



A QUALITATIVE RESEARCH ON HUBRISTIC BEHAVIORS OF MANAGERS

Şerife Alev UYAL*, Rukiye ÇELİK**

* Akdeniz University, Antalya, Turkey*, Suleyman Demirel University, Isparta, Turkey**

E-mail: alevuysal@akdeniz.edu.tr*, bursa-84@hotmail.com **

Copyright © 2016Yazar1, Yazar2. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

Hubris is assessed as a syndrome by Owen, is a concept focuses on link between desire to power and abnormal behavior. Hubris is known as divine ego is also disease. This disease is observed in managers and leaders is a power toxication or arrogance syndrome.

Researches about hubris shows that hubristic behavior has a negative impact on risky desicions and company performance. Hubristic behavior is also affecting the organization success. So these kind of behaviors is important for organization.

The aim of this study is have the managers hubrsi syndrome, how hubristic behavior affect the junior and their performance. With this aim; 31 junior was interviewed structured interviews. The answers were subjected content analysis. According to participants' statements, at least three hubristic behaviors were observed for saying the mojourity of managers have hubris syndrome. In addition; juniors feel humiliated, have fear making mistake because of they don't appreciated.

Keywords: Hubris syndrome, management.

JEL:

Yöneticilerde Hubristik Davranışlara Dair Nitel Bir Araştırma

ÖZET

Owen tarafından tıbbi bir hastalık olarak değerlendirilen hubris sendromu, gücü elinde bulundurma arzusu ile anormal davranış arasındaki bağlantıya odaklanan bir kavramdır. Tanrısal ego olarak da bilinen bu hastalık liderler ve yöneticilerde de gözlemlenen güç zehirlenmesi ya da kibir sendromudur.

Hubris sendromu ile ilgili yapılmış bazı çalışmalar şirket yöneticilerinin hubristik liderliğini değerlendirmiş ve bu tür yöneticilerin hubristik davranışlarının riskli kararlar ve şirket performansı üzerine olumsuz etkileri olduğunu tespit etmiştir. Hubristik davranış sergileyen yöneticilerin örgüt başarısını da etkilediği göz önünde bulundurulduğunda bu tür davranışların örgüt için önemi ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, hubristik davranışların yöneticiler tarafından ne düzeyde sergilendiğini araştırmak ve bu tür davranışların astları nasıl etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak 31 ast ile amirlerini düşünmeleri istenerek yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve cevaplar içerik analizine tabi tutulmuştur. Katılımcıların ifadelerine göre amirlerin büyük çoğunluğunda "hubris sendromu mevcuttur" şeklinde bir yargıya varabilmek



için en az üç hubristik davranış gözlemlenmektedir. Buna ek olarak söz konusu astların kendilerini aşağılanmış hissettikleri, yeteri kadar takdir edilmemeleri sebebiyle özgüvensiz ve sürekli yanlış yapma korkusu taşıdıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hubris Sendromu, yöneticilik.

1. GİRİŞ

Hubris sendromu güç ile ilişkili bir kavramdır. Gücü elinde bulduran kişinin kendine duyduğu aşırı özgüveni kişisel tevazuu yok eder. Daha çok eleştiriye kapalı ve mizahi yönü gelişmemiş kişilerde ortaya çıkan bu sendrom, son yüz yılın liderleri arasında David Lloyd George, Margaret Thatcher, George W. Bush ve Tony Blair’de açıkça görülmektedir (Owen, 2008: 428).

Hubris, ihtiva ettiği anlam açısından karmaşık ve zaman içinde değişime uğramış bir terimdir. En basit tanımıyla bir kişinin aşırı yüceltildiği, muhatabının ise aşağılandığı bozuk bir ilişkideki yüceltilen kişinin kibirli davranışlarıdır (Phillips, 2004: 12). Adını Yunan mitolojisinde ölçsüzlüğü, hayasızlığı ve sonsuz gururu ile bilinen Hybris isimli periden alan hubris sendromu, genel anlamda kibirli olmayı, kendini kusursuz görmeyi ve kendisini hesaba çekecek bir otoritenin varlığına inanmamayı ifade etmektedir (Payne, 1960: 20). Antik Yunan metinlerinde ahlak dışılık anlamında geçen “hubris”, tecavüz ya da hırsızlık gibi cezayı hak eden bir suç olarak kabul edilmiştir (Jones, 1962: 89). Zaman içinde çeşitli kültürlerde farklılaşan hubris günümüzde; dünyanın geri kalanına karşı sergilenen egemenlik istenci, aşırı derecede kibir ve güce duyulan açgözlülük şeklinde tanımlanmaktadır (Hashmi ve Lee, 2004: 116). İngiliz politikacı David Owen ise “In Sickness And In Power: Illness In Heads Of Government During The Last 100 Years” isimli kitabında hubrisi; insanların ya da ülkelerin güç, şöhret ve zafer için birbirlerini yok edecek kadar ahlaksız davranışları şeklinde tanımlamaktadır (Owen, 2011).

Kershaw’ın (1998) Hitler hakkında yazdığı biyografi ile akademide tekrar kullanılmaya başlanan hubris sendromu, genellikle siyasi liderlerde gözlemlenen mental bir rahatsızlıktır (Hollow, 2014: 164). Owen (2006: 548; 2008: 428; 2012) tarafından tıbbi bir hastalık olarak değerlendirilen hubris sendromu, gücü elinde bulundurma arzusu ile anormal davranış arasındaki bağlantıya odaklanan bir kavramdır. Tanrısal ego olarak da bilinen bu hastalık (Bergman, 1986) liderler ve yöneticilerde de gözlemlenen güç zehirlenmesi ya da kibir sendromudur (Russel, 2011). Elinde bulundurduğu gücün baş döndürücülüğü ile gerçeklikle bağlantısı giderek azalan liderlerin tanrısal ego kapsamındaki davranış bozuklukları narsistik kişilik bozukluğu ve potansiyel bağımlılık davranışları ile de bağlantılıdır (Pincus ve Lukowitsky, 2010: 422).

