



**İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

T.C

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİMDALI

**UYGULAMALI PSİKOLOJİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÖNETİCİLERDE NARSİZM

Yüksek Lisans Tezi

Funda SARAÇOĞLU

İSTANBUL, 2022



**İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ**

T.C

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİMDALI

**UYGULAMALI PSİKOLOJİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÖNETİCİLERDE NARSİZM

Yüksek Lisans Tezi

Funda SARAÇOĞLU

100022826

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rüstem AŞKIN

İSTANBUL, 2022

TEŞEKKÜR

Yüksek lisansım boyu hem akademik kısımda hem tez yazım sürecinde sevecenliği ve yardımsever tutumuyla yanımda olan hocam Prof. Dr. Rüstem AŞkın'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte akademik bilgisini, bana olan sevgisini ve yardımını esirgemeyen hayat arkadaşım Ahmet Can Yalınkılıç'a teşekkür ederim.

Son olarak bana hep inanan, benimle her zaman gurur duyan annem, babam, ağabeyim ve ablama en büyük teşekkürü ediyorum. Bu tez çalışmamı aileme ithaf ediyorum.

ÖZET

Yunan mitolojisinde adı geçen Narkissos sudaki yansımasına bakıp kendisine aşık olur ve ölüm sebebi de kendine olan hayranlığıdır. Adını Yunan mitolojisinden alan narsisizm, tarih boyu çeşitli araştırmacı ve yazarlara ilham vermiştir. Günümüzde de medyanın etkisiyle birlikte adından sıklıkla söz edilmektedir. İnsanların kendini beğenmesi, beğenilme isteği, onay ve övgüye gereksinim duyması doğal bir ihtiyaçtır. Narsisizm, her insanda belli düzeyde bulunan psikolojik esneklik sağlayan yapılanmadır. Aşırı düzeyde ve işlevselliği bozan narsisizm ise bireyin kendine yönelik aşırı ve yoğun hayranlık, ilişkilerde manipülasyon ve empati eksikliği ile karakterize olup hem ilişkilerde hem örgütsel anlamda yıkıcı etkiler göstermektedir. DSM-5'e göre büyüklenmeci ve kırılğan olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Birçok araştırmacıya göre iki boyut da bireyin kendini değersiz görmesinden kaynaklanır. Kişilik psikolojisindeki *karanlık üçlü*den biri olan narsisizmin yönetici ve liderlerdeki etkileri hem liderler hem de çalışanlar için yadsınamaz haldedir. Örgütsel alanda narsisistik bireylerin mükemmeliyetçi özellikleri sebebiyle narsisizmin tamamen olumlu algılanmasına ve yansıtılmasına karşın belli riskler bulunmaktadır.

Çalışma beş bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde, narsisizmin tanımı, kavramın ortaya çıkışı ve kuramsal çerçeve ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde Narsistik Kişilik Bozukluğunun büyüklenmeci ve kırılğan kısmından bahsedilmiş, bu iki kutbun kesişen ve ayrışan özelliklerine değinilmiş, Narsisistik Kişilik Bozukluğunun diğer kişilik bozukluklarıyla benzerliklerine ve farklılıklarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde; lider kavramı, ideal liderin özellikleri, tanınmış liderlerden olumlu liderlik örnekleri, liderlerde narsisistik özelliklerin risklerinden, günümüzde ideal liderlik algısındaki değişimden, dünyaca ünlü liderler ve onların

girişimlerinden, yönetici ve lider kavramlarının eş anlamlı kullanılmasına karşın farklılığından ve yöneticilerin narsisistik kişilik yapılanmasıyla ilgili literatür taramasına değinilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise yönetici kavramından, yöneticilerdeki narsisizm olgusundan bahsedilmiştir. Beşinci bölümde ise Narsisistik Kişilik Bozukluğu üzerine psikoterapi yaklaşımlarından söz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: *Narsisizm, Narsisistik Kişilik, Lider, Narsisistik Lider, Yönetici*

ABSTRACT

Narkissos, mentioned in Greek mythology, looks at his reflection in the water, thus falls in love with himself and the reason of his death is his self-admiration. Narcissism, which takes its name from Greek mythology, it has inspired various researchers and authors throughout its history. Nowadays, his name is often mentioned along with the influence of the media. It is a natural need for people to like themselves, the desire to be liked, the need for approval and compliment. Narcissism is a structure that provides a certain level of psychological flexibility found in every person. Narcissism, which is characterized by excessive and intense self-admiration, manipulation and lack of empathy in relationships, and shows destructive effects both in relationships and in organizational terms. According to the DSM-5, it is divided into two categories as grandiose and fragile. According to many researchers, both dimensions are caused by the fact that an individual considers himself worthless. As one of the dark trilogy in personality psychology, the effects of narcissism on managers and leaders are undeniable for both leaders and employees. Due to the perfectionist characteristics of narcissistic individuals in the organizational field, there are certain risks despite the completely positive perception and reflection of narcissism.

The study is examined in five sections. In the first chapter, literature review on the definition of narcissism, the emergence of the concept and the theoretical framework is included. In the second part of the study, the grandiose and fragile part of Narcissistic Personality Disorder was mentioned, the intersecting and decomposition characteristics of these two poles are mentioned, the similarities and differences of Narcissistic Personality Disorder with other personality.

In the third section; the concept of a leader, the characteristics of the ideal leader, positive leadership examples from prominent leaders, the risks of narcissistic traits in leaders, nowadays the change in the perception of ideal leadership from world-renowned leaders and their initiatives, manager, and leader concepts are used synonymously, although by the difference of the managers and to the literature on narcissistic personality structure are discussed. In the fourth part of the study, from the concept of manager In the fourth chapter, the concept of manager and narcissism in managers are mentioned.

In the fifth section; psychotherapy approaches on Narcissistic Personality Disorder are mentioned.

Keywords: *Narcissism, Narcissistic personality, Leader, Narcissistic Leader, Manager*

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ.....	1
1. NARSİSİZM KAVRAMI ve NARSİSİSTİK KİŞİLİK BOZUKLUĞU	2
1.1.Tarihçesi.....	4
1.2.Narsisizmin Kuramsal Çerçevesi.....	5
2.NARSİSİSTİK KİŞİLİK BOZUKLUĞU ve TÜRLERİ.....	7
2.1.Büyüklenmeci (Grandiyöz) Narsisizm	9
2.2.Kırılgan Narsisizm.....	11
3.LİDER KAVRAMI	12
3.1.Yönetici ve Lider Kavramlarının Farkı	14
3.2.Liderlerde Narsisizm Kavramı.....	17
3.3.Dünyaca Tanınmış Narsisistik Liderler	19
4.NARSİSTİK KİŞİLİK BOZUKLUĞU ÜZERİNE YAKLAŞIMLAR.....	23
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	25
KAYNAKÇA	27

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Narsisistik Kişilik Bozukluğundaki Birimler.....	9
Tablo 2. Max Weber Lider Tipleri.....	14
Tablo 3. Kahramanmaraş ilinde yöneticilerle yapılan anketin sayısal verileri.....	22

KISALTMALAR

NKE: Narsistik Kişilik Envanteri

APA: American Psychological Association

DSM: The Diagnostic and Stastical Manual of Mental Disorders

NKB: Narsistik Kişilik Bozukluğu

AKB: Antisosyal Kişilik Bozukluğu

SKB: Sınırdaki Kişilik Bozukluğu

CEO: Chief Executive Officer

GİRİŞ

İsmi Yunan mitolojisindeki Narcissus'dan (Narkissos) gelen narsisizm, tarih boyu araştırmacılara ve sanatçılara ilham olmuştur. Bu kavram sağlıklı boyuttan, patolojik boyuta kadar çok geniş bir yelpazenin içindedir (Krizan & Herlache, 2017).

Geçmişten bu yana narsisist olarak adlandırılan bireylere kamuoyunda saygı ve hayranlık duyulmaktadır(Krizan & Herlache, 2017). Medyanın ve ünlülerin etkisiyle narsisizm, dünyanın birçok yerinde adeta bir salgın haline gelmiştir. Ünlüler ve medya kaynakları narsisizmin bir salgın gibi tüm dünyaya yayılmasına katkı sağlamışlardır (Twenge & Campbell, 2009). Sosyal platform olan Facebook daha yerel bir hizmet amacıyla kurulsada zamanla yaygınlaşmaya başlamış ve insanlar bu ađ üzerinden kendilerine hesap açarak kimlik oluştırmaya başlamıştır. İnsanlar buradaki paylaşımlarıyla insanlarda nasıl algı oluştırmak istiyorsa o şekilde bir kimlik oluştırmaya çalışmaktadır (Kaya ve Kalkan, 2019).

Günden güne kullanımı artan çeşitli sosyal medya araçları ile insanlar diğerlerinin kendilerini merak ettiğini düşünüp paylaşımlarda bulunmaktadır. Bireylerin paylaşımları, başkalarında hayranlık uyandırdıkları ile ilgili yanılığlara da sürükleyebilmektedir. Çağımızda bu kibir, bireysel narsisizmi aşıp aslında kolektif bir narsisizme dünüşmektedir (Oğuz, 2016).

