini sağlayarak, öz yeterliliklerini ve performanslarını artırmalarına katkı sağlamaktadır.

Pozitif liderler, insani koşulları en üst seviyeye çıkarma, sorunları çözme, engelleri aşma, rekabet gücünü artırma, hatta kar elde etmenin yanı sıra olağanüstü olumlu sonuçlar yaratmayı amaçlar. Bunu da zayıf yönleri ve hatalara odaklanarak değil, güçlü yönleri, becerileri ve yeterlilikleri ortaya çıkararak gerçekleştirirler. Pozitif liderlik, dört temel liderlik stratejisini içermektedir: Pozitif iklim, pozitif ilişkiler, pozitif iletişim ve pozitif anlam (Cameron, 2008). Pozitif iklim, örgütte, çalışanlar arasındaki yüksek derecedeki güven ve saygı, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve örgüte yüksek derecede bağlılık duymaları, problemlerin çözümüne yönelik açık tartışmaların yapılması, kişisel gelişim ve kariyer gelişimi için fırsatların olması, takım çalışması ve işbirliğinden kaynaklanan yüksek düzeyde yaratıcılık ve iş tatmini vb. koşullarının varlığını ifade etmektedir (Victorian Public Sector Commission, 2015). Pozitif ilişkiler, örgütteki kişiler arası iyi ilişkileri ifade etmektedir. Olumlu ve destekleyici dil, olumsuz ve eleştirel dilin yerini aldığı zaman o örgütte pozitif iletişimin varlığından söz edilebilir. Pozitif anlam ise, çalışanın işinin önemli olduğunu veya önemli bir amaç için çalıştığını düşünmesidir, yani, yaptığı işin çalışan için olumlu bir anlam ifade etmesidir (Cameron, 2008). Şekil 1’de bu stratejilerin, pozitif liderliğe katkıları görülmektedir (Cameron, 2016).

Cole, Bruch ve Vogel (2012) beş ülke, 145 departman ve 5000’den fazla çalışan üzerinde

4 Ancak Polyannacıktan oldukça farklıdır. Pozitif liderlikte, sorunlar ve zayıflıklar gözardı edilmez. Sorunlar, çözülmeye; zayıflıklar da güçlendirilmeye çalışılır. Pozitif lider, olumsuzlukların içindeki değer ve fırsatların da farkındadır.



Şekil 1: Pozitif Liderlik Stratejileri ve Pozitif Liderliğe Katkıları (Cameron, 2016)

yaptıkları bir araştırma ile örgütteki pozitifliğin, çalışanların ortak amaçları gerçekleştirme, örgüte bağlı hissetme ve yaptıkları işten tatmin olma eğilimlerini artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütün pozitif enerjisinin, performansı doğru orantılı olduğu da aynı çalışmanın bir diğer sonucudur. Seligman ve Schulman'ın (1986), 94 satış acentesi üzerinde yaptıkları çalışmada ise, iyimser acentaların kötümserlere oranla %37 daha fazla satış yaptıklarını ortaya çıkmıştır. Cameron, Mora, Leutscher ve Calarco (2011) iki aşamalı olarak gerçekleştirdikleri bir çalışmanın finans sektörü üzerine yapılan ilk aşamasında, yüksek finansal performans, başarılı bir örgütsel iklim, düşük işgören devir hızı, üst düzey yöneticilerin etkinliklerinin olumlu olarak değerlendirilmesi ile pozitif uygulamalar arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Aynı çalışmanın, sağlık birimleri üzerinde gerçekleştirilen ikinci aşamasında ise, pozitif uygulamaların düşük işgören devir hızı, yüksek hasta memnuniyeti, başarılı bir örgütsel iklim, yüksek çalışan katılımı, yüksek bakım kalitesi, yüksek yönetim desteği ve kaynak yeterliliği konularında gelişmeler kaydedilmesine yardımcı olduğu görülmüştür. Ayrıca pozitif liderlik uygulamaları ile çalışanların hayatlarından memnun olmaları arasında da pozitif ilişki bulunmuştur (Nel, Stander & Latif, 2015).

3.2. Pozitif Ama Ne Kadar? Pozitif Liderlikten Prozac Liderliğe Geçiş

Her olaya veya duruma pozitif yaklaşmak her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Yapılan bir çalışmada, iyimser kumarbazların kaybetmelerine rağmen oyunda kalmaya devam ettikleri görülmüştür (Gibson & Sanbonmatsu, 2004). Başka bir çalışmada ise, 385 kelimelik bir metine 49 hata (imla hatası, noktalama hatası veya tekrarlama) yerleştirilmiş ve 193 lisans

öğrencisinden gördükleri hataları belirtmeleri istenmiştir. İyimser öğrencilerin daha fazla hatayı gözden kaçırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Spirrison & Gordy, 1993). İyimserler, pozitiflikleri ile kötü veya olumsuz durumları göz ardı edip, gerçekleşmesi zor olan durumları gerçekleşmesi mümkünmüş gibi yorumlarken, kötümserler olumsuzluklara karşı daha tetiktedirler ve çelişkili bilgileri ele alırken daha özenli davranmaktadırlar (Geers & Lassiter, 2002).

