

**T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HUBRİS SENDROMUNUN BAZI DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE
İNCELENMESİ**

Hümeyra ALTAY AKKAYA

EYLÜL 2023

ANTALYA

**T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HUBRİS SENDROMUNUN BAZI DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE
İNCELENMESİ**

Hümevra ALTAY AKKAYA

EYLÜL 2023

ANTALYA

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**HUBRİS SENDROMUNUN BAZI DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE
İNCELENMESİ**

Hümevra ALTAY AKKAYA

İŞLETME ANA BİLİM DALI İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI tezi
olarak 19.09.2023 tarihinde jüri tarafından (oybirliği / oyçokluğu ile) kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Cem KARAYALÇIN (Danışman) [imza]

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT [imza]

Doç. Dr. Kemal KÖKSAL [imza]

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Tez Teslim Tarihi:

BEYAN

İşletme Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Hubris sendromu ve hubris sendromunun çalışan motivasyonuna etkisinin sektörel incelemesi” adlı bu çalışmanın hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, bu çalışmanın herhangi bir kısmının başka bir akademik çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

19/09/2023

İmza

Hümeyra ALTAY AKKAYA

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
ÖNSÖZ	vi
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1. Hubris Terimi ve Hubris Sendromu	3
2.2. Psikolojik Açıdan Hubris Sendromu	5
2.3. Hubris Sendromunun Olası Sebepleri Ve Önleme Yöntemleri.....	5
2.3.1. Cömertlik	6
2.3.2. Merhametlilik	6
2.3.3. Saygı	7
2.3.4. Sınırlar	7
2.3.5. Güven ve Sadakat	7
2.3.6. Tevazu (Alçakgönüllülük)	7
2.3.7. Öz-Farkındalık	8
2.3.8. Empati	8
2.4. Hubris Sendromunun Farklı Psikolojik Hastalıklar İle İlişkisi	8
2.5. Hubris Sendromunun Nörobiyolojik İncelemesi.....	10
2.6. Hubris Sendromuna Sahip Kişilerin Genel Özellikleri	11
2.6.1. Hubris Sendromuna Sahip Kişilerin Çocukluk Analizleri.....	12
2.6.2. Hubris Sendromuna Eğitimin Etkisi	15
2.7. Dünyada Hubris Sendromu	16
2.8. Siyasi Liderlerde ve Şirket Yöneticilerinde Hubris.....	18
2.8.1. Devlet Yöneticilerinde Hubris Sendromunun Varlığının İncelenmesi	19
2.8.2. Çalışan Motivasyonu ve Yönetici Hubrismi	26
3. TURİZM SEKTÖRÜNDE HUBRİS SENDROMU.....	29
3.1. Araştırmanın Amacı	29
3.2. Kavramsal Model ve Hipotezler.....	29

3.3. Metodoloji	30
3.3.1. Örneklem ve Prosedürler	30
4. SONUÇ VE YORUM.....	52
KAYNAKÇA.....	53

ÖZET

HUBRİS SENDROMUNUN BAZI DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE İNCELENMESİ

Hümevra ALTAY AKKAYA

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Cem KARAYALÇIN

Eylül 2023; 53 Sayfa

Güç, canlıların varlığının başlangıcından itibaren, yaşamın en belirleyici unsuru olmuştur. Tarih öncesi çağlardan, günümüze kadar güç fiziki, mental ve maddi güç olarak başkalaşım geçirerek çeşitli şekillerde karşımıza çıkmıştır. Gücün en büyük yan etkilerinden biri olan hubris, gücün kötüye kullanılarak bir liderin kendisine ve çevresindekilere hatta himayesi altındaki tüm insanlara karşı negatif sonuçlar veren davranışlarda bulunması olarak özetlenebilir. Bu tez çalışmasında hubrisin ne olduğuna, temel oluşum sebeplerine, çocukluktan erişkinliğe nasıl gelişim gösterdiğine, çevresel ve ailevi faktörlerin ne denli izler bıraktığına ve gücün elde edildikten sonra hubrisin nasıl oluşup, geliştiğine değinilmiştir. Hubris sendromuna sahip yöneticilerin çalışanlarına uyguladığı davranış şekilleri araştırma konusu edinilerek Antalya ili içerisinde turizm sektöründe faaliyet gösteren iş yerlerinin çalışanları ile birlikte yönetici hubrisinin karakteristik özelliklerinin tanımlanması adına anket çalışması yapılmıştır. Yapılan bu anket çalışmasında yaş grupları, cinsiyet, yönetici seviyesi gibi demografik özellikler kullanılmış olup, verilen cevapların analizi bu özellikler doğrultusunda incelenmiştir. Bu çalışmanın neticesinde demografik faktörlere bağlı olarak ankete katılan kişilerin çalıştıkları yöneticilerde hubris sendromunun varlığına dair tespit çalışmalarında bulunulmuştur.