Küreselleşme ve kapitalizmin etkisiyle başta batı toplumları başta olmak üzere, bütün dünyada kurumların etkisinin azalmasıyla bireyselleşme ön plana çıkmıştır. “Ben” algısı giderek güçlenmiş, aidiyet duygusu azalmış ve buna bağlı olarak statü/güç kazanmanın önemi git gide artmıştır (oban ve İrmış, 2018).

İnsanın tarih sahnesine çıkışından itibaren liderlik kavramından söz edilebilmektedir. (Çırpan, 1999). Liderliğin ortaya çıkışına dair yazılı kaynaklar Mısır uygarlığına dayanmasına karşın bilimsel çalışmalar Sanayi Devrimi sonrasında yapılmıştır. Doğal olarak sanayi devrimi sonrasındaki üretim ve işçi sayısındaki artış miktarı lider ihtiyacını doğurmuştur (Onay, 2018).

Örgütsel alandaki kişilik çalışmaları “normal” boyutta kalmaktadır. Son dönemdeki çalışmalar karanlık kişilik özelliği olarak adlandırılan narsisizm, Makyavelizm ve psikopati üçlüsüne ağırlık vermektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017).

Bu çalışma; narsisizm kavramından, narsisizmin patolojik boyutundan, yöneticilerde ve liderlerde narsisistik kişilik yapılanmasının etkilerinden ve olası sonuçlarından bahseden bir gözden geçirme niteliği taşımaktadır.

1. NARSİSİZM KAVRAMI ve NARSİSİSTİK KİŞİLİK BOZUKLUĞU

Kişilik, farklı araştırmacılar veya psikologlar/psikiyatristler tarafından farklı şekilde açıklanabilen; içeriğinde çelişkili cevaplar bulabileceğimiz bir kavramdır. Genel tanımıyla kişilik, bireyin kendisinden beklenen tutarlı davranış örüntüleri ve içsel süreçlerdir (Burger, 2006). Kişilik bozuklukları ise bu süreçte meydana gelen işlevsel olmayan tanı kümesidir (Cihangiroğlu, 2012).

İnsanların onaylanma, arzulanma ve beğeni görme gibi istekleri insani ve doğal ihtiyaçlardır. Literatürdeki karşılığı “adaptif narsisizm” olarak geçmektedir. Sağlıklı bir kişilik örüntüsünde belli miktarda narsisizm bulunmaktadır. Bireylerde makul miktarda narsisizm psikolojik esneklik sağlar (Akiş ve Öztürk, 2021).

Klinik alanda narsisizm (APA, 2013) *fantezilerde veya davranışta yaygın bir büyüklenmecilik ve empati eksikliği örüntüsü* olarak nitelendirilir. Narcissistic Personality Inventory (NPI) geliştirilmesiyle birlikte narsisizm adına önemli değişiklikler kaydedilmiştir. NPI içerisinde narsisizme dair yedi alt özellikten bahsedilmektedir: *liderlik etmek ve otoriter olma, teşhircilik, üstünlük, kibir, sömürücülük, hak, kendi kendine yetme* (Jones, Woodman, Barlow & Roberts, 2017). Raskin ve Terry'nin geliştirdiği envanter en başta 40 madde olarak kullanıcılara sunulmuştur. Ardından Ames, Rose ve Anderson tarafından 16 maddeye indirilmiştir. NPI 16 maddelik envanterin Türkçe standardizasyonu daha önce Salim Atay tarafından yapılmıştır. 2014 yılında Güngör ve Selçuk tarafından tekrar Türkçeye uyarlanmış ve hukuk öğrencileriyle yapılan bir araştırmada kullanılmıştır (Güngör ve Selçuk, 2015).

Narsisizmin patolojik boyutu, APA (American Psychological Association) 5 Tanı Kriterlerine göre B Kümesi Kişilik Bozukluklarından Narsisistik (Özsever) Bozukluğudur.

Aşağıdakilerden beşi (ya da daha çoğu) ile belirli, erken erişkinlikle başlayan ve değişik bağlamlarda ortaya çıkan, büyüklenme (düşlemlerde ya da davranışlarda), beğenilme gereksinimi ve eş duyum yapamama ile giden yaygın bir örüntü:

1. Büyüklenir (örn: başkalarını ve yeteneklerini abartır; gösterdiği başarılarla orantısız bir biçimde, üstün birisi olarak görülme beklentisi içindedir).
2. Sınırsız başarı, güç, zeka güzellik ya da yüce bir sevgi düşlemleriyle uğraşır durur.
3. “Özel” ve eşi, benzeri bulunmaz biri olduğuna ve ancak özel ya da üstün diğer kişilerce (ya da kurumlarca) anlaşılacağına ve ancak onlarla ilişki kurması gerektiğine inanır.
4. Çok beğenilmek ister.

5. Hak ettiği duygusu içindedir (özellikle kayırılacak bir tedavi göreceğine ya da her ne istiyorsa yapılacağına ilişkin anlamsız beklentiler içinde olma).
6. Kendi çıkarları için başkalarını kullanır (kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarından yararlanır).
7. Eş duyum yapamaz: Başkalarının duygularını ve gereksinmelerini anlamak istemez.
8. Sıklıkla başkalarını kıskanır ya da başkalarının kendini kıskandığına inanır.
9. Başkalarına saygısız davranır, kendini beğenmiş davranışlar ya da tutumlar sergiler (Amerikan Psikiyatri Birliği, 2013).

1.1.Tarihçesi

Yunan mitolojisine göre Narcissus (Narkissos), Liriope'nin oğludur. Dillere destan bir güzelliği vardır. Tüm kadın ve erkekler ona hayrandır. Aşıkları arasında su perisi Echo (Eko) da vardır. Eko, tanrıça Hera tarafından sesi alınarak cezalandırılmıştır. Aşkını Narkissos'a ilan eder fakat onun tarafından reddedildikten sonra aşkının imkansızlığı üzerine kederlenip hayatını kaybeder (Spaas & Selous, 2000). Eko'nun intikamını almak isteyen diğer su perileri, Narkissos'u karşılıksız bir aşka yenik düşmesini sağlayarak cezalandırmak ister (Geçtan, 2003).

En sık bilinen efsaneye göre Narkissos avlandıktan sonra bir pınarın kenarında uzanırken, suda kendi yansımasına övgüler yapar. Övgüler yaptığı kişinin kendisi olduğunu geç fark eder ve orada boğularak hayatını o su birikintisinde kaybedip turuncu bir nergis çiçeğine dönüşür (Spaas & Selous, 2000).

Narkissos'un şiirlere konu oluşu M.Ö'ye dayanır. Pınardaki yansımasına bakan Narkissos'un adı Ovidius'un şiirinde geçmiştir.

Psikoloji camiasında ise ilk kullanımı Havelack Ellis (1885) ile olmuştur (Oğuz, 2016).

1.2.Narsisizmin Kuramsal Çerçevesi

Kendisine aşık Narkissos ve Narkissos'a aşık Eko'nun acı dolu efsanesi yüzyıllardan beri birçok sanatçı ve araştırmacıya ilham olmuştur. Filozoflar için efsanedeki su; kişinin benliğinin derinliklerindeki ayna iken, psikanalistler için psişik enerjinin benliğe yatırımıdır (Spaas & Selous, 2000).

Freud'un narsisizm kavramı kendisinden sonraki psikanalitik kuramcılara da yol gösterici olmuştur. Ona göre ego, narsisizm dinamikleriyle şekillenmektedir (Curk & Gaitanidis, 2018). Narsisizm bebeğin yaşamının ilk aylarında başlar. Kendisine bakım verilmeyen, yeterli ilgi ve şefkati göremeyen bebek; dış dünyaya (nesneye) yatırım yapmak yerine kendine dönük enerji yatırımı yapar (Karaaziz & Erdem Atak, 2013). Bu durum bebeklikte olağan ve "normal"dir. Yetişkinlikte durum farklılaşmaktadır. Bebeklikte olduğu gibi sağlıklı olmaktan uzaklaşır. Enerji yatırımının bireyin kendine dönük olması patolojik bir hal almaya başlamaktadır.

Bireylerin ilişkilerinde her zaman belirli bir miktar narsisizm bulunur. Patolojik vakalarda ise durum farklıdır; kişi dünyanın kendi etrafında döndüğünü düşünür. Hastalık anksiyetesinin kökeni dahi narsisizme dayandırılır; kişi kendisine dönük, sürekli kendi bedeni ve hastalıklarıyla ilgilidir (Snowden, 2010).

Freud'dan sonraki psikanalistlerden Horney (1939), benlik şişmesinin çocukluk dönemindeki bozuk ilişkilerden kaynaklandığını dile getirmektedir. Ona göre çocuk, insan ilişkilerinde sevilmemeye

boşluğunu hayranlık uyandırarak kapatmaya çalışır. Birey üç tane patolojik sonuçla karşılaşır:

1. Çalışma gerçek doyum sağlamadığı için üretkenliğin azalması
2. Kendisi çaba göstermeden etraftan yüksek düzey beklenti içerisine girmek
3. Sürekli acı çekme hali ve insanlara karşı saldırgan tutumları yüzünden kişiler arası ilişkilerde bozulma (Geçtan, 2003).