Shipman ve Mumford'a (2011) göre, bir lideri başarılı kılan stratejik plan yapma yeteneğidir. Yoksa bir liderin olaya pozitif yaklaşımı onu, daha az pozitif olan liderden başarılı kılmamaktadır. Stratejik planlamanın önemi de, liderin olumsuzlukları da dikkate almasından, ihtimallere karşı hazırlıklı olmasından gelmektedir. Olaylara pozitif bakmak, kişiyi güçlü hissettirebilir ama aynı zamanda, gerçekleşebilecek diğer ihtimallere karşı savunmasız da bırakmaktadır. Risk alırken, bazen, savunmacı bir karamsarlığı da ihtiyaç vardır (Fineman, 2006). Dolayısıyla, belirli bir düzeydeki pozitifliğin sonuçlarının olumlu olacağı, belli bir noktadan sonraki pozitifliğin ise, riske girme ve hata yapma ihtimalini artıracığı ifade edilebilir.

Maxwell (2018), "Liderlik Yasaları" adlı kitabında, liderlerin, takipçilerini yönlendirebilmek için ne yapacaklarını iyi bilmeleri ve istedikleri sonuca ulaşacaklarına dair kesin bir inanca sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bunun da ancak doğruların gerçekçi bir şekilde görülmesi ile mümkün olabileceğini vurgulayan Maxwell (2018), gerçekleri görmenin önemini "Ola ki göremezseniz, engelleri en aza indiremezsiniz veya mücadelenizi sağlam bir zemine oturtamazsınız." cümlesi ile ifade etmektedir.

Liderin pozitifliğinin, takipçilerinin/çalışanlarının motivasyon ve performansını arttıracak yapıları çalışmalar sonucunda ispatlanmıştır (Wijewardena, Samaratunge & Härtel, 2014; Avey, Avolio & Luthans, 2011; Youssef & Luthans, 2007). Ama bu motivasyon ve performans artışı, takipçilerin liderlerinin sözlerinin ve eylemlerinin, doğruluğuna ve tutarlılığına güvendikleri sürece devam etmektedir. Eğer lider, sürekli olarak herşeyin daha iyi olacağına veya işlerin yoluna gireceğine söz verir, ancak işler daha kötüye gider veya yoluna girmezse, takipçilerin liderlerine olan güveni sarsılmakta ve giderek daha şüpheli davranmaktadırlar (Collinson, 2012). Bu noktada pozitif liderliğin, pozitif liderliğe dönüşmeye başladığı ifade edilebilir. Pozitif liderlik, aşırı pozitiflik içeren, olaylara hep olumlu bakan ve/veya olayların hep olumlu yönlerini gören ve bu aşırı pozitifliğin sürekli olması için çevresindekileri de aşırı pozitif bakış açısına zorlayan bir liderlik türüdür.

Prozac liderlik, birbiri ile ilişkili dört özellik ile karakterize edilmektedir (Collinson, 2012).

1. Liderin, rahatsız edici haberleri ve gelecekte karşılaşılabilecek olumsuzlukları reddetme eğiliminde olması, belli bir süre sonra, liderin bu olumlu mesajlara kendisinin de inanmasına yol açmaktadır. Her şeyin iyi, düzgün ve başarılı ilerlediği inancı, bir sorunla karşılaşıldığında, liderin hazırlıksız yakalanmasına sebep olmaktadır.

2. Liderin, sadece yukarı yönlü olumlu iletişimi tercih etmesi, çalışanlarının fikirlerini söylemelerini, açık tartışmalarda bulunmalarını engellemekte ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

3. Liderlerin olumlu söylemlerinin gerçeklikle bir ilişkisi kalmadığında, takipçilerin lidere olan güvenleri sarsılmakta ve şüphelilikleri artmaktadır.

4. Liderin kararlarının ve eylemlerinin olası sonuçlarının farkında olmaması, hatalardan ders almasını ve/veya öğrenmesini engellemekte, böylelikle de hataların tekrarlanmasına sebep olmaktadır. Oysaki öğrenme, bir sonraki krizin öngörülmesinde ve yönetilmesinde daha başarılı olunmasını sağlamaktadır (Roux-Dufort & Metais, 1999).

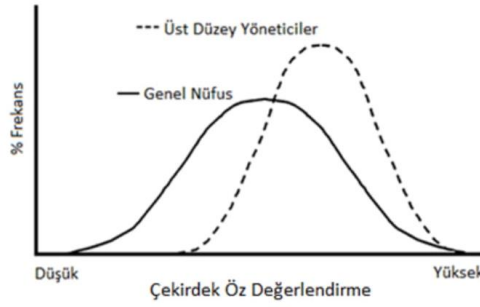
4. KÖTÜ LİDERLİĞİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

Hambrick ve Mason, 1984 yılında, “Üst Kademedekiler Teorisi”ni ileri sürmüşlerdir. Teoriye göre, organizasyondaki güçlü aktörlerin (yöneticilerin ve/veya yönetici grupların) sahip olduğu değerler ve bilişsel özellikler örgütsel çıktılar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütsel çıktılar, yöneticilerin karşılaştıkları durumlar karşısında aldıkları kararlar ve geliştirdikleri stratejiler sonucunda oluşmaktadır. Geliştirilen bu stratejiler de yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir fonksiyonudur (Hambrick, 2007). Dolayısıyla, yöneticinin/liderin kişilik özellikleri, tecrübesi ve sahip olduğu değerler işletmenin başarı durumunu etkileyecektir. Bu çalışmada liderliğin karanlık yönü ele alındığı için, liderin işletme üzerindeki etkileri de olumsuz olacaktır.