ANAHTAR KELİMELER: Çalışan Motivasyonu, Güç, Güç Zehirlenmesi, Hubris, Hubris Sendromu

JÜRİ: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Dr. Öğr. Üyesi Cem KARAYALÇIN

Doç. Dr. Kemal KÖKSAL

ABSTRACT

INVESTIGATION OF HUBRIS SYNDROME ACCORDING TO SOME DEMOGRAPHIC FACTORS

Hümeýra ALTAY AKKAYA

MSc Thesis in Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Cem KARAYALÇIN

September 2023; 53 Pages

Power has been the most decisive element of life since the beginning of the existence of living things. From prehistoric times to the present, power has emerged in various forms by metamorphosing as physical, mental and material power. Hubris, which is one of the greatest side effects of power, can be summarized as the misuse of power by a leader to behave in a negative way against himself and the people around them and even all the people under their protection. In this thesis, it has been mentioned that what hubris is, the reasons for its formation, how it develops from childhood to adulthood, how environmental and family factors leave traces and how hubris is formed and developed after power is obtained. The behavior patterns applied by managers with Hubris syndrome to their employees were taken as the subject of research and a survey was conducted with the employees of workplaces operating in the tourism sector in Antalya to define the characteristic features of hubris. In this survey study, demographic characteristics such as age groups, gender, manager level were used and the analysis of the answers given was examined in line with these characteristics. As a result of this study, studies were carried out to determine the presence of Hubris syndrome in the managers where the people who participated in the survey worked, depending on demographic factors.

KEYWORDS: Employee Motivation, Hubris, Hubris Syndrome, Power, Power Poisoning

COMMITTEE: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Asst. Prof. Cem KARAYALÇIN

Assoc. Prof. Dr. Kemal KÖKSAL

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

- % : Yüzde birim
0,00 : Ondalık-yüzdelik ayıracı
? : Belirsizlik

Kısaltmalar

- Hb : hubris sendromu
Gz : güç zehirlenmesi
Vs : Vesaire
Vb : Ve benzeri
Bak : Bakınız
İng : İngilizce
Std : Standart
Npd : Narsistik kişilik bozukluğu
N : Kişi sayısı (Katılımcı sayısı)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Hubris Sendromu ve Narsistik Kişilik Bozukluğu İlişkisi.....	9
Tablo 1.2. CEO Hubrisinin İlişkisel ve Davranışsal İncelemesi.....	18
Tablo 2.1. 1908-2008 Tarihleri Arasında ABD Başkanlarının Hubris Sendromu ile Olan İlişkileri.....	20
Tablo 2.2. 1908-2007 Tarihleri Arasında Birleşik Krallık Başbakanlarının Hubris Sendromu ile Olan İlişkileri.....	21
Tablo 3.1. Girdi İşlem Özeti Tablosu.....	31
Tablo 3.2. Güvenilirlik (Reliability) İstatistiği Tablosu.....	31
Tablo 3.3. Ölçek İfadelerinin Özet Değer İstatistikleri Tablosu.....	31
Tablo 3.4. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....	32
Tablo 3.5. Ortak Varyanslar Tablosu.....	33
Tablo 3.6. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	34
Tablo 3.7. Bileşen Matrisi Tablosu.....	34
Tablo 3.8. Grup İstatistikleri.....	35
Tablo 3.9. Bağımsız Değişken Testi.....	36
Tablo 3.10. Hubris Sendromu Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları...	36
Tablo 3.11. Tanımlamalar.....	37
Tablo 3.12. Varyansların Homojenliği Testi.....	37
Tablo 3.13. ANOVA.....	38
Tablo 3.14. Ortalamaların Eşitliğinin Robust Testleri.....	38
Tablo 3.15. Post Hoc Testi Çoklu Karşılaştırmalar.....	39
Tablo 3.16. Homojen Alt Gruplar.....	40
Tablo 3.17. Tanımlamalar.....	41
Tablo 3.18. Varyansların Homojenliği Testi.....	42