Narsizmi tetikleyen gelişmelerde insan egosu oldukça savunmasızdır (Jakovljevic, 2011: 137). Gücü elinde bulduran egoların tanrısal egoya dönüşmesi kuvvetle muhtemeldir (Maccoby, 2004). Abartılmış gurur, aşırı özgüven, başkalarına hakaret ve kendinden başka herkesin yeteneklerini küçümseme şeklinde karakterize edilen hubris sendromu (Owen, 2006: 548), formal bir güce ulaşan herhangi bir yöneticinin yakalanabileceği psikiyatrik bir rahatsızlıktır (Pullen ve Rhodes, 2008).



Doğu toplumlarında olumsuz anlam taşıyan gurur ya da kibir, Batı toplumlarında hem pozitif hem de negatif anlam taşıyabilmektedir. Özsaygı ve kendine güven ile ilişkilendirildiğinde olumlu karşılanan kibir, aşırıya kaçtığı ve diğerlerini küçümseme söz konusu olduğunda olumsuz kabul edilmektedir (Neu, 2000). Çoğunlukla politikacılar ve yöneticilerde görülen hubristik davranışların iş yerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir (Anderson vd., 2008: 91; Anderson vd., 2006: 534; Hayward ve Hambrick, 1997: 105; Roll, 1986: 214; Tepper, 2000: 180; Tracy ve Robins, 2007: 923). Örneğin hubristik bir yöneticinin para israfına sebep olduğu (Hayward ve Hambrick, 1997: 105), çalışanın iyilik haline moraline zarar verdiği ve çalışanlarının gözünde statüsünü kaybettiği (Anderson vd., 2008) çeşitli çalışmalarda tespit edilmiştir (Tepper, 2000: 181; Tepper, 2007: 262). Aşırı kibir, gurur ve saldırganlık şeklindeki hubristik davranışların güç ile ilişkili olduğu görülmüştür (Tracy ve Robins, 2007: 923; Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 618). Nitekim 2007 yılında yapılan bir araştırmada Amerikalı çalışanların %37'sinin; başka bir ifadeyle yaklaşık 54 milyon astın, kibirli üsteleri tarafından zorbaca davranışlara maruz bırakıldığı, haksızca sabote edildiği, küçük düşürüldüğü ve hakarete uğradığı tespit edilmiştir (Workplace Bullying Institute, 2007: 4).

Başarılı ve üstün olma, başkalarını düzenleme ve yargılama gibi isteklerle yaratılmış olan insanın (Canetti, 2010: 300) güç ve iktidar istemesi inkar edilemeyecek bir gerçektir (Foucault, 2012: 39). Güç, başkalarının üzerinde asimetric kontrol hakkı olarak tanımlanabilir (Fiske ve Berdahl, 2007). Asimetric kontrol genellikle otorite pozisyonlarından kaynaklanmaktadır (Magee ve Galinsky, 2008). Bu nedenle üst düzey yöneticiler, astları üzerinde kontrol kurmaya eğilimlidir ve bu kontrolden haz alırlar (Canetti, 2010: 299). Gücün bir önkoşul olduğu hubris sendromunun bir yöneticide var olduğunu söyleyebilmek için aşağıdaki davranışsal belirtilerden en az üçünün söz konusu yöneticide mevcut olması gerekmektedir (Owen, 2008: 428):

1. Dünyayı ve çalıştığı pozisyonu gücünü göstereceği ve zafer elde edeceği bir arena şeklinde görmek gibi narsistik bir eğilim göstermesi,
2. Kendi imajını zenginleştirmek için kendisini hep iyi gösterecek durumlarda bulunmaya yatkınlık göstermesi,
3. İmajı ve görünümü ile ilgili aşırı bir endişe taşıması,
4. Günlük işlerinden bahsederken kendini yüceltme ve kutsallaştırma eğilimi göstermesi,
5. Kendisini çalıştığı kurum ile bir tutması ve şahsi çıkarlarını çalıştığı kurumun çıkarları ile aynı görmesi,
6. Benzersiz oluşunu vurgulamak amacıyla kendinden bahsederken "biz" zamirini kullanması,
7. Kendi yargılarına aşırı bir güven duyarken; başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümsemesi,
8. Kendine aşırı bir şekilde güvenmesi ve abartılı bir biçimde kendini her şeyi başarabilir bir güçte görmesi,
9. Kendisini çevresindekilerin ve arkadaşlarının değil de; yalnızca Tanrı gibi ilahi bir makamın yargılamaya layık olduğuna inanması,
10. Her şekilde haklı olduğuna dair sarsılmaz bir inanç taşıması,

11. Giderek yalnızlaşması ve gerçeklikle bağlantısını kaybetmesi,
12. Huzursuz, aceleci, pervasız ve düşünmeden hareket etmesi,
13. Yaptığı şeylerin sonuç ve maliyetlerinden kaçınmak için uygulamalarını dürüstlük, namus ve doğruluk gibi ahlaki bir zemine dayandırmaya çalışması,
14. Aşırı kibri yüzünden işlerin ters gidebileceği ihtimalinden yoksun uygulamalar yaparak kibrinden kaynaklanan bir yetersizlik göstermesi.