4.1. Hubristik (Kibirli) Liderliğin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etkileri

İş hayatındaki kibir ilk defa Roll (1986) tarafından şirket devralmaları konusuyla ele alınmıştır. Roll, devralmalarda şirketin değerinden fazla fiyat teklif edildiğinde, bu tekliften geri dönülmemesindeki sebeplerden birinin kibir olduğunu ileri sürmüştür. Benzer şekilde Collins (2009) de, günümüz şirketlerinin başarısız olma nedenlerinden biri olarak başarıdan doğan kibri saymaktadır. Çünkü kibir, şirketlerin karşılaştıkları riskleri tanımlama, değerlendirme ve bunlara tepki verme ile ilgili yönetsel tutumları şekillendirmektedir (Picone vd., 2014). Aynı zamanda liderlerin, kararlarının doğruluğuna tereddütsüz inanmalarına sebep olmakta ve kurallara, kanunlara, ahlaka ve sözleşmelere uymalarını da zorlaştırmaktadır (Jakovljević, 2011; Hribar & Yang, 2016). Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, liderin kibri ne kadar yüksek olursa olsun, bu kibri destekleyen bir örgüt kültürü olmadıkça ortaya çıkamayacaktır. Cameron ve Quinn’in klan, adokrazi, hiyerarşi ve pazar boyutlarından oluşan örgüt kültürü modeli üzerinden ele alınacak olursa; yapının, kontrolün ve istikrarın önemli olduğu hiyerarşi kültürleri ile işin, başarının ve çıktının önemli olduğu pazar kültürlerinde kibrin ortaya çıkma eğilimi daha fazla olacaktır (Gürbüz, Bayık & Şahin, 2016).

Liderlikte kibir ise ilk defa David Owen (2006) tarafından kullanılmıştır ve liderin kendi yeteneklerini abartması, kendini herkesten üstün görmesi, eleştirilere ve önerilere kapalı olması anlamına gelmektedir. Başarılı bir liderlik için, karizma, ilham verme becerisi, ikna kabiliyeti, geniş bir vizyona sahip olma, risk alma istekliliği, cesaret



Şekil 2: Genel Nüfus ve Üst Düzey Yöneticilerin Çekirdek Öz-Değerlendirme Düzeylerinin Tahmini Dağılımı (Hiller & Hambrick, 2005)

ve özgüven olmazsa olmaz özelliklerdir, ancak bu madalyonun diğer yüzünde acelecilik, dikkatsizlik, dinlemeyi ve tavsiye almayı reddetme, diğerlerini aşağılama, kendi niteliklerini abartma bulunmaktadır. Bu karanlık yüzdeki özellikler, hubristik lider özellikleridir (Owen, 2006); aynı zamanda güçlü ve başarılı liderlerin hem kendileri hem de başkaları için olumsuz sonuçlar yaratmalarına neden olmaktadır.

Kibir, liderlerin kendi sınırlılıklarını görmelerine engel olup, kapasitelerini, performanslarını ve başarı şanslarını abartmalarına ve büyük riskler almalarına neden olmaktadır (Picone vd., 2014). Bu da şirket liderlerinin aşırı özgüven ve kibirlerinin arttıkça, paydaşların kayıplarının artması anlamına gelmektedir (Hayward & Hambrick, 1997; Malmendier & Tate, 2009). Liderlerin kötü davranışları, öncelikle ve en fazla astları etkilemektedir, liderlerin hubristik davranışları arttıkça, çalışanların kendilerini mutsuz, güvensiz, yetersiz, depresif ve gergin hissettiği ve bunun da çalışanların liderlerine ve işletmelerine bağlılıklarını azalttığı yapılan çalışmaların sonuçları arasındadır (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster & Kepes, 2007; Uysal & Çelik, 2016).

Hiller ve Hambrick (2005), genel nüfusun ve üst düzey yöneticilerin, özsaygı, kontrol odağı olma, duygusal dengelilik ve öz yeterlilik boyutlarından oluşan, çekirdek öz değerlendirme düzeylerini Şekil 2'deki gibi öngörmüşlerdir. Yazarlara göre, üst düzey yöneticilerin kendilerini sevme ve yeterli görme düzeyi genel nüfusa oranla çok daha ileri seviyededir. Bu da hubris sendromuna yakalanma ihtimallerini artırmaktadır.

Hayward ve Hambrick (1997) da çalışmalarında, 106 büyük şirket satın alma örneğinden yola çıkarak, şirket liderlerindeki kibrin nedenlerini sıralamışlardır:

- Şirketin başarılı performansı, bu başarıyı sağlayan kişilerin daha fazla kendini

beğenmelerine, kendi niteliklerini abartılı görmelerine ve işletmeler arası itibar sağlamalarına temel oluşturmaktadır.

- Medyanın lideri övmesi, liderin itibarının daha geniş kitlelere yayılmasını sağlamaktadır. Bu da liderin, işletme içi ve işletmeler arasındaki gücünü artıracak, kendini beğenmişlik ve saygınlık algısını güçlendirecektir. Aynı zamanda, medya bir lideri başarılı olarak gösterdiğinde, başarısızlık durumunu saklama eğiliminde olacaktır.
- Liderin diğer yöneticilerden daha fazla ücret alması, kendini diğerlerinden daha üstün görmesine neden olmaktadır. Bir şirket liderinin ücreti ne kadar yüksek olursa, kendini üstün görme derecesi ve kibre bulaşma olasılığı da o denli artmaktadır.