Daha güncel psikanalitik yaklaşımlarda Kohut ve Kernberg'in kişilik ile ilgili görüşleri önem arz etmektedir. Kernberg (1976-1980) narsistik kişilik yapılanmasının gelişimini, soğuk ve ilgisiz bir ebeveynin çocuğunu reddedişi sonucunda oluşmaya başladığını söylemektedir (Emmons, 1987). Narsisizmi kişilik bozukluğu olarak literatüre kazandıran araştırmacılar Kohut ve Kernberg'dir (Muradoğlu & Karabulut, 2020). Kernberg'e göre narsistik kişilik bozukluğu olan kişi bebeklik narsisizminde saplanıp kalır. Öteki ve kendi ayrımını yapması neredeyse imkansız bir hal alır. Kohut (1976)'a göre bireyde narsistik bir gelişimden bahsederken ebeveynin narsisizmi de söz konusudur. Narsistik kişilik bozukluğu olan bireyler için diğer insanlar kendilerinin uzantısı konumundadır (Schmidt, 2019).

Jung'a göre narsistik birey daha yaşamının ilk yıllarında yalnızlık duygusuyla yoğun bir şekilde başa çıkmak zorunda kalır. Sürekli kendi kendine yeterli gelmek zorunda hisseder (Taştan, 2019).

Güncel yaklaşımlara bakıldığında Millon'un narsisizm hakkındaki görüşleri, sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Çocuğa ebeveynleri tarafından gerçek dünyayla uyumlu olmayan şekilde mükemmel olduğu hissettirilir. Bu da zamanla çocuğun narsistik bir kişilik oluşturmaya zemin hazırlar (Emmons, 1987). Narsisizm ve ebeveyn tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada helikopter ebeveynlerin (aşırı ilgili, hoşgörülü) çocuklarının

narsisizm puanının yüksek olduğu saptanmıştır. Yine yapılan diğer çalışmalarda Millon'un sosyal öğrenme teorisiyle ilişkili şekilde narsisizm puanı yüksek olan çocuklar, ebeveynlerinin onları sürekli yücelttiği şeklinde geri bildirimlerde bulunmuştur (Twenge & Campbell, 2009).

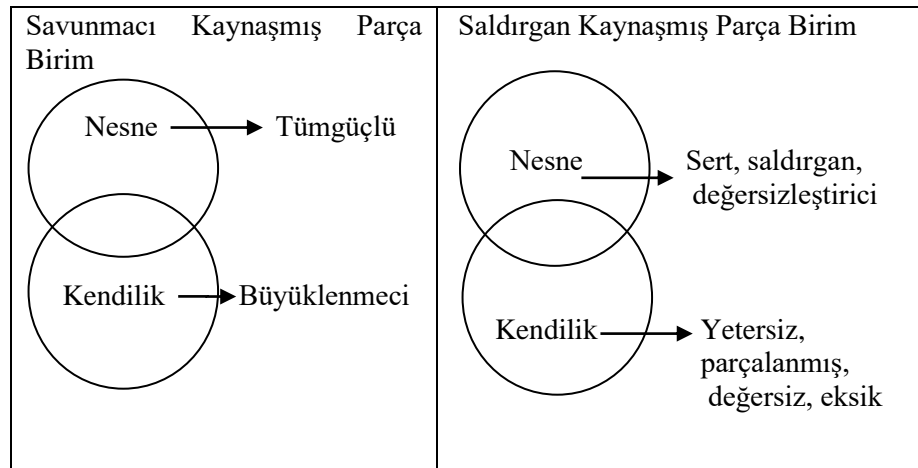
2.NARSİSİSTİK KİŞİLİK BOZUKLUĞU ve TÜRLERİ

Sağlıklı narsisizmin dışında, işlevselliği bozucu ve zarar verici kısım literatürde “maladaptif narsisizm” olarak adlandırılmaktadır (Akiş & Öztürk, 2021). Patolojik narsisizm “büyüklenmeci ve “kırılgan” narsisizm olarak iki farklı kutupta yer almaktadır ve farklı araştırmacılar tarafından *açık* ve *gizli* narsisizm olarak adlandırılmıştır (Elibol & Sevi Tok, 2019). Açık narsisizm büyüklenmeci kutbu, gizli olan ise kırılgan kutbu karşılamaktadır. Aslında narsisizmin gözlemlenebilen ve ölçülebilen iki boyutundan bahsedilmesine karşın, kişiliğin iki ayrı boyutu ya da birbirinden bağımsız özellikler olarak sınıflandırılması konusunda henüz bir görüş birliği yoktur (Jauk & Kaufman, 2018).

Ayrıca kişilik üzerine araştırma yapanlar narsisistik büyüme ve kırılganlığın farklılıklarını vurgularken, klinik araştırmacılar benzerlikleri üzerine eğilirler. Pincus ve Lukowitsky (2010) yaptıkları araştırmada büyüklenmeci ve kırılgan özelliklerin bir arada dalgalanmalar şeklinde seyrettiğini belirtmişlerdir. Büyüklenmeci özellikler, kırılgan özellikleri tamamen gizleyememektedir (Jauk & Kaufman, 2018). Narsisist olan kişilerde, narsisist olmayanlara göre (her iki tür için) narsisizmde ortak kullanılan bilişsel duygu düzenleme stratejileri kendini suçlama ve felaket senaryolarını sık kullanmaktadır (Köymen, 2019).

Geçtan'a göre psikiyatri uygulamalarında patolojik olan kendini beğenme ile normal olanı ayırt etmek kolay bir durum değildir. Keskin sınırlarla kategorilere ayırmak, bozukluklara farklı açılardan bakmayı zorlaştırabilmektedir. Narsisistik Kişilik Bozukluğuna (NKB), Antisosyal Kişilik Bozukluğu (AKB) ve Sınırdaki Kişilik Bozukluğu (SKB) yelpazesinden bakmak daha anlamlı olacaktır (Geçtan, 2003). Literatür incelendiğinde NKB'nin, AKB'nin saldırgan çeşidi olduğuna dair hipotezler vardır. Ronningtam (1990)'a göre NKB'yi, AKB ve SKB'den ayıran temel şey daha fazla başarılı olmalarıdır. SKB'de tedavi, NKB'ye göre daha kolay olabilmektedir. Bunun sebebi de büyüklenmeci modun tedaviyi ketleyici durumu olarak düşünülmektedir (Gacono, Meloy, & Berg, 1992). İntrapsişik yapı itibariyle de SKB ile benzerlik gösterir. NKB'de de iki kendilik ve nesne temsilleri kaynaşmıştır. İki birim bulunmaktadır: Büyüklenmeci kendilik şeklinde adlandırılan parça birim ve saldırgan birim solda; yırtıcı, sert parça birim sağda yer almaktadır. Buradaki birimler SKB'deki ödüllendirici ve geri çekilmeci parça birimle benzerlik gösterirler (Masterson, 2008).

Tablo 1. Narsisistik kişilik bozukluğundaki birimler.



(Masterson, 2008).

Aslında narsisistiklerde AKB’de olduğu gibi çevreye bilinçli zarar verme durumu görülmemektedir. Bireyler; kendilerini onaylama, yüceltme amacı güderken başkalarının iyiliğinden habersiz olabilmektedir (Braun, 2017).

Morf ve Rhodewalt (2001) narsisizm için *Dinamik Öz düzenleme Modelini* ortaya koymuştur. Bu modele göre narsisistler çevresindeki insanları kendilerine göre düzenleme eğilimindedir. Narsisist birey aslında kırılganlığını saklamak için aşırı büyüklenmeci kısmıyla bunu telafi etmeye çalışır. Morf ve Rhodewalt laboratuvar ortamındaki çalışmaları sonucunda narsisistlerin kendilerindeki olumlu özellikleri abarttığını ortaya koymuşlardır (Köymen, 2019).

Bazı yazarlar narsisizmin iki farklı tipinin birbiriyle tamamen ilişkili olduğunu ve kategorilere ayırmanın gereksiz olduğunu düşünmektedir (Ar, 2014).

2.1.Büyüklenmeci (Grandiyöz) Narsisizm

Narsisistik büyüklenmecilik sürekli kendini haklı görme, şişirilmiş gerçek dışı benlik imajı, sınırsız güç, kendini başkalarından üstün görme ile karakterizedir. Kıskançlık, istismar, şiddet gibi eylemlerle kişilerarası ilişkilerde derin problemlere yol açabilmektedir (Wright, Pincus, Lukowitsky & Conroy, 2010).

Narsisizmin büyüklenmeci tarafındaki bireyler soğuk ve duyarsız görünebilirler. Sosyal reddedilmeye karşı hassasiyetleri yoktur fakat başarısızlığa karşı tahammülleri azdır (Jauk & Kaufman, 2018). Literatürde bu konuda farklı görüşler vardır.Narsisistlerin reddedilmeye karşı hassas olduğu başka bir araştırmada ele alınmaktadır (Elibol ve Sevi Tok, 2019).