Tablo 3.19. ANOVA.....	42
Tablo 3.20. Ortalamaların Eşitliğinin Robust Testleri.....	42
Tablo 3.21. Post Hoc Testi Çoklu Karşılaştırmalar.....	43
Tablo 3.22. Homojen Alt Gruplar.....	44
Tablo Ek 1.1. Spor Alanında Kibir (Hubris) Ölçeği Anket Soruları.....	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Hubris ve Kişilik Özellikleri Arasındaki Orantı.....12

Şekil 3.1. Hubris Sendromunun Yaş, Cinsiyet ve Yönetici Derecesi Hipotezi.....29

ÖNSÖZ

İnsana bağlı, insandan ötürü ve insanı etkileyen bu konuyu seçerken tamamen yakın çevremde incelemiş olduğum günden güne artan gücün nereye doğru gittiğini bilmek istedim. Biz insanlar gücün iyiye kullanıldığı takdirde, dünyayı nasıl muazzam bir yer haline getirdiğimizi unutuyoruz bazen.

Bundan uzun yıllar sonra böyle bir araştırma yapıldıktan sonra, “Günümüzde hubris sendromuna bireyler arasında artık rastlanmadığı tespit edilmiştir.” sonucuna varmak dileğiyle..

Bu tezi yazım sürecinde üzerimden desteğini hiç eksik etmeyen aileme ve danışman hocam Sayın Cem KARAYALÇIN’a teşekkür ve şükranlarımı sunuyorum.

1. GİRİŞ

Güç, günümüzde kullanılan tanımını alana kadar asırlar boyunca birçok yönden farklı anlamlar yüklenerek, farklı bakış açılarıyla harmanlanarak, kişiden kişiye değişim göstermiş bir ifadedir. Semavi dinlerden mitlere, hayvanlardan insanlara, canlıların içerisinde bulunduğu her alanda güç kavramından bahsetmek mümkündür. Mitlerde çeşitli özelliklere sahip tanrılar sürekli olarak gücü elde etme çabası içerisindeyler. Semavi dinler açısından bakıldığında yaratılan ilk insanlar ile şeytan arasında süregelen güç savaşı görülmektedir. Büyük ölçekli bu örnekler derin bir şekilde baktığımızda, insanların kendi aralarında birbirilerine karşı yaptıklarında bu üstünlük kurma çabasını görmek mümkündür (Alkan & Erdem, 2019). Hubris terimine bakıldığı zaman ise güç ile iç içe, kibrin, egonun, ben merkeziliğinin hat safhada bulunduğu karakteristiklerde kişinin kendisini ve çevresindeki kişileri, organizasyonları, devletleri nasıl olumsuz etkilediği görülmektedir. Ülkeleri savaşa götüren liderleri, şirketleri batmaya kadar götüren CEO'ları ve bu makamlarda bulunan kişilerin üzerindeki hubrisi göreceğiz. Hubris konusu, günümüze kadar çeşitli bilim dallarından, farklı terimlerle iç içe bir şekilde incelenmiştir. Sosyal bir olgu olmasının yanı sıra patolojik incelemelerde de hubrisin etkileri araştırılmıştır (World Health Organization, 1994).