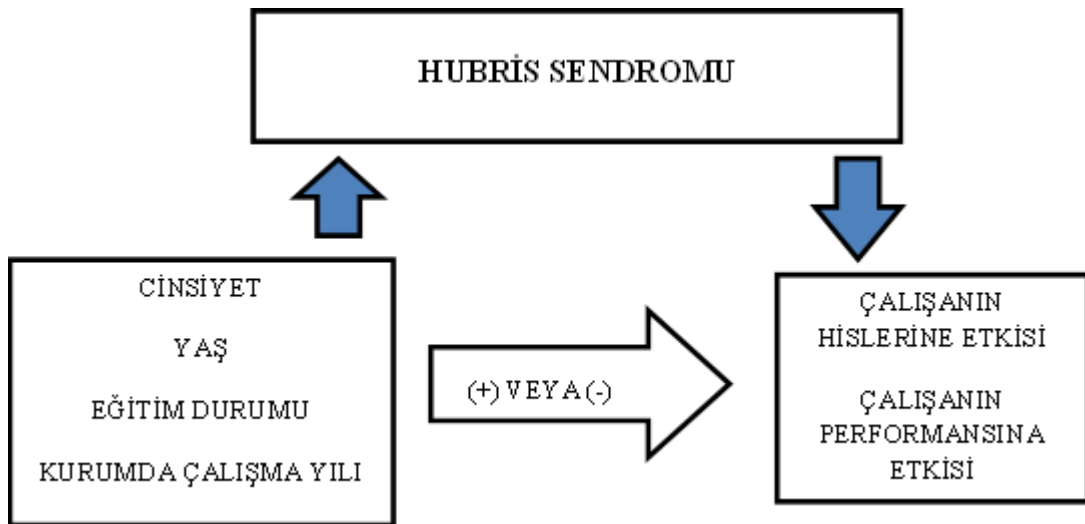
Bu on dört hubristik bulgudan en az üçünü kendinde bulunduran bir yöneticiye hubris sendromunun varlığına ilişkin tanı konulabilmektedir (Owen ve Davies, 2009: 1397). İş yeri zorbalığı ve mobbingden kavramsal olarak farklılaşan hubris sendromunun çalışanın kendisine ve performansına olan etkileri araştırılmaya değerdir.

Bu çalışmada, hubristik davranışların yöneticiler tarafından ne düzeyde sergilendiğini araştırmak, bu tür davranışların astları ve performanslarını nasıl etkilediğini tespit etmek amaçlanmıştır.

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hubristik davranışların yöneticiler tarafından ne düzeyde sergilendiğini, bu davranışlara maruz kalan astların nasıl hissettiklerini ve bu davranışların performanslarını nasıl etkilediğini incelemek bu araştırmanın temel amacıdır. Hubristik davranışlara maruz kalan astların kendilerini nasıl hissettikleri ve performanslarının bu durumdan nasıl etkilendikleri, demografik değişkenler çerçevesinde farklılaşıyor mu sorusuna cevap aramak, araştırmanın ikincil amacıdır. Ayrıca on dört hubristik davranıştan en çok hangilerinin gözlemlendiğini tespit etmek de araştırmanın diğer bir ikincil amacıdır. Bu amaçlar çerçevesinde aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 1: Hubristik Davranışlarının Çalışana Hissettirdikleri ve Performansına Etkileri

Bu konuyla ilgili yapılan literatür incelemesinde; hubristik davranışların çalışanları olumsuz etkilediği ve performanslarını düşürdüğüne dair bulgular göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın önemi ortaya çıkmaktadır.



2.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın evreninin, sonuçların genellenebilirliği açısından yetersiz oluşu araştırmanın kısıtıdır. Diğer bir kısıt ise demografik bilgilerde yer alan meslek sorusuna, yanıtlayıcıların cevap vermek istememesidir. Bu çekimserlik karşısında bu soru çıkartılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Akdeniz Üniversitesi Hastanesi idari personelleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemiyle araştırmanın probleminde cevap alınabilecek çalışanlardan oluşturulmuştur. Ancak araştırmanın bir diğer amacı olan demografik değişkenlerin etkisinin incelenebilmesi için mümkün olduğunca farklı demografik özelliklerde ve eşit sayıda katılımcıya ulaşmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda 31 asta ulaşılmıştır.

2.3. Problem Cümlesi

“Hubristik davranışlar çalışanları ve performanslarını nasıl etkiliyor?” cümlesi, araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

2.4. Varsayımlar

Yöneticilerde hubris sendromu vardır çıkarımı yapılacak düzeyde hubristik davranışların görüldüğü, bu davranışların astları olumsuz etkilediği ve performanslarını düşürdüğü öngörülerini araştırmanın varsayımlarıdır.

2.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış form kullanılmıştır. Owen'ın (2008: 428) belirttiği 14 hubristik davranışın varlığını sorgulayan ve bu davranışların çalışanı ve performansını nasıl etkilediğine dair iki açık uçlu soru olmak üzere toplam 16 sorudan oluşan bu görüşme formunda ayrıca demografik özellikleri sorgulayan bölüm de bulunmaktadır.