Narsisist kişi, büyüklenmeci benlik algısını tehdit edecek her türlü durumdan kaçmaya çalışır ve bu kaçış durumunda savunma mekanizmalarını aktif şekilde kullanır. Kernberg (1984)'e göre narsisistik bireyler, kendini rahatsız edecek ızdırap ve isteklerden kurtulmaya çalışırken duygularını bastırır (Özdemir, 2017). Saldırganlığın ve sertliği tetikleyen durum ayrılma anksiyetesi, empati yoksunluğu veya kendilik aktivasyonu olabilir. Bu parça birimler tetiklendiğinde kendilik yatırımı fazlaysa büyüklenmecilik modu aktive olacaktır. Böylelikle sert ve saldırgan kısım yatışacaktır. Bu NKB'nin yaygın bir tipidir. En çok dikkat çeken, ilgi odağı olmak isteyen tiptir (Masterson, 2008).

Dickinson ve Pincus (2003)'e göre, grandiyöz narsisistlerin bağlanma ile ilgili sorunları olmamasına karşın, ilişkide zamanla problem yaşamaktadırlar (Özdemir, 2017).

Bunun yanında narsisizm düzeyi yüksek bireylerin, karşı cins tarafından çekici algılanan bireyler olduğu bilinmektedir. Yaşam boyu partner sayıları yüksek olmasına karşın, uzun süreli ilişkilerde aldatma ve boşanma deneyimleri de fazladır. Campbell (2005) narsisistlikle romantik ilişki yaşamayı çikolatalı kek yemeye benzetir. İlk etapta yoğun haz veren bu durum, narsisist biriyle romantik ilişki yaşayan kişi için zararlı bir duruma dönüşebilmektedir (Wurst, Dufner, Gerlach & Rauthmann, 2017).

Büyük örneklemler, klinik olmayan çalışmalarda patolojik narsisizm; depresif mizaç, saldırganlık, sınırda kişilik bozukluğu ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Bunun yanında cinsiyete göre patolojik narsisizm düzeyinin belirli düzeyde değişiklik göstermediği belirtilmiştir (Wright, Pincus, Lukowitsky, & Conroy, 2010). Türkiye'de üniversite öğrencileriyle yapılan çalışmada erkek öğrencilerin narsisizm düzeyinin, kadın öğrencilerden daha fazla olduğu bulunmuştur (Kaya ve Kalkan, 2019).

Narsisistik bireylerin çalışma ortamında narsisistik eğilimlerini besleyecek bir ortam var ise narsisizm bu durumda bir avantaj olarak düşünülebilir. İş hayatında daha başarılı olurlar. Çünkü bir ekip çalışmasının ürünü bile olsa bütün başarıyı tek başlarına üstlenirler (Cihangiroğlu, 2012).

2.2.Kırılğan Narsisizm

Aşırı alçak gönüllülük, eleştiriye karşı yoğun hassasiyet, devamlı stresli, acı çekiyor olma ve kendiyle ilgili gerçek dışı mükemmeliyetçi beklentiler ile karakterize bir durumdur (Elibol ve Tok, 2019).

Kişinin benlik yatırımı fazla ise teşhirci, büyüklenmeci mod aktive olur. Masterson kırılğan narsisizmi gizli narsisizm olarak ifade eder ve ona göre narsisistlerin kendilik yatırımından ziyade nesne yatırımı fazladır. Terapide terapisti de idealize edip, yücelterek tatmin olurlar (Masterson, 2008).

Yapılan araştırmalar kırılğan narsisizmde bağlanma kuramları üzerinde durmuş ve kaygılı bağlanma stiliyle kırılğan narsisizm ilişkili bulunmuştur (Smolewska&Dion, 2005; Elibol ve Tok, 2019). Kırılğan narsizmin hem kaygılı ve kaçınan bağlanma türleriyle ilişkisi bulunmuştur. İlişkilerden kaçınarak aslında kişinin reddedilme tehlikesine karşı benliğin korumaya yönelik bir stratejidir. Bunun yanında terk edilme kaygıları yüksek olduğu için ilişkilerinde olumsuz düşünme ve kendini doğrulayan kehanet senaryoları sık yaşanabilmektedir (Smolewska & Kenneth, 2005).

Literatürde iki kavramın birbiriyle anlamlı ilişkisi olmadığına dair görüşler de yer almaktadır. Bağlanma kişiler arası ilişkisel bir süreç iken narsisizm daha çok kişinin benlik örgütlenmesiyle ilişkili

olduğundan bu çerçeveden bakıldığında farklı noktalarda olduğu düşünülebilmektedir (Özdemir, 2017).

Aynı zamanda kırılğan narsisizm sosyal anksiyete ile örtüşen özellikler göstermektedir. Sosyal kaygısı yüksek insanlar diğerlerinin olumsuz yorumlarına karşı aşırı duyarlı olurlar. Yapılan araştırmalarda sosyal kaygısı olan bireyler, insanların kendileri hakkındaki görüşlerini genelde olumsuzla yorma eğilimindedir. Buna bağlı olarak ilişkişel problemler yaşanmaktadır (Burger, 2006).

Ergenlerle yapılan bir araştırmada kırılğan narsisistik kişilik yapılanması olan bireylerin, sosyal medya kullanımıyla birlikte sosyal anksiyeteyi tetiklediği ortaya konmuştur. Sosyal medya profilleri, yapılan yorumlar gençler üzerinde ciddi etkiler bırakabilmektedir (Kahraman, Sapancı ve Serbes, 2020).

3.LİDER KAVRAMI

İnsanın tarih sahnesine çıkışından itibaren liderlik kavramından söz edilebilmektedir (Çırpan, 1999). Yazılı kaynaklar Mısır uygarlığına dayanmasına karşın bilimsel çalışmalar Sanayi Devrimi sonrasında dayanmaktadır. Üretim ve işçi sayısındaki artış miktarı lider ihtiyacını getirmiştir (Onay, 2018).

Belirli bir grup insanın, belirli şartlar altında bir amaç için toplandığı bir grupta o grubun faaliyetlerini ve etkinliklerini eşgüdümlü bir şekilde yönlendiren kişiyi lider olarak tanımlayabiliriz (Çırpan, 1999). Hatta liderlik sadece insana özgü olmayıp hayvanlarda da görülmektedir (Onay, 2018).

Liderin etkili olabilmesi için grup içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını iyi bilmesi, ona göre planlar yapması ve bunun grup üyeleri tarafından görülmesi gereklidir (Özsalmanlı, 2005). Bireyde lider potansiyelinin

olması için dışa dönük, yeniliğe ve tecrübeye açık, uyumlu olabilmesi gerekmektedir (Özkalp, Varoğlu, Varoğlu, Kirel ve Acar, 2019). Bütün bu kriterlere ve liderlerin kişilik özelliklerini saptamak adına yapılan çok sayıdaki araştırmaya rağmen ideal liderlik profili ortaya çıkarılamamıştır. Aslında bu durum olumlu olarak algılanmalıdır. İdeal tek bir liderlik tipi olması durumunda insanlar kendi benliklerini yitirmek uğruna lider olur, bu da özgün liderlik kavramını ortadan kaldırmış olurdu (George, Sims, Andrew, & Mayer, 2012).

Max Weber otorite (lider) tipleri Tablo2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Max Weber lider tipleri.

Karizmatik Lider	Doğuştan liderlik özellikleri olduğu düşünülen, toplumun buhran dönemlerinde ortaya çıkan lider tipi
Geleneksel Lider	Gelenekleri baz alan ve inançları yönettiği grubu etkileyen lider
Yasal-ussal Lider	Sadece yasaları uygulayan lider tipi
Teknokratik Lider	Bir konuda uzmanlaşmış lider tipi

(Özsalmanlı, 2005).

Özsalmanlı (2005)’e göre liderler özetle aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- İnsanlarda güven ve sempati uyandırabilen
- Sorumluluk sahibi
- İleri görüşlü
- Hırslı ve çalışkan
- Hatalarından ders çıkaran
- Hedefleri doğrultusunda ilerlerken tutarlı davranış gösteren kişilerdir(Özsalmanlı, 2005).

Goleman’a göre etkin liderlerde olması zorunlu özellik duygusal zekadır. Duygusal zeka da özbilinç, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri bileşenlerinden oluşur. Kısaca özetleyecek olursak özbilinç; kişinin kendi duygularını, ruh halini analiz edebilmesi ve bunların başka insanlar üzerindeki etkisini sentez

edebilmesidir. Kendini ayarlama; kişinin yıkıcı dürtü ve davranışlarını kontrol edebilmesi, kesin hükümler vermeden kaçınabilmesidir. Motivasyon; para ve statüko dışında kişinin hedefleri uğruna çaba göstermesi, örgütsel bağlılıdır. Empati; insanların duygularını anlama ve ona göre hareket edebilmesidir. Sosyal beceri; ilişkileri kurma ve yürütme becerisidir. Etkin liderlerde bu zorunlu özelliklerin bulunması gerekmektedir (Goleman, 1998). Tanınmış liderlerle yapılan bir röportajda Xerox yönetim kurulu başkanı ve CEO'su Anne Mulchay'ın şirketine başarı kazandırmasının ardında etkin sosyal becerileri olduğu savunulur. Kendisi, şirketi büyük borç altındayken görevine başlarken şirketteki insanlarla tek tek görüşmeler yapmıştır. Başladığında finans, AR-GE, yönetim tecrübesi olmamasına karşın çalışma arkadaşlarıyla 25 yılda geliştirdiği ilişkileri sayesinde başarılı bir liderlik sergilemiştir. Şirketini bulunduğu konumdan kurtarıp, hisse senetlerini üç katına çıkarmıştır (George, Sims, Andrew & Mayer, 2012).