Benzer şekilde, Carver ve Johnson (2010) çalışmalarında, kibrin, tanınırlık ve finansal başarı ile yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, cinsiyet⁵ (Barber & Odean, 2001; Carver & Johnson, 2010; Dahlbom, Jakobsson, Jakobsson & Kotsadam, 2011), alınan iyi eğitim (Bhandari & Deaves, 2006; Tourish, 2018), mensup olunan meslek grubu⁶ (Uysal & Çelik, 2018), toplumsal kültür (Gürbüz, Bayık & Şahin, 2016)⁷ ve savaş/kriz durumları, takipçilerin aşırı bağlılığı vb. gibi içinde bulunulan şartlar (Ronfeldt, 1994) da kibri tetikleyen diğer unsurlar arasındadır.

Hubristik liderler, önce kendilerini iyi ve başarılı gösterecek faaliyetleri gerçekleştirir, sonra

⁵ Araştırmalar, erkeklerinin -kibre dönüşebilecek- özgüvenlerinin kadınlara oranla çok daha fazla olduğunu göstermiştir.

⁶ Uysal ve Çelik (2018), sağlık meslek grupları üzerine yaptıkları araştırmada, beyin cerrahları, genel cerrahlar ve kalp ve damar cerrahlarında kibir sendromu olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

⁷ Gürbüz, Bayık ve Şahin (2016), güç mesafesinin fazla olduğu ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde liderlerin kibre kapılma ihtimallerinin daha fazla olduğunu ileri sürmüşlerdir.

sonuçlarını düşünürler (Otazo, 2018). Richard Fuld liderliğindeki Lehman Brothers, lider kibrinin bir örneğidir. Gayrimenkul kredilerinin ve diğer toksik varlıkların bilanço üzerindeki potansiyel etkilerini göz ardı ettiği eleştirisini reddeden Fuld, Lehman Brothers'ın sonunu hazırlamıştır (Claxton vd., 2015). Enron, Tyco, World Com (Sadler-Smith, 2017), Farrow Bank (Hollow, 2014) ve Vivendi Universal (Petit & Bollaert, 2012) da lider kibrine kurban giden şirketlerdendir.

Hubristik liderlerin aşırı güven ve risk alma davranışlarının altında, kendi problem çözme yeteneklerini ve şirketin kaynak yeterliliklerini abartmalarına karşın ihtiyaç duyulan kaynakları ve karşılaşılan belirsizlikleri hafife alma eğiliminde olmaları yatmaktadır (Claxton vd., 2015). Bu hafife alma eğilimi, çok riskli Ar-Ge yatırımları yapma, birleşmeler ve büyümeler gerçekleştirme, altından kalkılamayacak kadar fazla çeşitlendirmeye gitme, gerçekleştirilemeyecek uluslararası stratejiler belirleme, aşırı borçlanma ve şeffaflığı gölgeleyecek şüpheli finansal işlemler gerçekleştirme şeklinde şirket faaliyetlerine yansımaktadır (Bürkner, 2013; Picone vd., 2014).

Sadler-Smith vd. (2017) kibrin, liderliğin karanlık yönü veya açgözlü/hırslı yönü olarak değerlendirildiğini, ancak liderin bir amaca istekli bir şekilde yönelmesini sağlayabilecek bir özellik olarak, aydınlık bir yönünün de olduğunu vurgulamışlardır ve Steve Jobs'u, Apple'ı başarıya taşıyan hem karizmatik hem de hubristik bir lider olarak tanımlamışlardır. Ghaemi de (2017), "Birinci Sınıf Delilik" kitabında bazı mental rahatsızlıkların (depresyon ve mani) gerçekçilik, esneklik, empati kurma ve yaratıcılık unsurlarının kriz liderliğini geliştirdiğini ileri sürmüş ve "en iyi kriz liderleri ya akıl hastasıdır ya da zihinsel olarak anormaldir, en kötü kriz liderleri ise zihinsel olarak sağlıklıdır" ifadesini kullanmıştır. Benson ve Hogan (2008'den aktaran Higgs, 2009) ise, kibrin olumlu yönlerinin, başarılı bir liderliğe öncülük edebileceğini düşündürse de bu başarının kısa vadeli olacağını ve uzun vadede problemlerin ve işlevsiz performansın ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Picone ve çalışma arkadaşları da (2014), hubris sendromunun üst düzey yöneticilerin yargı ve kararları üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini Tablo 1.'deki gibi özetlemişlerdir.

Sonuç olarak, liderin sergileyebileceği bütün olumsuz davranışlar gibi kibrin de kontrol altında tutulması gerekmektedir. Kibri kontrol altında tutmadaki en büyük yardımcı da liderin yakınında, fikirlerini ve önerilerini dikkate alacağı bir danışmanın olmasıdır. Liderin yaptıklarının sorumluluğunu üstleneceği ve hesap vereceği bir işletme kültürünün yaratılması da hubristik

özelliklerin ortaya çıkmasına engel olacaktır. Bir liderin hubris sendromuna yakalandıktan sonra, doğru ve objektif kararlar vermesi oldukça zor olduğu için; açık, şeffaf ve adil bir işletme kültürü yaratarak, kibrin ortaya çıkmadan önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