2.5. Analiz Yöntemi

Araştırmada nicel ve nitel yöntemler bir arada kullanılmıştır. Nicel yöntem yolu ile toplanan verilerin çözümü için sırasıyla, cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, yüzdelik değerleri, on dört soruya ait frekans dağılımları, yüzdelik değerleri, Anova testi ve karşılaştırmalı yüzde analizi istatistiği kullanılmıştır. Diğer açık uçlu iki soruya verilen cevaplar için nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu sorulara verilen cevaplar içerik analizine tabi tutularak, temalar halinde sunulmuştur. Ayrıca bu cevapların tekrarlama sıklıkları ve demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik bulguları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımları**

DEMOGRAFIK BİLGİLER		n	%
CİNSİYET	Kadın	15	48,4
	Erkek	16	51,6
TOPLAM		31	100
YAŞ	25 yaş ve altı	2	6,5
	26-35 yaş arası	15	48,4
	36-45 yaş arası	7	22,6
	45 yaş ve üstü	7	22,6
TOPLAM		31	100
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	2	6,5
	Lise	5	16,1
	Onlisans	9	29,0
	Lisans	11	35,5
	Yüksek lisans	4	12,9
TOPLAM		31	100
KURUMDA ÇALIŞMA YILI	1-5 yıl arası	14	45,2
	6-10 yıl arası	8	25,8
	11-15 yıl arası	6	19,4
	16 yıl ve üstü	3	9,7
TOPLAM		31	100

Yapılan çalışmada demografik bilgilerin frekans ve yüzde analizi sonuçlarına göre; cinsiyetin %51,6'sı erkek, 48,4'ü ise kadındır. Yaş gruplarına bakıldığı zaman; %6,5'i 25 yaş ve altı, %48,4'ü 26-35 yaş arası, %22,6'sı ise 36-45 yaş arası ve 45 yaş ve üstü gruba aittir. Eğitim durumlarına göre; %6,5'i ilköğretim, %16,1'i lise, %29'u ön lisans, %35,5'i lisans ve %12,9'u da yüksek lisans grubundan oluşmaktadır. Son olarak kurumda çalışma yılına bakıldığı zaman; %45,2'si 1-5 yıl arası, %25,8'i 6-10 yıl arası, %19,4'ü 11-15 yıl arası ve %9,7'si de 16 yıl ve üstü gruplardan oluştuğu görülmektedir.

3.2. Soruların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Katılımcıların yöneticilerinde en çok gördüğü hubristik davranış sırasıyla; her şekilde haklı olduğuna dair sarsılmaz bir inanç taşıması ve aşırı bir şekilde kendine güvenmesi ve abartılı bir biçimde kendini her şeyi başarabilir görmesi (n: 24, %74); yaptığı şeylerin sonuç ve maliyetlerinden kaçınmak için uygulamalarını dürüstlük, namus ve doğruluk gibi ahlaki bir zemine dayandırmaya çalışması ve kendi imajını zenginleştirmek için kendisini hep iyi gösterecek durumlarda bulunmaya yatkınlık göstermesi (n: 21, %67,7); dünyayı ve çalıştığı pozisyonu gücünü göstereceği ve zafer elde edeceği bir arena şeklinde görmek gibi narsistik bir eğilim göstermesi (n: 20, %64,5); kendi yargılarına aşırı bir güven duyarken; başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümsemesi (n: 19, %61,3); günlük işlerinden bahsederken kendini yüceltme ve kutsallaştırma eğilimi göstermesi ve huzursuz, aceleci, pervasız ve düşünmeden hareket etmesidir (n: 18, %58,1). Buna ek olarak katılımcıların yöneticisinde en çok gözlemlenmediği hubristik davranış ise; imajı ve görünümü ile ilgili aşırı bir endişesinin olmasıdır (n: 20, %64,5).

3.3. Sorulara Verilen Cevapların Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Çalışmada yapılan Anova testi ve karşılaştırmalı yüzde analizine göre cinsiyet ile "Yöneticiniz kendi imajını zenginleştirmek için kendisini hep iyi gösterecek durumlarda bulunmaya yatkınlık gösteriyor mu?" ve "Yöneticiniz giderek yalnızlaşıyor ve gerçeklikle bağlantısını kaybediyor mu?" soruları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki incelendiği



zaman; kadınların %45,2'si "Yöneticiniz kendi imajını zenginleştirmek için kendisini hep iyi gösterecek durumlarda bulunmaya yatkınlık gösteriyor mu?" sorusuna "Evet" cevabını vermiş erkeklerin ise yalnızca %22,9'u "Evet" cevabı vermiştir. Diğer anlamlı ilişki söz konusu olan soruda ise yine kadınların çoğunluğu %32,3 oranında "Yöneticiniz giderek yalnızlaşıyor ve gerçeklikle bağlantısını kaybediyor mu?" sorusuna "Evet" erkeklerin ise %9,7'si "Evet" cevabı vermiştir.

Katılımcıların verdiği cevaplar ile demografik özellikleri arasında cinsiyet haricinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak bunun muhtemel sebebi, örneklem kümesinin nicel bir çalışma için yetersiz oluşudur. Katılımcıların nasıl hissettikleri ve performanslarının nasıl etkilendiğini ölçmek amacıyla oluşturulmuş nitel sorular için yeterli olsa da; demografik özelliklere göre farkın araştırılması için daha büyük bir örneklem kümesinde bu çalışmanın tekrarlanması gerekmektedir.