Bunların yanında bireylerde olduğu gibi örgütlerde de narsisizmden söz edilebilir. *Kabul gören narsisizm* ve *yıkıcı narsisizm* olmak üzere iki boyuttan bahsedilmektedir. Bu kavramlar tıpkı adaptif narsisizm ve maladaptif narsisizm ayırımına benzemektedir. Kabul gören düzeydeki narsistik örgütlerin başarısının hakları olduğuna dair inançları yoktur. Onu çabalayarak elde etmeye çalışırlar. Yıkıcı düzeydeki narsistik örgütler ise insanlar onları başarıya götürdüğü sürece tüm kaynaklarını sömürme eğiliminde olurlar (Hamedoğlu, 2009).

3.1.Yönetici ve Lider Kavramlarının Farkı

Lider ve yönetici kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılan, iki farklı kavramlardır. Yönetici prosedür uygulayan, belli hedefleri olan

kişidir. Lider ise grubu etkileyen ve grubun yol göstericisidir (Onay, 2018).

- Liderler örgütteki bireylere vizyon yüklemeyi hedeflemektedir. Onlara ilham vermeye, belirli özellikler kazandırmaya çalışır.
- Yöneticiler ise hedefler yaratarak onlara ulaşmayı planlamaktadır. Liderler yeniliğe açıktır, yöneticiler ise prosedür uygulama yolunda olduklarından yeniliğe açık değildir.
- Liderler kendi markalarını oluşturmaya, benzersiz olmaya çalışırlar. Yöneticiler ise başkalarını taklit ederek hareket etmektedir.
- Liderler sürekli yeni bilgi öğrenip, güncelliği yakalamak ve takip etmek isterler. Böyle olmadığında kendilerini eksik hissedebilirler. Yöneticiler ise kendi alanında uzmanlaşmaya eğilir, diğer konularla pek ilgilenmeyebilir.
- Liderler daha çok insan odaklı çalışma planı yapmaktadır. Yöneticiler ise insanlardan ziyade sistemi odak noktası haline getirir (Arruda, 2016).

Zaleznik'e göre yöneticiler hızlıca problemleri çözmeye odaklanmaktadır. Problemin kaynağına ve nedenlerine odaklanmaz. Liderler ise problemin nedenlerine odaklanırlar. Sorunları hızlıca kapatma eğiliminde olmazlar (Zaleznik, 2004).

Liderlik kavramı doğrudan karizmatiklik kavramıyla ilişkilendirilmektedir. İnsanlarda doğuştan var olduğuna inanılmaktadır. Kotter bunun tam tersi görüşler bildirmiştir. Ona göre liderlik özellikleri sonradan da kazanılır ve geliştirilebilir (Kotter, 2014).

Lider ve yöneticilerin farklı olduğu diğer bir boyut ise örgütün verimliliğine dair kaygıdır. Verimlilik, az girdiyle fazla çıktı elde etmektir. Yöneticiler, verimlilik kaygısı güderler. Liderler ise grubun

belirlediği hedefleri düşünmektedirler, odak noktaları verimlilik değildir (Çırpan, 1999).

Tablo3. Yönetici ve lider özelliklerinin karşılaştırılması

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yönetendir.	Yenilikçidir.
Düzeni devam ettirir.	Farklılık oluşturur.
Koruyucudur.	Geliştiricidir.
Sistem merkezlidir.	Birey merkezlidir.
Kontrol eğilimi vardır.	Güven vericidir.
Kısa dönemli plan yapar.	Uzun dönemli plan yapar.
Alt kademeyle ilgilidir.	Gruptaki her bireyle ilgilidir.
Kurallara uyan çalışan seçer.	Çalışanı kendine göre ayarlar.
İşini doğru yapan kişidir.	Doğru işi yapan kişidir.
Düzeni korumakla meşguldür.	Değişimle ilgilenmektedir.

(İnan ve Serinkan, 2020).

Kotter'a göre günümüzün rekabetçi ortamında hem yöneticilik hem liderlik becerilerine sahip olmak büyük önem taşır. Bir yönetici lider özelliklerine sahip olmayabilir, bir lider de yönetici becerileri barındırmayabilir. Şirketler hem yönetici-liderler yetiştirmeye çalıştıklarında işlevsel olmayan bir yola girmiş olurlar (Kotter, 2014). Bununla birlikte ikisinin özelliklerini de barındıran lider yöneticiler vardır. Şirketlerin amacı lider yöneticiler yetiştirip hem prosedürleri uygulayan hem de insanlara yön veren üstler yetiştirmektir (Bulut ve Bakan, 2005).

3.2.Liderlerde Narsisizm Kavramı

“Dünyaya yapılan zararın yarısı kendini önemli hissetmek isteyen insanlar yüzündendir. Zarar vermek istemezler fakat verdikleri zarar onları ilgilendirmez. Ya görmezler ya da kendileri hakkında iyi düşünmek için sonsuz mücadeleye daldılar.” T.S Eliot, 1949 (Braun, 2017).

Kets De Vries ve Miller (1985)'in alanda çığır açan bir eseriyle ilk olarak narsisizm ve liderlik kavramları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Liderlerin kişilik yapılanmasının zemininde narsisistik özellikler olduğu ve bu özelliklerin liderlik davranışlarına yansıdığı ifade edilmiştir. Aslında narsisistlerin hedefi de lider olmaktır (Braun, 2017). Liderlik ve narsisizm üzerine çalışmaların sayısı ciddi düzeyde olsa da bu konuda çelişkili sonuçlar vardır. Kimi araştırmacıya göre bunun olası nedenlerinden biri kavramın ilk ortaya çıkışındaki farklılıklar, tutarsızlıklar olabilir. Bunun yanında liderlerin performans ölçülmesi kolay bir değişken değildir (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis&Fraley, 2013).

Maccoby (2000) ise narsisistlerin kişilik özelliklerinin olumsuz olarak algılanmasına karşın, onların üstün özelliklerinin bazı durumlarda gerekli olabileceğini dile getirmiştir. Maccoby, üretken olan narsisistlerin hırslı ve görevlerini tamamlamaya istekli olmalarından ötürü kitleleri dönüştürme özelliklerinin olabileceğine vurgu yapmıştır (Braun, 2017). Aslında patolojik narsisist liderler, insanların onlara bağımlı, düşkün durumda olmasından haz duyarlar (Taştan, 2019).

Narsisistik kişilik özellikleri gösteren bireylerin, girişimcilik ve risk alma davranışları narsisizmle ilişkili bulunmuştur. Narsisistlerin girişimcilik özelliklerinin, sosyal zekayla ilişkili olduğu çalışmalar da vardır (Mathieu & St-Jean, 2013; Muradoğlu ve Karabulut, 2020).

Girişimcilik özelliği yüksek bireylerde *internallocus of control*(iç kontrol odağı) adı verilen bir kavram öne çıkmaktadır. Girişimcilik davranışları yüksek, narsisistik bireylerde iç kontrol odağı yüksek çıkmıştır. İç kontrol odağı yüksek bireylerin kendi kaderlerini kendileri yönettiğine dair inançları vardır (Mathieu & St-Jean, 2013).

Dünyanın birçok noktasında yönetici veya liderlerin narsisistik bireylerden olduğu varsayıldığında, bunun risk faktörlerini de içerdii göz önünde bulundurulmalıdır. Rekabet, hırs ve başarı tutkusu örgütsel anlamda her zaman olumlu olmamaktadır. Günümüzde psikoloji/örgütsel psikolojideki pozitif psikoloji akımıyla birlikte narsisistik liderlik ideal olmayan liderlik tipi haline gelmiştir. Bu akımlarda insanların olumlu yanlarına odaklanma, güvenilirlik, etik değerler, empati becerileri ön plandadır. Narsisistik bireylerde bu tarz kişilik özelliklerinin yoksunluğu söz konusu olduğu için narsisistik liderlik, yeni akımın gereklerine ters düşmektedir (Taştan, 2019).

Paunonen ve arkadaşları (2006) sağlıklı narsisizmin liderlikte işlevsel olabileceğini, patolojik düzeydeki narsisizmin ise liderlikte yıkıcı olacağını vurgulamıştır (Çoban ve İrmiş, 2018). Yapılan bir meta-analiz çalışmasında narsisizm ve liderlik ile ilgili tartışmalara ışık tutabilecek sonuçlar elde edilmiştir. Farklı envanterler ile kişilik ölçümleri yapılmış ve orta düzeydeki narsisistik kişilik yapılanmasının liderlik için elverişli olacağı savunulmuştur. Burdakiönemli kısım, yapılan envanterlerde lider veya yönetici adaylarının sorulara “-miş gibi” yanıtlar vermesidir. Sahte cevaplar her zaman için karıştırıcı değişken olmaktadır (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis&Fraleay, 2013).