4.2. Prozac Liderliğin İşletme Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Prozac liderliğin dört temel özelliği sayılırken, bu özelliklerin yarattıkları olumsuzluklar da (çalışanların gerçekleri ve/veya fikirlerini gizlemeleri, lidere olan güvenlerinin azalması, öğrenmenin gerçekleşmemesi sonucunda hataların tekrarlanması vs.) belirtilmiştir. Ancak prozac liderliğin olumsuz özellikleri bunlarla sınırlı değildir. Öncelikle, prozac liderler, bütün pozitifliklerine rağmen, çalışanları tarafından, çelişkili, mesafeli, fikir almaya isteksiz ve hatta samimiyetsiz ve manipülatif olarak değerlendirilebilirler (Collinson, 2012). Çünkü sadece olumlu şeyler duymak istemektedirler, sadece olumlu tahminler yapmaktadırlar ve sadece olumlu söylemlerde bulunmaktadırlar. Bu olumsuzluktan kaçınma çabaları, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkmasını da engellemektedir. Sadece olumlu olmaya, hata yapmamaya odaklanan çalışan, yaratıcılığını da kullanamamaktadır (Icekson, Roskes & Moran, 2014). Ayrıca, bu her şeyi pozitif görme/pozitif yorma davranışı liderin tehlikeleri göremeyip, büyük riskler almasına da

Tablo 1: Üst Düzey Yöneticilerdeki Kibrin İyi ve Kötü Yönleri

Kibrin İyi Yönleri		Kibrin Kötü Yönleri
Liderin kendi yeteneklerini, çıktılarını ve başarı ihtimalini abartması		
• Aşırı hırslı vizyon	Takipçileri cezbeder ve yüksek motivasyon sağlar.	“Gerçekleştirilemeyecek” şeklinde algılanır; bireylerde hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaratır.
• İşletme stratejisine düşük dikkat	Karar süreçlerini hızlandırır ve yüksek rekabetçi durumlarda rekabet avantajı sağlar.	Yöneticilerin, rekabetçi oyundaki değişiklikleri görmeye ve daha fazla senaryo geliştirmeye isteksiz olmalarına sebep olur.
• Zihinsel haritaların ve yönetim uygulamalarının kristalleştirilmesi (geçmişte başarıya ulaştıran uygulamaların tekrarlanması)	Stratejik süreçlerde, liderlerin geçmişteki başarılı deneyimlerinden ilham alınır.	Stratejik süreçler, sabitlik ve akılsızlık ile karakterize edilir, yöneticilerin yeni öncelikler konusunda bilinçsizce davranmalarına neden olur.
Liderin kendi inançlarına aşırı hassasiyeti		
• Sığ stratejik analizler	İş fırsatlarını ele geçirme amaçlanır.	Yöneticiler potansiyel sorunları zamanında algılamakta ve stratejik girişimlere yönelik olası tehditleri fark etmekte yetersiz kalırlar.
• Israrlı yaklaşım	Liderlerin, firma stratejisini ve organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için azmetmesini sağlar.	İhtiyaç duyulsa bile değişimlerin öngörülmesini engeller.
Liderin başkaları ile kıyasladığında, kendi performansını aşırı yüksek görmesi		
• Güçlü bir şekilde merkezileşmiş karar süreçleri	Stratejik karar süreçlerinin hızlı ve tüm çalışanlarla iletişimin verimli olmasını sağlar.	Stratejik kararları alabilmek için bilişsel yetenek ve teknik becerilere sahip olmasa bile, stratejik karar vermenin, başkalarının potansiyel katkılarına bakılmaksızın, tek bir kişide toplanmasına neden olur.
• Eleştirel geri bildirim karşı savunma davranışı	Liderlerin kendi hedeflerine ve stratejilerine odaklanmalarını ve onları takip etmelerini sağlar.	Liderler, eleştirel geribildirim cevap verecek düzenlemelerin yapılması ihmal edilir.

Kaynak: Picone vd., 2014.

neden olmaktadır. Alınan bu büyük risklerin sonucu da, genellikle, hayal kırıklığı ve pişmanlık olmaktadır (Shepperd, Klein, Waters & Weinstein, 2013). Yapılan çalışmalarda, girişimcilerin faaliyete geçmeden önce aşırı iyimser davrandıkları, kendi yeteneklerini ve başarılı olma ihtimallerini abartma eğiliminde oldukları görülmüştür. Ancak, bu pozitiflikleri, maalesef, girişimlerinin devamlılığını sağlamada onlara pek fazla yardımcı olamamaktadır (Hmieleski & Baron, 2009).

Prozac liderlerin, “Yalnızca iyi haberler duymak istiyorum.”, “Bana çözümü söyle, problemi değil.” vb. cümlelerini çok sık kullanmaları, sıklıkla bu cümlelerle karşılaşan çalışanlarda sadece iyi haberleri liderlerine bildirerek, olumlu izlenim oluşturma çabasına girmelerine neden olabilmektedir. Kısacası, “kötü” haberlerin, liderleri tarafından iyi karşılanmayacağını düşünen çalışanlar, kariyerlerini, itibarlarını veya iş güvenliklerini korumak için gerçekleri saklama yolunu seçebileceklerdir (Collinson, 2012). Bu durum, sadece işletme içindeki şeffaf ve dürüst iletişimi değil, gerçekleşebilecek tehlikelere karşı önlem alınmasını da engelleyecektir. Kendi zayıflıklarının ve çevresindeki tehditlerin farkında olmayan bir işletme, en ufak bir kriz durumunda derinden sarsılacaktır.