3.4. Hubristik Davranışların Katılımcılar ve Performanslarına Etkilerine İlişkin Bulgular

Hubristik davranışların katılımcıları ve performanslarını nasıl etkilediğini ölçmek için sorulan iki açık uçlu sorunun dağılımları Tablo 2 ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 2: Hubristik Davranışlara Maruz Kalan Katılımcıların Hissettikleri

HUBRIS SENDROMUNA SAHİP BİR YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMAK KENDİNİZİ NASIL HİSSEDİRİYOR?		n	%	
A	KİŞİNİN KENDİNE İLİŞKİN HİSSETTİKLERİ	Kişinin kendisini mutsuz ve kötü hissetmesi	11	17,74
		Kişinin kendisini; işe yaramayan, iş bilmeyen, etkisi olmayan ve beceriksiz olarak düşünmesi	8	12,90
		Kişinin kendisini huzursuz, tedirgin ve endişeli hissetmesi	5	8,06
		Kişinin stresli olması	5	8,06
		Kişinin kendisini güvende hissetmemesi	4	6,45
		Kişide karamsarlık ve olumsuz düşünce oluşması	3	4,83
		Kişinin sosyal ve aile yaşantısında olumsuzlukların oluşması	3	4,83
		Kişinin sinirli ve gergin olması	2	3,22
		Kişinin kendisini yetersiz hissetmesi	1	1,61
		Kişide yorgun olması	1	1,61
ARA TOPLAM		10	43	69,35
B	KİŞİNİN YÖNETİCİYE İLİŞKİN HİSSETTİKLERİ	Kişinin nezdinde yöneticisinin herhangi bir değerinin kalmaması	2	3,22
		Kişinin yöneticisine karşı düşüncesiz olması	1	1,61
		Kişinin yöneticisiyle karşılaşmak dahi istemesi	1	1,61
		Kişinin yöneticiye karşı umursamaz davranması	1	1,61
ARA TOPLAM		4	5	8,06
C	KİŞİNİN KURUMA İLİŞKİN HİSSETTİKLERİ	Kişinin kuruma karşı aidiyet duygusunda azalma	3	4,83
		Kişinin kendisini kuruma ait hissetmemesi	1	1,61
		Kişide oluşan plansız ve programsız davranışlar	1	1,61
ARA TOPLAM		3	5	8,06
D	KİŞİNİN İŞE İLİŞKİN HİSSETTİKLERİ	Kişinin işe karşı umursamaz ve vurdum duymaz olması	5	8,06
		Kişide iş yapmaya karşı isteksizlik oluşması	1	1,61
		Kişinin işlerden soğuması	1	1,61
		Kişinin bildiği doğrularda bile tereddüt yaşamaması	1	1,61
		Kişinin işe ile ilgili kendisini baskı altında hissetmesi	1	1,61
ARA TOPLAM		5	9	14,51
TOPLAM		23	62	100

Tablo 2'ye göre hubristik davranışlar çalışanlarının kendilerini mutsuz, kötü, işe yaramayan, iş bilmeyen, beceriksiz, stresli, güvensiz, karamsar, olumsuz, sinirli ve gergin hissetmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca bu davranışların etkisi çalışanın aile hayatına ve



sosyal hayatına da olumsuz yansımaktadır. Katılımcıların; bu davranışları sergileyen yöneticilere karşı umursamaz davrandığı ve yöneticisiyle karşılaşmak dahi istemedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu davranışları sergileyen yöneticilerin katılımcılar nezdinde kıymetsiz olduğu da tespit edilmiştir. Hubristik davranışlara maruz kalan çalışanların kuruma karşı bağlılıklarının azaldığı çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca bu davranışları tecrübe eden çalışanların işe karşı vurdumduymaz, isteksiz olduğu ve işinden soğuduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3: Hubristik Davranışların Katılımcıların Performansına Etkileri

HUBRIS SENDROMUNA SAHİP BİR YÖNETİCİ İLE ÇALIŞMAK PERFORMANSINIZI NASIL ETKİLİYOR?		n	%	
A	KİŞİNİ KENDİ PERFORMANSINA KARŞI ETKİSİ	Kişinin isteksiz ve beklentisiz çalışması	5	11,62
		Kişinin motivasyonunun düşmesi	4	9,30
		Kişinin çalışma şevkinin kırılması	3	6,97
		Kişinin enerjisinin düşmesi	1	2,32
		Kişinin çalışma azminin düşmesi	1	2,32
		Kişinin karşılık veremediği zaman sağlık sorunlarının yaşanması	1	2,32
		Kişinin giderek dikkatsiz olması	1	2,32
ARA TOPLAM		7	16	37,20
B	KİŞİNİN YÖNETİCİYE KARŞI PERFORMANSINA ETKİSİ	Kişinin umursamaz davranmaya çalışarak sabırla beklemesi	1	2,32
		Kişide yöneticisinin isteğini karşılamama endişesinin oluşması	1	2,32
		Kişiyöneticisiyle fikir alışverişinde bulunamadığı için iş süresinin uzaması ve performansın düşmesi	1	2,32
		Kişinin yöneticisiyle yaşadığı ikili ilişkilerindeki sorunlardan dolayı küçük sorunların çığ gibi büyüyerek işin içinden çıkılmaz bir hal alması	1	2,32
ARA TOPLAM		4	4	9,30
C	KİŞİNİN KURUMA KARŞI PERFORMANSINA ETKİSİ	Kişisi mesai saatleri dışında çalıştığı kurumun çevresinden dahi geçmek istememek (kurumdan gittikçe soğuması)	1	2,32
		Kişinin işi bırakma isteği	1	2,32
		Kişinin kurumdayken bir an önce zamanın geçip gitmesi ve hemen bitmesini istemek	1	2,32
ARA TOPLAM		3	3	6,97
D	KİŞİNİN İŞ PERFORMANSINA KARŞI ETKİSİ	Kişinin iş veriminin düşmesi ve yavaşlaması	8	18,60
		Kişinin kendinden emin bir şekilde yapacağı işte dahi hata yapma olasılığının artması	3	6,97
		Kişinin işe gelme isteğinde azalma olması	2	4,65
		Kişinin işleri aksatma isteği	1	2,32
		Kişinin sürekli sorun çıkartmaya meyilli olması	1	2,32
		Kişinin yetersiz çalışması	1	2,32
		Kişinin problem çözme isteğinin yok olması	1	2,32
		Kişinin işlere yoğunlaşamaması ve adapte olma sorunun ortaya çıkması	1	2,32
		Kişinin işlerinin aksamasına neden olması	1	2,32
		Kişinin işi ile ilgili yeni şeyleri öğrenmede olumsuz etki yaratması	1	2,32
ARA TOPLAM		10	20	46,51
TOPLAM		24	43	100