Hubris konusunda detaylı çalışmalara imza atmış olan Lord David Owen, hubris sendromunu güçle ilişkilendirmiş olup hubrisin kişide ortaya çıkışının, sergilenişinin kişinin güçle ilişkisinin süresine ve bu güç ilişkisindeki gücün büyüklüğüne bağlı olduğunu söyler. Aynı şekilde güç ile ilişkinin kesilmesi ile de hubrisin etkilerinin azalacağını, dürüstlüğün, eleştiriye açıklığın ve gelişmiş espritüelliğinin hubrisin gelişmesinin önüne geçeceğini vurgular (Owen D. , 2008). Sonradan kazanılmış bir kişilik bozukluğu olarak adlandırılan hubrisin, tarih sahnesinde önemli yerlere sahip olan siyasi kişilikler üzerinde bir incelemesi ve bu kişiliklerin dünyayı nasıl değiştirdiklerine dair incelemelerde de bulunulmuştur (Owen & Davidson, 2009). Bilimsel araştırmalar gösteriyor ki hubris, gücün kazanımıyla ortaya çıkarak gücün büyüklüğü ile doğru orantılı hareket ediyor. Ancak güç kazanımı öncesinde kişinin küçük yaşlardan itibaren hubris'e yakınlık göstermesinin mümkün olup olmadığı, hubrisin öğrenilen bir davranış mı yoksa kendiliğinden gelişen bir reaksiyon mu olduğu konusunda verilebilecek kesin cevaplar bulunmamaktadır. Gücün varlığı hangi yaşlarda hubris sendromunu daha çok tetiklemektedir? Güç kazanımının veya otorite sahibi olmanın hubrise yakalanma seviyesini ne denli etkilediği ve bu olguların hangisinin karakter gelişiminde daha baskın ve yönlendirici etkisinin olduğu konusunda çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Bu tez çalışmasında Türkiye'de bulunan büyük çaplı şirketlerin küçükten büyüğe tüm yönetici sınıflarında yer alan kişilerden karakter analizlerinin ve bu yöneticilerin çalışanlara karşı davranış ve bakış açılarının, çalışan psikolojisini, şirkete bağlılığını ve motivasyon kaynaklarına olan etkisini uygulamalı şekilde analiz edeceğiz. Sektörel incelemeler, çalışan motivasyonunun kritik öneme sahip olduğu üretim ve hizmet sektöründe yapılmaktadır. Çalışanların çalıştıkları şirketlere karşı hissettikleri aidiyet duygusu ile öz motivasyona sahipken yönetici hubrisine maruz kalmaları neticesinde ne denli motivasyon kaybı yaşadıklarını ve bunun çalıştıkları alanlarda performans düşüşü, sessiz

istifa vb. ne gibi olumsuzluklara sebebiyet verebileceğinin teşhisinde bulunulması planlanmaktadır.

Güç, kişinin sahip olduğu varlık ve pozisyonla doğru orantılı bir şekilde çevresindekilere emretme, hükmetme kabiliyeti veren bir yetenektir. Bertrand Russell'ın tabiriyle güç, sosyal bilimlerin en temel ögesidir. (Ward, 1998) Güç tanımına tarih boyunca birçok farklı yaklaşımlar olmuştur. Realist kişilikler gücün temelini askeri güç olarak görmüşlerdir. Ancak çağdaş tabirle güç, maddi varlıkların ön planda olduğu bir unsurdur. Güç, bir şirketin veya bir devletin rakip bir şirket veya devlet üzerinde oluşturabildiği etki kapasitesine bağlıdır. (Karaaslan & Tuncer, 2010) Realist bakış açısına sahip kişiler devletlerin anarşizmle yoğurulmuş bir sistemde hayatta kalma çabası içinde olduklarını varsaymaktadır. Merkezi bir kontrol sisteminin, yönetimin veya otoritenin olmadığı bir sistemde tüm devletler ayakta kalmak ve kendini güvence altına alabilmek için bencil bir şekilde davranır ve gücünü en üst seviyeye çıkarmaya çalışır. (Dunne, Kurki, & Smith, 2016) Realist kişiliklerin bu bakış açısında güç, askeri güçtür. Hans Morgenthau'ya göre güç, bir ilişki türü olmasının yanı sıra aynı zamanda uluslararası politikanın en birincil amacı ve bu amacı gerçekleştirmeye yarayan bir araçtır. Morgenthau bu açıklaması ile güce çok boyutlu bir anlam kazandırmıştır. (Aydoğan & Aydın, 2011) Uluslararası ilişkilerin en temel öğelerin başında güç gelmektedir. Güç, içerisinde bulunduğu kurallara ve topluma göre başkalaşım geçirmiş, tarih boyunca politikaya yön vermiş en önemli faktörlerden biridir. Güç kavramının tanımı ve ölçüsü üzerine birçok çalışma yapılmıştır ve halen de yapılmaktadır. (Dumankaya, 2019) Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde hubris olgusunun varlığı, olası ortaya çıkış sebepleri, psikolojik tahlillere dayanan alt yapısı, hubristen kaçınma yöntemleri, hubrisin farklı psikolojik hastalıklar ve sendromlar ile ilişkisi, nörobiyolojik incelemesi, bu karakteristiğe sahip kişilerin genel özellikleri ve büyüme evresindeki çevresel etkenlerin incelemesi yapılacak olup, dünya genelinde hubris örnekleri, siyasi kişiler, organizasyonel örnekler ve şirket incelemeleri detaylandırılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Hubris Terimi ve Hubris Sendromu