3.3.Dünyaca Tanınmış Narsisistik Liderler

Maccoby'e göre narsisistik liderler ön plandaki iyi konuşmacılardır. Çevresindeki insanlar onların hitap yetenekleri sayesinde takipçileri olurlar. Bunun yanında çok başarılı ve ön planda oldukları için yaptıkları hatalar veya başarısızlıkları da kamuoyunda tepki görür ve yine ön plandadır (Maccoby, 2000).

Çalışan bağlılığı üzerine çalışan bir yazılım şirketi olan Emplify'da yer alan habere göre Bill Gates'in otokratik bir lider olduğu belirtilmektedir. Otokratik liderler kontrolcü olurlar. Bu tür liderler bireysel olarak kendi görevlerini tamamlamaya odaklanmaktadır. Ekip üyelerinin kişisel gelişimi onlar için işlerinin bir yan ürünüdür. Günümüzde sürdürülebilir ve çalışanları tükenmişliğe sürükleyebilecek bir liderlik tarzı olarak düşünülmektedir (Emplify). Otokratik liderlerin yönettiği örgütlerde kesin bir emir verilmediği sürece kimse liderin sözünün dışına çıkmaz. Bu liderlik tipinde liderin astı olan bireylerin korku duygusu ve itaat davranışı ön plandadır. Örgütün altındaki bireyler değersiz olduklarını zamanla fark ettiklerinde çatışmalar başlar ve grup dağılır. Bu açıdan bakıldığında işlerin ilerlemesi için ideal bir liderlik değildir (Çetin ve Beceren, 2007).

Steve Jobs'un zorba bir lider olduğu, birlikte çalıştığı insanlara hakaretler savurduğu Amerikan haberlerinde yer almaktadır (Baer, 2015). Kahney'e göre Steve Jobs, *sıradışı bir "kontrol delisi"*dir. Çalışanlarının ailelerinden, yemeklerine kadar birçok şeyden haberdardır. Bunun yanında ayrıntıcıdır. Şirketinde çalışan insanların sınırlarını zorlayacak derecede mükemmeliyetçidir (Kahney, 2008).

Bill Gates gibi birçok lider danışman olarak dostlarını seçmelerine karşın, birçoğu samimiyet kurmadıkları şirket danışmanlarıyla

çalışmak isterler. Onlar için tanıdıkları danışmanlarla çalışmak için içine duygular ve samimiyet gireceği için profesyonellikten uzaklaşmak olacaktır. Bu yüzden tanımadıkları koçları tercih ederler (Maccoby, 2004).

Aslında birçok narsisistin bu kadar karizmatik ve ünlü olmasının nedeni toplumların kaotik dönemlerinde ortaya çıkmasıdır. Benét'in kısa öyküsünde yer verdiği bir tasvire göre Napeleon otuz yıl önce doğsaydı böylesine tanınmış bir lider değil, bir soytarı olabilirdi (Maccoby, 2004). Bununla birlikte narsisist bir liderin iş kurma sonucunda şişirilmiş benlik algısı nedeniyle başarısız olma olasılığı da her zaman mevcuttur (Mathieu & St-Jean, 2013).

Maccoby'e göre Jack Welch ve George Soros gibi liderler üretken narsisistlere örnektir. Geniş çerçeveyi gören, strateji uzmanı kişilerdir. Narsistik liderlerin üretkenliğini etkileyecek tehlike, şişkin benliklerinin etkisiyle fantezi peşinde koşmalarıdır. Bu duruma tipik bir örnek olarak Volvo şirketinin başındaki Pehr Gyllenhammar verilebilir. Kendisini çok uluslu bir şirketin başına geçecek kadar güçlü hissetmiştir ve çevresindeki insanları da buna ikna etmiştir. Sonunda Renault şirketiyle birleştiğinde şirketin İsveçli yöneticileri buna karşı çıkmışlardır. Yöneticilerin karşı çıkmalarına kulak asmayıp ve diğer hissedarlar tarafından istifaya zorlanmıştır (Maccoby, 2000).

Narsistik liderlerden örnek olarak gösterilecek diğer kişi İskandinav havayolu şirketinin CEO'su Jan Carlzon'dur. Şirketi geliştirmek yerine yayma politikasını tercih etmiş, bu hedefiyle büyük yatırımlar yapmış ve şirketi iflas noktasına getirdiği için işine son verilmiştir. Maccoby'e göre uluslararası basında fazlasıyla övüldüğü için narsistik eğilimleri beslenmiş ve yayılma politikasıyla mevcut şirket durumunun kaldıramayacağı büyük işler yapmaya kalkmıştır (Maccoby, 2000).

4.YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetici; Bir kurum ya da örgütte denetimde bulunan, yönetim ilkelerine hakim, çalışanlara gerekli yaptırımlarda bulunabilecek örgütsel bağlılığı olan kişidir (Gökçe ve Şahin, 2003).

Çağımızın gereği değişim, yönetici özelliklerinde de etkindir. Eski yöneticiler bilgiyi kendine saklayan, tek başına karar veren kişilerken yeni yöneticilik sisteminde takım olma ön plandadır. Kararlar tek başına alınmaz, bilgiler örgütteki diğer kişilerle paylaşılır. Yöneticiler farklı fikirlere açık olabilmeli, sabırla ve hoşgörülle karşısındaki insanları dinleyebilmelidir (Gökçe & Şahin, 2003).

İyi bir yönetici, yöneticiliği bir statü değil sorumluluk olarak görmelidir. Alt kademedeki çalışanların yeteneklerine göre sorumluluklar verip bunların denetimini yapabilmelidir. Birimindeki kişilere hoşgörülü olmalı, onların fikirlerini dinlemelidir. Planlı olmalı ve çalıştığı yerle ilgili olumlu duygular barındırmalı, işyeri onun için değerli ve önemli olmalıdır. Üstün yetenekleri olan biri olmak zorunda değildir. Kararlı, çalışkan, analitik düşünen biri olmalıdır (Bulut ve Bakan, 2005).

Tablo 3. Kahramanmaraş ilinde yöneticilerle yapılan anketin sayısal verileri

Görüşler	Sayı	(%)
Evet. Yöneticilik bir sanattır ve sonradan eğitimle kazanılır.	51	43.2
Hayır Yöneticilik, doğuştan gelen bir yetenektir	2	1.7
Yöneticilik doğuştan gelen bir yetenektir, ancak eğitimle gelişir.	60	50.8
Diğer	5	4.3
Toplam	118	100.0

(Bulut ve Bakan, 2005).

Kahramanmaraş ilinde 200 yöneticiyle yapılan bir anket çalışmasına katılım sağlayan yöneticilerin yarısı, yöneticilik özelliklerinin eğitimle kazanılabileceğini belirtmişlerdir (Bulut ve Bakan, 2005).

4.1.Yöneticilerde Narsisizm Olgusu

Narsisist bireylerin örgütsel bağlılıkları aşırı düzeydedir. Dünyanın kendi etrafında döndüğüne dair bir inançları olduğu için aynı zamanda örgütün de etrafında döndüğünü düşünürler. Bu yüzden gece gündüz çalışan kişilerdir. Bir hata varsa bunu üstlenmekten kaçınıp, başarıları sahiplenirler (Ertekin & Yurtsever, 2001). Narsisizm düzeyi yüksek üst düzey yöneticiler kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılma ile pozitif ilişki bulunmuştur. Çünkü onlar sürekli onay almak, medyanın ilgisini çekmek isterler. Buradaki amaç sosyal sorumluluktan ziyade kendi itibarını arttırmaktır (Keskin & Fidan, 2021).

Narsisistik CEO'ların risk alma davranışlarının yüksek olduğu bilinmektedir. CEO'lar toplum tarafından ün kazandığında bundan cesaret alarak yayılma politikaları izleyebilmekte cesur kararlar verebilmektedir. Ayrıca firma performanslarını olduğundan daha iyi görebilir ve o şekilde tasvir edebilirler. Bunun yanında kendini beğenme, sınırsız özgüven gibi kişilik özellikleri hukuktan üstün olduklarına dair bir inanç da getirebilmektedir. Firmalarda hukuk dışı etkinlikler yapabilmektedirler (Keskin & Fidan, 2021).

Narsisistik yönetici işyerinde belli ilişkişel problemler yaşayabilir. Bunlar şu şekilde listelenebilir:

- Başta karizmatik ve iyi görünmelerine karşın zamanla kendilerini fazla önemsemeleri örgüt içerisinde fark edilebilir ve bu durum diğer kişileri rahatsız eder.

- Kendileri başarılı olmak için başkalarını kolaylıkla “ezme” davranışı gösterebilirler. Bu da onlara karşı güvenin azalmasına neden olacaktır. Yanındakiler zamanla konforsuz, güvensiz hissedeceklerdir (O’Connel, 2021).