Tablo 3'te görüldüğü üzere hubristik davranışlar katılımcıların çalışırken isteksiz, beklentisiz, motivasyonu düşük, çalışma şevkinden yoksun, enerjisi düşük ve dikkatsiz olmasına sebep olmaktadır. Buna ek olarak hubristik davranışların; katılımcıların çalışma azminin düşmesine, umursamaz davranmaya başlamasına, yöneticiyi tatmin edememe korkusunun oluşmasına, performansının düşmesine, işten ayrılma isteğinin doğmasına, bir an önce mesainin bitmesini beklemesine ve mesai dışında çalıştığı kurumun yakınından dahi geçmek istememesine sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu tür davranışların çalışanların verimliliğini ve performansını düşürdüğü, en basit işlerde dahi hata yapmasına, işleri isteyerek



aksatmasına, sürekli sorun çıkarmaya meyilli olmasına, yoğunlaşamamasına ve problem çözüme isteğinin tükenmesine neden olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Hubristik Davranışların Katılımcılar ve Performanslarına Etkilerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Hubristik davranışların katılımcıları ve performanslarını nasıl etkilediğini ölçmek için sorulan iki açık uçlu soruya verilen cevapların demografik değişkenlerle ilişkisi Tablo 4 ve Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Hubristik Davranışlara Maruz Kalan Katılımcıların Hissettikleri İle Demografik Değişkenlerin İlişkisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER		Kendinizi Nasıl Hissettiryor?								Σn	Σ%
		1		2		3		4			
		n	%	n	%	N	%	n	%		
CİNSİYET	Kadın	14	45,2	1	3,2	0	0	0	0	15	48,4
	Erkek	6	19,4	3	9,7	3	9,7	4	12,9	16	51,6
YAŞ	25 yaş ve altı	0	0	1	3,2	0	0	1	3,2	2	6,5
	26-35 yaş arası	11	35,5	2	6,5	0	0	2	6,5	15	48,4
	36-45 yaş arası	6	19,4	0	0	1	3,2	0	0	7	22,6
	45 yaş ve üstü	3	9,7	1	3,2	2	6,5	1	3,2	7	22,6
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	1	3,2	1	3,2	0	0	0	0	2	6,5
	Lise	3	9,7	1	3,2	0	0	1	3,2	5	16,1
	Önlisans	5	16,1	0	0	2	6,5	5	16,1	9	29,0
	Lisans	9	29,0	0	0	1	3,2	1	3,2	11	35,5
	Yüksek lisans	2	6,5	2	6,5	0	0	0	0	4	12,9
KURUMDA ÇALIŞMA YILI	1-5 yıl arası	8	25,8	3	9,7	1	3,2	2	6,5	14	45,2
	6-10 yıl arası	6	19,4	1	3,2	0	0	1	3,2	8	25,8
	11-15 yıl arası	4	12,9	0	0	2	6,5	0	0	6	19,4
	16 yıl ve üstü	2	6,5	0	0	0	0	1	3,2	3	9,7
TOPLAM										31	100

Tabloda 4 ve yer alan "Kendinizi Nasıl Hissettiryor?" sorusuna verilen cevaplarda 1=Kişinin Kendine İlişkin Hissettikleri, 2=Kişinin Yöneticiye İlişkin Hissettikleri, 3=Kişinin Kuruma İlişkin Hissettikleri, 4=Kişinin İşe İlişkin Hissettikleri anlamına gelmektedir.

Hubristik davranışlara maruz kalan katılımcılardan en çok kadınların kendilerini kötü hissettikleri; buna karşın yöneticiye, işe ve kuruma karşı olumsuz bir etki yaşamadıkları görülmüştür. Erkeklerin ise işe, kuruma ve yöneticiye karşı olumsuz hissettikleri tespit edilmiştir. Buradan hareketle kadınların hubristik davranışlar karşısında hissettiği olumsuz duyguları yalnızca kendisine; erkeklerin ise bu olumsuz duyguları kendilerine değil, yöneticisine, işine ve kurumuna yansıttıkları; kendilerini bu olumsuz duygulardan korudukları ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle bu davranışlar kadınları yıpratırken erkeklere yalnızca iş, kurum ve yönetici hakkında olumsuz etkiye sebep olabiliyor.

Katılımcıların yaşları göz önünde bulundurulduğunda 25 yaş ve altı grubun genellikle olumsuz hissetmedikleri; 45 yaş ve üstü grubunun kendine, işine, yöneticisine ve kurumuna ilişkin olumsuz hissettikleri görülmüştür. En çok 36-45 yaş arasındaki katılımcıların hubristik davranışlar nedeniyle kendilerine ilişkin olumsuz duygulara sahip olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumları göz önünde bulundurulduğunda katılımcılardan en çok lisans ve önlisans mezunlarının hubristik davranışlar karşısında kendilerine ilişkin olumsuz duyguya kapıldıkları gözlemlenmektedir. Buna ek olarak kurumda çalışma yılı açısından



değerlendirildiğinde; çalışma yılı arttıkça hubristik davranışlar karşısında kişinin genel anlamda daha az olumsuz duyguya kapıldığı görülmektedir. Buradan hareketle; çalışma yılı ile ters orantılı olarak çalışanların hubristik davranışlardan etkilenmediği söylenebilir.