Liderlerine mevcut olumsuzluğu ilet(e)meyen çalışanlar tepkilerini göstermek için, grev, sınırlı çalışma, sabotaj gibi büyük çaplı veya devamsızlık, işi yavaşlatma, işten ayrılma (Collinson, 2012) gibi bireysel yollara başvuracaklar ve bütün bunlar da işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyecektir.

Prozac liderliğin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi de, liderin çalışanları ile sadece olumlu/iyi haberler üzerinden iletişim kurması sonucunda, gücüne ve sağlamlığına olan inancının artması ile hubristik ve narsisistik özelliklerinin ortaya çıkmasına aracı olmasıdır (Collinson, 2012).

Sonuç olarak, pozitif düşünmenin, pozitif ilişkiler kurmanın, pozitif bir örgüt yapısı oluşturmanın, örgütün performansı ve çalışanların mutluluğu için vazgeçilmez bir unsur olduğu göz önündedir. Ancak bu pozitif ortamı yaratmak ve korumak, olumsuzluklardan ve hatalardan kaçmak anlamını taşımamalıdır. Pozitifliği devam ettirmek, negatiflikleri ortaya çıkartmak, onları pozitive dönüştürmeye çalışmak ve böylece ortadan kaldırmaktır. Aksi takdirde, negatiflikleri görmezden gelmek, liderin ve örgütün hem performansını hem de devamlılığını olumsuz etkileyecektir. Maxwell’in ifadesiyle (2018) “Bazen iyimserlikle gerçekçiliği, sezgiyle planlamayı ve inançla doğruyu dengede tutmak zordur. Ancak

kılavuzluk edecek bir liderin bunlar arasında denge kurmada etkin olması gerekir.”

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik, uzun yıllardır incelenen ve zaman geçtikçe de yeni kavramlarla güçlendirilen bir alandır. Genellikle liderliğin hep iyi, güçlü ve başarılı yönleri görülmek istense de mutsuz insanlar ve başarısız şirketler kötü liderliğin de araştırılmasına neden olmaktadır. McCall ve Lombardo’nun 1983’te (aktaran Hogan, Hogan & Kaiser, 2010) kötü liderlik olarak tanımladıkları özellikler, günümüzde liderliğin karanlık yönü olarak araştırılmaya devam edilmektedir. Hubristik ve prozac liderlik, karanlık yönde yer alan liderlik türlerinden ikisidir. İşletmeler üzerindeki olumsuz etkileri açısından bakıldığında, benzer sonuçlar yarattıkları da görülmektedir. Her iki liderlik türünde de, liderin mevcut durumu iyi analiz etmeden risk alması, çalışanların motivasyonunun, lidere güveninin işe bağlılıklarının ve verimliliklerinin düşmesi ve hatta işletmenin iflası söz konusudur. Ele alınan bu “kötü” liderlik türlerinin ortaya çıkmasını veya devam etmesini önlemek için yapılması gerekenler de genel olarak ortakır. Öncelikle, “dinlemek” en temel noktadır. Önerileri dinlemek, eleştirileri dinlemek, uyarıları dinlemek... Dinlemek, Adair’e (2012) göre, çok nadir görülen ancak bir liderde bulunması gereken temel özelliklerden birisidir. Karar alma aşamasında, diğerlerinin fikir, görüş ve önerilerini almak, onları dinlemek de liderin olaylar karşısında sadece tecrübe ettiği yolları denemesini engelleyen bir kurtarıcıdır. Çünkü liderin karşısındakini dinlemesi, yeni düşünceler, fikirler edinmesini; çözümler ve modeller geliştirmesi kolaylaştıracaktır. Ayrıca, yapılan tartışma ve görüşmeler, liderin insanlara yakın olmasını sağlayacak ve liderin gerçeklikten uzaklaşmasını ve kibre düşmesini de engelleyecektir (Kerfoot, 2010). Lider ile sürekli iletişimde olan güvenilir bir yardımcı/eş/arkadaş da lideri bilgilendirerek, lidere rehberlik ederek gerçekleri görmesine yardımcı olacaktır (Kerfoot, 2010; Hyde, 2018; Owen, 2018).

Tevazu, şükür, takdir, cömertlik, nezaket, saygı, ılımlılık, öz farkındalık ve empati (Kerfoot, 2010; Otazo, 2018) de liderin karanlık yönlerinin ortaya çıkmasını önleyecek kişilik özellikleri olarak sayılmaktadır.

Nahavandi de (2014) liderlerdeki, olumsuz kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını engellemek için yapılabilecekleri şu şekilde sıralamıştır:

- Hesap verebilirlik: Yaptıklarından ve sonuçlarından sorumlu tutulacağını bilen liderler, düşüncelerini eyleme dönüştürmeden önce daha tedbirli davranacaklardır. Bu yüzden, denetim mekanizmalarının kurulması veya var olan mekanizmaların uygulanması gerekmektedir.
- Açık iletişimi destekleme ve geri besleme: Takipçilerin veya diğerlerinin, lidere veya otoritelere geri bildirim yapabilme derecesi arttıkça, yıkıcı liderin tespit edilmesi ve gücü kötüye kullanmasının engellenmesi kolaylaşacaktır.
- Günlük aktivitelere liderin katılımı: Liderin günlük aktivitelere katılımı arttıkça, görevi kötüye kullanma düzeyi azalacaktır.
- Takipçilerin lidere bağımlılığının azaltılması: Takipçilerin ödeme, terfi, kariyer vb. durumlarında yöneticinin öznel görüşüne bağlılık derecesi, liderin görevini kötüye kullanma döngüsüne kasten veya istemeyerek katkıda bulunmalarını etkileyecektir.
- Objektif performans ölçütleri kullanma: Liderin aşırı gücünü azaltmanın ve doğru bilgi akışını sağlamanın bir yolu olan objektif performans ölçütleri, takipçilerin veya astların lider veya yöneticinin çıkarına değil müşterilerin veya paydaşların yararına hareket etmelerini kolaylaştıracaktır.
- Yabancıların karar verme sürecine dâhil edilmesi: Karar verme sürecini dışarıdan gelen kişilere açarak, işletme hem daha objektif bir görüşe hem de yolsuzluk döngüsünü kırabilecek yeni bir bakış açısına kavuşabilir.
- İşletme kültürünü değiştirmek ve izlemek: Gücü kötüye kullanmayı engellenmenin en zor fakat en etkili yolu işletme kültürünü değiştirmektir. Ancak değişiklik, lideri tatmin etmek yerine performans, verimlilik ve müşteri hizmetlerine odaklanmalıdır.

Gelecek çalışmalarda, sadece liderdeki kibrin ve/veya aşırı pozitifliğin takipçiler üzerindeki olumsuz etkileri değil, liderin kendi sağlığı, yaşam stili ve liderlik tarzına etkilerinin araştırılması alan yazınına büyük katkı sağlayacaktır. Çünkü Barling ve Cloutier'in (2016) de ifade ettiği gibi, Taylor'ın bilimsel yöntemlerle ve duygusal faktörlerden

arınmış bir yönetim şeklinin verimliliği artıracığı savı, maksimum verimin sadece psikolojik olarak sağlıklı bireylerle elde edileceğinin görülmesiyle, geçerliliğini yitirmiştir. Buradaki psikolojik olarak sağlıklı bireylerden kasıt, sadece çalışanlar, astlar veya takipçiler değil, aynı zamanda mental olarak sağlıklı liderlerdir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: Bu çalışma derleme türünde bir çalışmadır, insan katılımcılarını içermemektedir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Derleme türündeki bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu kullanılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2012). *Patronlar değil liderler*, 4. Baskı, Çev. G. Doğançalı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Avey, J., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294. doi:10.1016/j.leaqua.2011.02.004
- Barber, B. M. & Odean, T. (2001). Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 261-292.
- Barling, J., Cloutier, A. (2016). Leaders' mental health at work: empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, advance online publication. doi: 10.1037/ocp0000055
- Bhandari, G. & Deaves, R. (2006). The demographics of overconfidence. *Journal of Behavioral Finance*, 7(1), 5-11.
- Bürkner, H.-P. (2013). Fighting corporate hubris. The Boston Consulting Group, Perspectives, ss.1-6. http://img-stg.bcg.com/Fighting_Corporate_Hubris_June_2013_tcm9-97860.pdf
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership strategies for extraordinary performance*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2016). *Pozitif liderlik uygulamaları olağanüstü sonuçlar yaratan alıştırmalar ve yöntemler*. Çev. T. Çekinirer. İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Carver, C. & Johnson, S. (2010). Authentic and hubristic pride: differential relations to aspects of goal regulation, affect, and self-control. *J Res Pers.*, 44(6), 698-703. doi:10.1016/j.jrp.2010.09.004.
- Claxton G., Owen, D. & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: a peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78. doi:10.1177/1742715013511482
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at work: a measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 445-467. doi:10.1002/job.759
- Collins, J. (2009). *How the mighty fall and why some companies never give in*. New York: HarperCollins.
- Collinson, D. (2012). Prozac leadership and the limits of positive thinking. *Leadership*, 8(2), 87-107. doi:10.1177/1742715011434738
- Dahlbom, L., Jakobsson, A., Jakobsson, N. & Kotsadam, A. (2011). Gender and overconfidence: Are girls really overconfident? *Applied Economics Letters*, 18(4), 325-327. doi:10.1080/13504851003670668
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *The Academy of Management Review*, 31(2), 270-291.
- Furnham, A. (2018). Management failure and derailment. *The Leadership Hubris Epidemic Biological Roots and Strategies for Prevention*, (Ed: Peter Garrard), Palgrave Macmillan: Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Garrard, P., Rentoumi, V., Lambert, C. & Owen, D. (2014). Linguistic biomarkers of hubris syndrome. *Cortex*, 5, 167-81. doi:10.1016/j.cortex.2013.08.014.
- Geers, A. & Laasiter, G. D. (2002). Effects of affective expectations on affective experience: the moderating role of optimism-pessimism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(8), 1026-1039. doi:10.1177/01461672022811002
- Ghaemi, N. (2017). *Birinci sınıf delilik* (5. Baskı, (Çev.: Y. Alogan), İstanbul: İthaki.
- Gibson, B. & Sanbonmatsu, D. M. (2004). Optimism, pessimism, and gambling: the downside of optimism. *PSPB*, 29(X), 1-12. doi: 10.1177/0146167203259929
- Gürbüz, S., Bayık, M. E. & Şahin, F. (2016). A conceptual model for leadership hubris in the military context. *Negative Leadership: International Perspectives*, (Ed: Daniel Watola & Dave Woycheshin), Canadian Defence Academy Press: Canada.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: an update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hayward, M. L. A. & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: evidence of ceo hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127. <http://www.jstor.org/stable/2393810>
- Hayward, M. L. A., Shepherd, D. A. & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172. doi:10.1287/mnsc.1050.0483
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: leadership and narcissism. *Journal of Change*