Hubris terimi incelenirken ele alınacak en önemli kavram hiç kuşkusuz güçtür. Güç hubrisin temel yapıtaşını oluşturan, hubrise yönlendiren ve insanı ele geçirmesini sağlayan en önemli kavramdır. Güç sadece hubris sendromu ile değil aynı zamanda megalomani ile yani megaloman kişilik bozukluğuyla, narsistik kişilik bozukluğuyla ve obsesif kompulsif kişilik bozukluğu gibi farklı psikolojik durum ve hastalıkların da temelinde yatan başlıca sebeplerden biridir. Ancak sebep-sonuç ilişkisi ve nedensellik göz önüne alındığında güç ile yakinen ilişkili olan terimlerin başında hubris gelmektedir.

Hubris; günümüze kadar kullanılan tanımıyla, abartılı gurur, aşırı özgüven ve başkalarını hor görme olarak açıklanmaktadır. (Owen L. , 2006) Hubris, bazı kesimlerce gerçeklikle ilişkin kesilmesi, gerçeklikten kopuş olarak da nitelendirilmektedir. Hubris kelimesi Antik Yunan'da "kibir" anlamına gelmektedir. Hubris sendromu ise günümüzde, güç zehirlenmesi, iktidarı veya gücü elinde tutan yöneticilerin, kibre kapılarak abartılı bir gururla başkalarını aşağılama, öteleme ve küçük görme hastalığına verilen addır. (Rodgers, 2011) Bu sendrom, kişinin elinde bulunan imkân ve fırsatları egosunu tatmin için kullanması ve bundan keyif alması ile başlar. Gücü elinde bulunduran kişi, gücün verdiği sarhoşluk ve hazla gerçeklerden kopar, bir takım dengesizlik ve densizliklerle kendisi ile birlikte yönettiklerini de felakete sürükler. Böylece güç artık beyni uyuşturan toksik bir yapıya dönüşür ve sadece kendisi için çalışan bir sistem oluşturur. Ama bu sistem öyle gelişigüzel birdenbire oluşmaz. Güç zehirlenmesi üç aşamada meydana gelir. İlk aşama güç toplama evresidir. Bu aşamada lider ve çevresi etrafına "güven veren" vaatler, bu vaatleri destekleyen eylemler ile toplum beklentisine cevap vermeye çalışırlar. Dünyada uzun süre hüküm sürmüş diktatörler, otokratlar, oligarklar bu aşamada hep bu yoldan geçmişlerdir. İkinci aşama bu güçle ne yapabilirim? Bu aşama "gücün artık biriktiği" aşamadır. Şimdi bu güçle "nelerin yapılabileceği" düşünülecektir. (Sayar) Güç, sosyal psikolojinin çok iyi saptandığı gibi, "karşıt çıkma noktalarını da" bu aşamada oluşturacaktır. Üçüncü aşama, güç zehirlenmesinin gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamadan sonra hizmet, işler, görevler artık üçüncü dördüncü plana atılmış, her kararda öncelikli söz sahibi olma yetkisi kazanılmıştır. Artık kendisini kontrol edecek, denetleyecek hiçbir güç kalmamıştır. O, artık her şeyi güçleriyle yapabileceğine inanan "dokunulmazlık zırhına bürünmüş" kişidir. Kendisinin özel bir amaç uğruna görevlendirildiğine inanmaktadır. Bu durum, güç zehirlenmesi yani hubris sendromudur.

Hubris sendromuna siyasi liderler kadar şirket, kulüp, kurum yöneticileri de yakalanabilirler. Şirketlerde A, B ve C grubu yöneticilerin tümünde görülen bu durum gücün ve yetkinin arttığı pozisyonlarda daha da kuvvetli olarak yaşanır. Başlangıçta bir departman müdürünün sahip olduğu güç hubrise sebebiyet vermiyorken ilerleyen zamanlarda bu kişinin terfi ve yetki alması ile şirket içerisinde elinde bulundurduğu gücün, yetkinin artması ve bununla orantılı olarak hubris sendromuna yakalanma