Tablo 5: Hubristik Davranışların Katılımcıların Performansına Etkilerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER		Performansınızı Nasıl Etkiliyor?								Σn	Σ%
		1		2		3		4			
		n	%	n	%	N	%	n	%		
CİNSİYET	Kadın	6	19,4	1	3,2	2	6,5	6	19,4	15	48,4
	Erkek	5	16,1	4	12,9	0	0	7	22,6	16	51,6
YAŞ	25 yaş ve altı	0	0	1	3,2	0	0	1	3,2	2	6,5
	26-35 yaş arası	5	16,1	1	3,2	1	3,2	8	25,8	15	48,4
	36-45 yaş arası	3	9,7	1	3,2	1	3,2	2	6,5	7	22,6
	45 yaş ve üstü	3	9,7	2	6,5	0	0	2	6,5	7	22,6
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	1	3,2	0	0	0	0	1	3,2	2	6,5
	Lise	2	6,5	1	3,2	1	3,2	1	3,2	5	16,1
	Önlisans	3	9,7	2	6,5	0	0	4	12,9	9	29,0
	Lisans	3	9,7	1	3,2	1	3,2	6	19,4	11	35,5
	Yüksek lisans	2	6,5	1	3,2	0	0	1	3,2	4	12,9
KURUMDA ÇALIŞMA YILI	1-5 yıl arası	4	12,9	2	6,5	1	3,2	7	22,6	14	45,2
	6-10 yıl arası	4	12,9	0	0	1	3,2	3	9,7	8	25,8
	11-15 yıl arası	2	6,5	2	6,5	0	0	2	6,5	6	19,4
	16 yıl ve üstü	1	3,2	1	3,2	0	0	1	3,2	3	9,7
TOPLAM										31	100

Tablo 5'te yer alan 1=Kişinin Kendi Performansına Karşı Etkisi, 2=Kişinin Yöneticiye Karşı Performansına Etkisi, 3=Kişinin Kuruma Karşı Performansına Etkisi, 4=Kişinin İş Performansına Karşı Etkisi anlamına gelmektedir.

Katılımcıların cevapları cinsiyete göre değerlendirildiğinde; hem erkek hem de kadınların kişisel ve iş performanslarının hubristik davranışlardan olumsuz etkilendiği görülmektedir. Yaş değişkeni göz önünde bulundurulduğunda 26-35 yaş arasındaki çalışanların tüm performanslarının hubristik davranışlardan olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Eğitim değişkeni göz önünde bulundurulduğunda; tüm grupların hubristik davranışlar karşısında iş performanslarının olumsuz etkilendiği gözlenmektedir. Ayrıca kurumda çalışma yılı çerçevesinde değerlendirildiğinde tüm grupların hem kişisel hem de iş performanslarının hubristik davranışlardan olumsuz etkilendiği görülmektedir.

4. SONUÇ

Üst düzey yöneticilerin elinde bulundurdukları gücün etkisiyle aşırı kibire kapılıp zarar verici narsistik davranış sergilemeleri beklenen bir durumdur. Gücün baş döndürücülüğü ile yöneticinin, kendisine yöneltilen eleştirileri kabul etmemek, kendini hatadan münezzeh görmek, emri altındakileri sürekli küçümsemek, kendisini her şeyi başarabilir görmesi ve kendine aşırı güven duyması hubristik davranışlardandır. Buna ek olarak hubristik davranışların, bu davranışlara maruz kalan çalışanları olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. Li ve Tang'a (2010: 46) göre hubris sendromu ile ilgili yapılmış bazı çalışmalar şirket yöneticilerinin hubristik liderliğini değerlendirmiş ve bu tür yöneticilerin hubristik davranışlarının riskli kararlar ve şirket performansı üzerine olumsuz etkileri olduğunu tespit etmiştir.



Bu çalışmada yöneticilerin hubristik davranışları ve bu davranışların çalışanları nasıl hissettirdiği ve performansına etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; üst düzey yöneticilerin çoğunda en az üç hubristik davranış gözlenmektedir.

Hubristik davranışlar çalışanlarının kendilerini mutsuz, kötü, işe yaramayan, iş bilmeyen, beceriksiz, stresli, güvensiz, karamsar, olumsuz, sinirli ve gergin hissetmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca bu davranışların etkisi çalışanın aile hayatına ve sosyal hayatına da olumsuz yansımaktadır. Katılımcıların; bu davranışları sergileyen yöneticilere karşı umursamaz davrandığı ve yöneticisiyle karşılaşmak dahi istemedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu davranışları sergileyen yöneticilerin katılımcılar nezdinde kıymetsiz olduğu da tespit edilmiştir. Hubristik davranışlara maruz kalan çalışanların kuruma karşı bağlılıklarının azaldığı çıkan sonuçlar arasındadır. Ayrıca bu davranışları tecrübe eden çalışanların işe karşı vurdumduymaz, isteksiz olduğu ve işinden soğuduğu gözlemlenmiştir.