- Management*, 9(2), 165–178. doi:10.1080/14697010902879111
- Hiller, N. J. & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26, 297–319. doi:10.1002/smj.455
- Hmieleski, K. M. & Baron, R. A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: a social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473–488
- Hogan J., Hogan R. & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment: personality assessment and mitigation. *American Psychological Association Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Ed. S. Zedeck), American Psychological Association, Washington.
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's bank failure: a case of managerial hubris? *Journal of Management History*, 20(2), 1-16. doi:10.1108/JMH-11-2012-0071
- Hribar, P. & Yang, H. (2016). CEO overconfidence and management forecasting. *Contemporary Accounting Research*, 33(1), 204–227. doi:10.1111/1911-3846.12144
- Hyde, G. (2018). Influential partnerships—a possible role for a modern-day court jester. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention*, (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi: 10.1007/978-3-319-57255-0
- Icekson, T., Roskes, M. & Moran, S. (2014). Effects of optimism on creativity under approach and avoidance motivation. *Mini Review Article*, 8, 1-6. doi:10.3389/fnhum.2014.00105
- Jakovljević, M. (2011). Hubris syndrome and a new perspective on political psychiatry: need to protect prosocial behavior, public benefit and safety of our civilisation. *Psychiatria Danubina*, 23(2), 136–138. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21685850>
- Judge, A. T., Piccolo R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855–875. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.004
- Kerfoot, K. M. (2010). Leaders, self-confidence, and hubris: what's the difference? *ANNA Update*, 40(6), 37-38. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21158259>
- Li, J. & Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in china: the moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68. doi:10.5465/AMJ.2010.4803691
- Malmendier, U. & Tate, G. (2009). Does overconfidence affect corporate investment? Ceo overconfidence measures revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649–659. doi:10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x
- Maxwell, J. (2018). *Liderlik yasaları*. Beyaz Yayınları: İstanbul.
- Nahavandi, A. (2014). *The art and science of leadership*. US: Pearson.
- Nel, T., Stander, M. W. & Latif, J. (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 41(1), 1-13. Doi:10.4102/sajip.v41i1.1243
- Niyogi, S. (2017). Impact of optimism on leadership effectiveness: a review of literature, *International Journal of Management*, 8(6), 1–8.
- Otazo, K. (2018). Preventing and curing hubris in leaders. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention* (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Owen, D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of The Royal Society of Medicine*, 99, 548-551. doi:10.1258/jrsm.99.11.548
- Owen, D. (2018). Heads of government, 'toe-holders' and time limits. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention* (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Owen, D. & 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. doi:10.1093/brain/awp008
- Petit, V. & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? hubris among ceos and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 265-283. doi:10.1007/s10551-011-1097-1
- Picone P. M., Dagnino, G. B. & Mina, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447–468. doi:10.5465/amp.2012.0177
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 59, 197–216. <http://www.jstor.org/stable/2353017>
- Ronfeldt, D. Beware the hubris-nemesis complex a concept for leadership analysis. *National security research division, RAND*, ISBN: 0-8330-1578-8 https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR461.pdf

- Roux-Dufort, C. & Metais, E. (1999). Building core competencies in crisis management through organizational learning the case of the french nuclear power producer. *Technological Forecasting and Social Change*, 113–127. PII S0040-1625(98)00033-X
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The hubris syndrome. *The Psychiatrist*, 35, 140–145. doi:10.1192/pb.bp.110.031575
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: a review. *Leadership*, 13(5), 525–548. doi:10.1177/1742715016680666
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “enriched” job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236–251. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.006
- See, K. E., Morrison, E. W., Rothman, N. B. & Soll, J. B. (2011). The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 116, 272–285. doi:10.1016/j.obhdp.2011.07.006
- Seligman, M. E. P. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 832-838.
- Shepperd, J. A., Klein, W. M. P., Waters, E. A. & Weinstein, N. D. (2013). Taking stock of unrealistic optimism. *Perspect Psychol Sci.*, 8(4), 395–411. doi:10.1177/1745691613485247.
- Shipman, A. S. & Mumford, M. D. (2011). When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22, 649–665. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.006
- Sutton, R. (2009). How to be a good boss in a bad economy. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://hbr.org/2009/06/how-to-be-a-goodboss-in-a-bad-economy/ar/1>
- Spirrison, C. L. & Gordy, C. C. (1993). The constructive thinking inventory and detecting errors in proofreading. *Perceptual and Motor Skills*, 76, 631-634.
- Tourish, D. (2018). Dysfunctional leadership in corporations. *The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention*, (Ed. P. Garrard), Palgrave Macmillan, Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-57255-0
- Uysal, Ş. A. & Çelik, R. (2016). Yöneticilerde hubristik davranışlara dair nitel bir araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(1), 274-285. doi:10.17740/eas.soc.2016.MSEMP-23
- Uysal, Ş. A. & Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17. *UİK Özel Sayısı*, 103-118.
- Victorian Public Sector Commission, (2015). How positive is your work environment? <https://vpssc.vic.gov.au>
- Wijewardena, N., Samarunge, R. & Härtel, C. (2014). Creating better employees through positive leadership behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 37(5), 288-298. doi:10.1080/01900692.2013.835320
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism and resiliency. *Journal of Management*, 33, 774-800. doi:10.1177/0149206307305562