5.NARSİSTİK KİŞİLİK BOZUKLUĞU ÜZERİNE YAKLAŞIMLAR

Terapistler için klinik olarak gözlemlenen iki durum narsisizmin büyüklenmeci ve kırılğan kısmıdır. Bunların dışındaki vakalar ne kendilik yatırımı ve nesne yatırımı tipik şekilde yapmaz. Masterson’a göre bu tip “*değersizleştirici narsisistik bozukluk*” tur. Davranışları sert ve saldırgan şekildedir (Masterson, 2008).

Kohut’a göre narsisistik kişilik bozukluklarının ağır seyrinde çalışan terapist sürece aşına değil ise psikoz tablosu ile karışabilir (Masterson, 2008).

NKB’nin analizi sırasında, analistin kendi narsisizmi de karşıt aktarımda büyük rol oynar. Eğer analistin çözümlenmemiş narsistik kişilik eğilimi var ise zamanla rahatsızlık duyabilir. (Kohut, 2004, s.223). Danışan, analistini idealleştirme eğilimindeyse ve analizin ilerleyen zamanlarında bu durum çözümlendiyse, terapist bu idealleştirmenin sonlanmasına içerelebilmektedir (Kohut, 2004).

Beheary ve Dieckmann (2011)’e göre narsisistik danışanlar terapistte öfke duygusunu tetikleyen ve zorlayan danışanlardandır (Ar, 2014).

Şema Terapi; Bilişsel Davranışçı Terapi, Derinlik Psikolojisi, Psikodrama ve Geştalt Terapi ve Hümanistik Terapi yaklaşımlarının etkisinde bir terapi yaklaşımıdır. Duygular bu terapi modelinde ön plandadır ve bu duyguların kökeni anlamaya çalışılır. Modlar dediğimiz içsel yanlar temel alınır. Bu modlar çocuk, yetişkin, ve başa

çıkma, sağlıklı yetişkin ve mutlu çocuk modudur (Jacob, Genderen & Seebauer, 2011).

Narsisistik bireyler belli konularda sorun yaşadıklarında yalnız çocuk modları devreye girebilir ve kendilerini yalnız, değersiz, boşlukta hissedebilirler. Yalnız çocuk modunun hissettirdiği acı veren duygulardan kaçmak için istismar eden, kendinde hak gören büyüklenmeci mod aktive olabilmektedir. *Büyüklenmeci Kendilik modu* verilen bu moddaki birey empati kuramaz. Telafi için sürekli başarılarıyla övünür durumdadır. Bunun yanı sıra yine bulunduğu rahatsız edici duygulardan kaçmak için saldırgan davranışlar sergileyebilir. Bu da zamanla ilişkisel problemlere, iş yaşamındaki sorunlara sebep olur. Kopuk Yatıştırıcı modda ise yine aşırı telafi yoluyla dikkatini aşırı biçimde işe verebilirler. Şema terapideki amaç büyüklenmeci modun aktivasyonunu azaltmaktır (Ar, 2014).

Terapi sürecinde narsisistik danışan terapistini de yüceltme davranışları göstermektedir. Zamanla bu durumun azalması terapistte de bazı modların aktive olmasını sağlayabilir. Zamanla terapistini kendisi zorlayıcı hayat meseleleriyle uğraşırken kendisiyle yeterince ilgilenmemekle suçlayabilir, özel bir ilgi talep edebilir (Vreeswijk, Broersen & Nadort, 2012, s.83).

Şema terapide *mod diyalogları, empatik yüzleştirme ve sokratik sorgulama* yöntemleri kullanılmaktadır (Ar, 2014). Duygu odaklı bilişsel stratejiler, dönüşümsel sandalye metotlarıyla narsist bireyin yalnız çocuk moduna ulaşmak hedeflenmektedir. Kişilerarası ilişkiler için empati becerilerini geliştirmeyi, ihtiyaçları ifade etmeyi amaçlayan rol içerikli oyunlar oynanabilir. Terapide başkalarının kırılmasını görmeleri için alan sağlanmaya çalışılır (Vreeswijk, Broersen & Nadort, 2012).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Narsisistik kişilik bozukluğu; kibir ve kendini beğenmeden farklı olarak başkaları üzerinde güç üstünlüğü, manipülasyon gibi davranışlarla işlevsel olmayan boyutta yer almaktadır. Yönetici veya liderlerin narsisistik kişilik yapılanmaları nedeniyle örgütsel yaşamda daima başarılı olduklarına dair genel bir yanılgı kamuoyunda söz konusudur. Günümüzde hümanistik psikoloji ve pozitif psikoloji akımlarıyla birlikte insani değerlerin, empatinin ve iletişim becerilerinin öne çıkması narsisistik liderliğin ideal tip olmadığını apaçık ortaya koymaktadır. Kabul gören yönetici veya liderlik; bireylerin özgünlüğüne vurgu yapan, hoşgörülü ve farklı fikirlere açık, örgütteki bireylerin gelişimini kendi varlığına tehdit olarak görmeyen bireylerdir. Aynı zamanda ideal yönetici/lider örgütünün ve kendi becerilerinin farkında olan, yatırımlarını veya hedeflerini ona göre yönlendiren tüm bu süreçte örgütteki diğer kişilerin de fikirlerine başvuran kişilerdir. Çalışma saatlerinin uzunluğu düşünülürse örgüt yaşamının kalitesi büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden hem bireysel anlamda hem de toplum açısından takım oluştururken birlikte çalışacak insanların analizinin ve dengesinin iyi kurulması gerekmektedir. Ülkemizde kullanılan Narsisistik Kişilik Envanteri kısa olması sebebiyle kolayca yanıltılabilir. Bu anlamda işe alımlarda kişilik testlerinin ve bununla birlikte sözlü mülakatların önemi büyüktür. Narsisistik kişilik yapılanmasına sahip bireylerin örgütsel bağlılıklarının ve iş odaklı olduğu bir gerçektir. İş alımı yapan kişilerin bunu olumlu bir özellik olarak görmesi ilk etapta örgüt açısından faydalı görünse de sonraki süreçte belli sorunlar doğurabilmektedir. Narsisistik bireylerin empati becerilerinin gelişmemiş olması ve örgütteki diğer bireylerin duygu/düşüncelerine duyarsız olması örgütteki diğer bireylerin tükenmiş hissetmesine yol açma tehlikesi taşımaktadır.

Narsisizmi yadsımak mümkün değildir. Bu yüzden narsisizmin olası risklerini minimum seviyeye indirmenin yanında avantajlarından faydalanmak örgütler açısından en işlevsel yol olacaktır.

KAYNAKÇA

- Amerikan Psikiyatri Birliği. (2013). Ruhsal bozuklukların tanısai ve istatistiksel el kitabı (5. baskı).
- Ar, Y. (2014). Büyüklenmecilik ya da incinebilirlik: narsisistik kişilik örgütlenmesinin şema terapi yaklaşımı çerçevesinde ele alınması. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*. 1(3). 29-43. <https://doi.org/10.31682/ayna.470593>.
- Arruda W. (2022, Kasım 16). *9 differences between being a leader and a manager*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2016/11/15/9-differences-between-being-a-leader-and-a-manager/?sh=797b1ab34609>.
- Akiş, A. D., Öztürk, E. (2021). Patolojik narsisizm: duygusal istismar ve "gaslighting" perspektifinden kapsamlı bir değerlendirme. *Artuklu İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 6(2), 1-31. <https://doi.org/10.46628/itbhssj.1013622>
- Baer, D. (25 Ocak 2015). *This bill gates quote summarizes what the tech world thought of steve jobs*. Insider. <https://www.businessinsider.com/bill-gates-on-steve-jobs-2015-1>.
- Braun, S. (2017). Leader Narcissism and Outcomes in Organizations: a review at multiple levels of analysis and implications for future research. *Frontiers in Psychology*, 8(773), 1-22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00773>
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2005). Yönetici ve yöneticilik üzerine kahramanmaraş kentinde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 5(9), 62-89. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28433/302863>.

- Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (1 b.). (İ. D. Sarıoğlu, Çev.) Kaknüs Yayınları.
- Cihangiroğlu, N. (2012). Narsistik Kişilik ile Kurumsal Bağlılık Arasında Bir İlişki Var mıdır? *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(2), 119-126.
10.5455/pmb.1-1326878683.
- Curk, P., & Gaitanidis, A. (Dü). (2018). *Narcissism - a critical reader*. Routledge.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi* (7), 1-5.
https://scholar.google.com.tr/citations?view_op=view_citation&hl=tr&user=XJSQEEYAAAAJ&citation_for_view=XJSQEEYAAAAJ:9yKSN-GCB0IC adresinden alındı
- Çetin, N.G. ve Beceren E. (2007). Lider kişilik:gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132. [Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi » Makale » LİDER KİŞİLİK: GANDHİ \(dergipark.org.tr\)](http://www.dergipark.org.tr/Suleyman-Demirel-Universitesi-Sosyal-Bilimler-Enstitusu-Dergisi)
- Çoban, H., İrmış, A. (2018). Yöneticilerde narsisizm üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 123-146.
<https://doi.org/10.17130/ijmeb.2018137577>
- Elibol, Ş., ve Sevi Tok, E. S. (2019). Bağlanma stilleri, duygu düzenleme, reddedilme duyarlılığı, yakınlık korkusu ve kendini saklamanın kırılğan narsisizm ile ilişkisi. *Ayna Klinik Psikoloji Dergisi*, 6(2), 127-148.
<https://doi.org/10.31682/ayna.515625>
- Ertekin. Y., ve Yurtsever, G. (2001). Yönetimde narsisizm üzerine bir deneme. *Amme İdaresi Dergisi*. 34(3), 37-46.
<https://www.aktuelpsikoloji.com/d/file/dergi15.pdf>

- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.52.1.11>
- Gacono, C. B., Meloy, J. R., & Berg, J. L. (1992). Object relations, defensive, operations, and affective states in narcissistic, borderline, and antisocial personality disorder. *Journal of Personality Assessment*, 59(1), 32-49.
http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa5901_4
- Geçtan, E. (2003). *Psikodinamik Psikiyatride Normaldışı Davranışlar*. Metis.
- George, B., Sims, P., Andrew, N. M., & Mayer, D. (2012). İçinizdeki özgün lideri keşfedin. H. B. Press içinde, *Özgün liderlik* (L. Göktem, Çev., s. 7). Optimist Kitap.
- Goleman, D. (1998). Lideri lider yapan nedir? H. B. Review içinde, *Lideri lider yapan nedir?* (N. Elhüseyni, Çev., s. 11-34). İstanbul.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 3(6), 133-156.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28437/302923>
- Güngör, N.D., Selçuk, F.Ü. (2015). Narsisistik kişilik envanteri (nke-16): türkçe uyarlaması. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma ve Eğitim Laboratuvarı (SAEL)*, Yayınlanmamış Tartışma Metni.
10.13140/2.1.3765.5849.
- Grijalva, E., Harms, P.D., Newman, D.A., Gaddis, B.H., & Fraley, R.C. (2013). Narcissism and leadership: a meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*. 68, 1-47.
10.1111/peps.12072

- Hamedoğlu, 2009. Örgütsel narsisizm düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi
- Henry, B. <https://emplify.com/blog/5-types-of-leadership-styles-in-management/#:~:text=Bill%20Gates%20adopted%20an%20autocratic,way%20they%20do%20their%20work> sitesinden alındı.
- Işık İnan, Ö., ve Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*.7(2), 308-332. <http://dx.doi.org/10.47097/piar.824025>.
- Jacob, G., Genderen H., & Seebauer, L. (2020). *Mod terapisi: diğer yollardan gitmek*. (Şaşıoğlu, M. Ed.) Psikonet. (Orijinal eser 2011'de yayımlandı).
- Jauk, E., & Kaufman, S. B. (2018). The higher the score, the darker the core: the nonlinear association between grandiose and vulnerable narcissism. *Frontiers in Psychology*, 9(1305), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01305>
- Jones, B. D., Woodman, T., Barlow, M., & Roberts, R. (2017). The darker side of personality: narcissism predicts moral disengagement and antisocial behavior in sport. *Sport Psychologist*, 31(2), 109-116. <https://doi.org/10.1123/tsp.2016-0007>
- Keskin, H. & Fidan, S.Ş. (2021). Ceo narsisizmi: temel teoremi ve örgütsel yansımaları. *Business & Management Studies*. 9(1). <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1731>
- Kahney, L. (2009). *Nasıl steve jobs olunur?* (N. Özata, Çev.) Kapital Medya Hizmetleri.
- Kohut, H. (2004). *Kendiliğın çözömlenmesi*. (Atbaşoğlu, C., Büyökkal B., İşcan, C. Çev.). Metis Yayınları. (Orijinal eser 1971'de yayımlandı).

- Karaaziz, M., ve Erdem Atak, İ. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne Dergisi*, 1(2), 44-59.
<https://doi.org/10.7816/nesne-01-02-03>
- Kaya, L., ve Kalkan, M. (2019). Üniversite öğrencilerinde narsisistik eğilimler, bağlanma stilleri ve sosyal medya kullanımı. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 9(2), 243-249.
<https://doi.org/10.5961/jhes.2019.326>
- Kotter, J. P. (2014). Liderler Gerçekte Ne Yapar? H. B. Review içinde, *Liderlik* (M. İnan, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Köymen, E. (2019). Büyüklenmeci narsisizm ve kırılğan narsisizm ile bilişsel duygu düzenleme ve kişilerarası problemlerin ilişkisi. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Krizan, Z., & Herlache, A. D. (2017). The narcissism spectrum model: a synthetic view of narcissistic personality. 22, 1-29.
<http://dx.doi.org/10.1177/1088868316685018>
- Maccoby, M. (2000). Narsisist liderler inanılmaz artılar, kaçınılmaz eksiler. H. B. Review içinde, *Lideri lider yapan nedir* (s. 35-59).
- Maccoby, M. (2004). *Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2004/01/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>.
- Masterson, J.F. (2008). *Kişilik bozuklukları*. (Bozkurt, B.T., Soylu, T.V. Ed.). Litera Yayıncılık. (Orijinal eser 2005’de yayınlandı)
- Mathieu. C., & St-Jean, E. (2013). Entrepreneurial personality: The role of narcissism. *Personality And Individual Differences*. 55, 527-531.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2013.04.026>
- Muradoğlu, S., ve Karabulut, T. (2020). Liderlerin narsisistik kişilik özelliklerinin girişimci kişilik özellikleri üzerindeki etkisinde

- sosyal zekanın aracı rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(39), 1327-1359.
- Oğuz, T. (2016). Çağdaş narkissoslar: facebook kullanım alanları ve narsisizm. *Selçuk İletişim*, 9(2), 51-68.
<https://doi.org/10.18094/si.33596>
- O'Connel, B. (2021). *The damage done: dealing with narcissistics in the workplace*. Society for Human Resources Management.
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/narcissism-and-managers-.aspx>
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik stilleri ile narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Özdemir, H. E. (2017). *Bir grup üniversite öğrencisinde bağlanma stilleri ile narsisizm arasındaki ilişki: reddedilme duyarlılığının aracı rolü*. [Yüksek Lisans Tezi]. Işık Üniversitesi.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç., & Acar, P. (2019). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
<https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/SOS110U/ebook/SOS110U-13V3S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf> adresinden alındı
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/844454>
adresinden alındı
- Özsoy, E., Ardıç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 24(2), 391-406.
<http://dx.doi.org/10.18657/yonveek.297733>

Schmidt, A. (2019). Kernberg ve kohut'un narsisistik kişilik bozukluğu kuramlarının karşılaştırılması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 30(2), 137-241.

<https://doi.org/10.5080/u23484>

Smolewska, K., & Kenneth, L. D. (2005). Narcissism and adult attachment: a multivariate approach. *Psychology Press*, 4, 59-68.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/13576500444000218>

Snowden, R. (2010). Freud the key ideas. Hadder Teach Yourself.

Spaas, L., & Selous, T. (Dü). (2000). *Echoes of narcissus* (2 b.). Berghahn Books.

https://books.google.bi/books?id=zsebniNMH_kC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false adresinden alındı.

Taştan, S. (2019). Liderlikte işlev dışı davranış örüntüleri ve patolojik narsisizm: Psikanalitik kuram temelli bir değerlendirme. *Istanbul Management Journal*, 87, 49-91.

<http://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0003>

Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). *The narcissism epidemic*. Simon and Schuster.

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=m3YndShMSUUC&oi=fnd&pg=PA1&dq=the+narcissism+epidemic&ots=gQuZ54g2VQ&sig=GYP-a1YTPxOCy5eVigpWgOEvsjo&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20narcissism%20epidemic&f=false adresinden alındı

Uysal, H.T. (2019). The effect of perceived narcissism on conflict tendency in organizations. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 458-475.

<http://dx.doi.org/10.11611/yead.418099>

Van Vreeswijk, M., Broersen, J., & Nadort, M. (2012). *The Wiley-Blackwell handbook of schema therapy: Theory, research, and practice*. John Wiley & Sons.

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=gsB-RJRytMkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=The+Wiley-Blackwell+Handbook+of+Schema+Therapy:+Theory,+Research+google+akademi&ots=1f4bhxjk_D&sig=kuabvHIIHJFcddb5qHRdoD9Vk3c&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Wiley-Blackwell%20Handbook%20of%20Schema%20Therapy%3A%20Theory%2C%20Research%20google%20akademi&f=false adresinden alındı.

- Wright, A. G., Pincus, A. L., Lukowitsky, M. R., & Conroy, D. E. (2010). The higher order factor structure and gender invariance of the pathological. *Assesment*, 17(4), 467-483. <http://dx.doi.org/10.1177/1073191110373227>
- Wurst, S. N., Dufner, M., Gerlach, T. M., & Rauthmann, J. F. (2017). Narcissism and Romantic Relationships: The Differential Impact of Narcissistic Admiration and Rivalry. *Journal of Personality and Social Psychology* , 112(2), 280-306. <http://dx.doi.org/10.1037/pspp0000113>
- Yavuz, K. (2018). Yöneticilerin algılanan narsistik özelliklerinin çalışan performansı üzerindeki etkileri: devlet üniversitesinde yapılan bir araştırma. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Zaleznik, A. (Ocak, 2004). *Managers and leaders: are they different*. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>