Hubristik davranışlar kişilerin çalışırken isteksiz, beklentisiz, motivasyonu düşük, çalışma şevkinden yoksun, enerjisi düşük ve dikkatsiz olmasına sebep olmaktadır. Buna ek olarak hubristik davranışlar; kişinin çalışma azminin düşmesine, umursamaz davranmaya başlamasına, yöneticiyi tatmin edememe korkusunun oluşmasına, performansının düşmesine, işten ayrılma isteğinin doğmasına, bir an önce mesainin bitmesini beklemesine ve mesai dışında çalıştığı kurumun yakınından dahi geçmek istememesine sebep olmaktadır. Ayrıca bu tür davranışlar, çalışanların verimliliğini ve performansını düşürdüğü, en basit işlerde dahi hata yapmasına, işleri isteyerek aksatmasına, sürekli sorun çıkarmaya meyilli olmasına, yoğunlaşamamasına ve problem çözme isteğinin tükenmesine neden olmaktadır.

KAYNAKLAR

- Anderson, C and A.D. Galinsky., (2006). Power, Optimism, And The Proclivity For Risk, *European Journal of Social Psychology*, Volume: 36, pp. 511-536.
- Anderson, C, D.R. Ames and S.D. Gosling, (2008). Punishing Hubris: The Perils Of Overestimating One's Status In A Group, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, pp. 90-101.
- Anderson, C, S. Srivastava., J. S. Beer and S. E. Spataro., (2006). Knowing Your Place: Self-Perceptions of Status in Face-To-Face Groups. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 91, pp.1094-1110.
- Bergman, A.B., (1986). Academic Hubris, *Paediatrics*, Volume: 77, pp. 251-256.
- Canetti, E., (2010). Kitle ve İktidar, Çev. Gülşat Aygen, 4. Baskı, İstanbul.
- Foucault, M., (2012). İktidarın Gözü, Çev. Işık Ergüden, Ayrıntı Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Hashmi, S. and S. Lee., (2004). Ethics and Weapons Of Mass Destruction: Religious and Secular Perspectives, Oxford University Press, New York.
- Hayward, M. L. A. and D. C. Hambrick., (1997). Explaining The Premiums Paid For Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.103-127.
- Hayward, M.L.A. and D.C. Hambrick., (1997). Explaining The Premiums Paid For Large Acquisitions: Evidence Of CEO Hubris, *Administrative Science Quarterly*, Volume: 42, pp. 103-127.



- Hollow, M., (2014). The 1920 Farrow's Bank Failure: A Case Of Managerial Hubris?, *Journal Of Management History*, 20 (2), pp. 164-178.
- Jakovljevic, M., (2011). Hubris Syndrome And New Perspective On Political Psychiatry: Need To Protect Prosocial Behavior, Public Benefit And Safety Of Our Civilisation, *Psychiatria Danubina*, 23 (2), pp. 136-138.
- Jones, J., (1962). *On Aristotle and Greek Tragedy*, Oxford University Press, New York.
- Kershaw, I., (1998). *Hitler 1880-1936 And Hitler 1936-1945 Nemesis*, Penguin Books, First Edition, London.
- Li, J and Y. Tang., (2010). CEO Hubris And Firm Risk Taking In China: The Moderating Role Of Managerial Discretion, *Academy Of Management Journal*, 53 (1), pp. 45-68.
- Maccoby, M., (2004). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, The Inevitable Cons, *Harvard Business Review*, January, pp. 92-101.
- Neu, J., (2004). *A Tear Is An Intellectual Thing: The Meanings Of Emotion*, Oxford University Press, New York.
- Owen, D. (2011). *In Sickness And In Power: Illness In Head Of Government During The Last 100 Years*, Methuen Publishing, Second Edition, New York.
- Owen, D. and J. Davies., (2009). Hubris Syndrome: An Acquired Personality Disorder? A Study Of US Presidents And UK Prime Ministers Over The Last 100 Years, *Brain*, Vol. 132 No. 2, pp. 1396-1406.
- Owen, D., (2006). Hubris And Nemesis In Heads Of Government, *Journal Of The Royal Society Of Medicine*, 99 (3), November, pp. 548-551.
- Owen, D., (2008). Hubris Syndrome, *Clinical Medicine*, 8(4), pp. 428-430.
- Owen, D., (2008). *In Sickness And In Power: Illness In Heads Of Government During The Last 100 Years*, Methuen Publishing, First Edition, London.
- Owen, D., (2012). *The Hubris Syndrome: Bush, Blair And The Intoxication Of Power*, Methuen Publishing, First Edition, London.
- Payne, R., (1960). *Hubris: A Study of Pride*, Harpler Torchbook Publishing, New York.
- Phillips, D., (2004). *Athenian Political Oratory*, Routledge, New York.
- Pincus, A.L. and M.R. Lukowitsky., (2010). Pathological Narcissism And Narcissistic Personality Disorder, *Annual Review of Clinical Psychology*, Volume: 6, pp. 421-446.
- Pullen, A. and C. Rhodes., (2008). 'It's All About Me!': Gendered Narcissism And Leaders' Identity Work, *Leadership*, 4 (1), pp. 5-25.
- Roll, R., (1986). The Hubris Hypothesis Of Corporate Takeovers, *The Journal Of Business*, 59, pp. 197-216.
- Rosenthal, S. A and T. L. Pittinsky., (2006). Narcissistic leadership, *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 617-633.
- Russel, G., (2011). Psychiatry And Politicians: The 'Hubris Syndrome', *The Psychiatrist*, Volume: 35, pp. 140-145.
- Tepper, B. J., (2000). Consequences Of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 178-190.
- Tepper, B. J., (2007). Abusive Supervision In Work Organizations: Review, Synthesis, And Research Agenda. *Journal Of Management*, 33, pp. 261-289.
- Tracy, J. L and R. W. Robin., (2007). The Psychological Structure Of Pride: A Tale Of Two Facets. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 92, pp. 906-925.