eğiliminin baş göstermesi ve hubrise yakalanılması oldukça yüksek bir ihtimaldir. Yüksek mertebe (A Grubu) yöneticilerin pozisyonları gereği tek karar alma mekanizmasının kendileri olması sebebiyle ve karar alınması gereken konularda başkalarının fikirlerinin dinlenmemesi sebebiyle hubrise yatkınlıkları artmaktadır. Kişiler kendilerini, altlarında çalışan personellerden soyutlayarak kendilerini bir üst akıl olarak görme eğilimi gösterirler. Zamanla ilerleyen aşagıda görme, önemsememe, karar alma hakkı tanımama gibi özellikleri kendinde geliştiren bu kişiler kendilerini diğer insanlardan üstün gördükleri için kibrin ve kendini beğenmişliğin doruklarında nefes alırlar. (Özyılmaz & Ölçer, 2008) Bir gün saltanat, koltuk ve makamlarının ayaklarının altından kayacağını düşünerek sürekli endişe ve korku içerisinde yaşayan bu kişiler saltanatlarının devamı için her türlü değeri ayaklar altına alır; her türlü yıkımı mubah görürler. (Meydan, 2010) Hubris sendromunun varlığını yahut ortaya çıkış analizini ilk defa David Owen ve Jonathan Davidson adlı iki psikiyatrist bilim insanı yapmıştır. Çalışmaları 2010 yılında Brain (Beyin) dergisinde yayınlanan bu iki bilim insanı, kişinin hubris sendromuna sahip olup olmadığını aşagıdaki semptomların varlığıyla ilişkilendirilebileceğini söyler;

- Gücü kendini yüceltme amacıyla kullanmak, elinde bulunan imkanları kendi öz benliğini erişilemez göstermeye çalışmak,
- Kendisini ve bulunduğu pozisyonu olduğundan daha iyi bir şekilde lanse etmek,
- Dış görünüşe ve kişinin imajına dair kaygılarına öncelik verip bunları iyileştirmek için yoğun çaba sarfetmesi,
- Dini figürleri (Mesih) kullanarak yüceltme ve şevk örnekleri sergilemek,
- Kendini içerisinde bulunduğu kurum, kuruluş, organizasyon ile bir tutmak, Kendisini kurumun bir parçası değil, direkt kurum olarak görmek,
- Konuşma esnasında “Biz” kelimesini ön planda tutarak aidiyet ve motivasyon duygularını uyandırmak,
- Aşırı özgüven sergilemek, Ben-merkeziyetçi davranarak her zaman merkezi konumda kalmaya çalışmak,
- Başkalarını hor görmek,
- Yalnızca tarihin “Yüksek Mahkemesine” yahut Tanrıya karşı hesap vermek, farklı bir üst tanımamak,
- Haklılığına olan sarsılmaz bir inançta olmak, haklılığının sorgulanmasının bile hakaret algılanması,
- Gerçeklik algısının yok olması ve soyut kavramlar arasında sıkça dolaşma,
- Huzursuz, düşüncesiz, dürtüsel ve pervasız şekilde hareket etmek,
- Ahlaki dürüstlüğü maliyetin, pratikliğin veya sonucun önüne koymak,
- Kurum veya kuruluş politikası oluşturmanın “Temel Unsurları” ile ilgili olarak yetersiz olduğunu sergilemek. (Owen & Davidson, 2009)

Bu gibi özelliklerin birkaç tanesinin kişide görülmesi, bu kişinin hubris sendromuna sahip olabileceğini gösteren unsurlardandır. Bu kişilik özellikleri farklı klinik bulgularla

birleştirildiğinde hubris sendromu dışında farklı kişilik bozukluklarının da gözlemlenebileceği bilinmektedir.

2.2. Psikolojik Açıdan Hubris Sendromu

Bu ve ilerleyen bölümlerde hubris sendromunun literatürde birlikte anıldığı, karakteristik olarak, tanım olarak ve sebep-sonuç ilişkisi olarak hubris ile iç içe geçen, birbiri ile bağlantılı kavramlardan ve bu kavramların hubrise giden yolu ne derecede etkilediklerinden bahsedeceğiz. Hubris sendromu, zararlı davranışlara yol açabilen, aşırı özgüven, kibir ve abartılı yetki duygusu gibi durumlarla karakterize edilen bir sendromdur. Hubris sendromu resmi olarak formal bir psikiyatrik bozukluk sayılmamakla birlikte, kişilik ve karakteristik bozukluklar ile diğer psikiyatrik durumlarla ilişkili olarak incelenmiştir. (Owen D. , 2008) Hubris sendromunu psikiyatrik bir bakış açısıyla ele almak kişilik özellikleri ve bozuklukları açısından değerlendirmek anlamına gelmektedir. Narsistik kişilik bozukluğu olan bireyler; kibirli, empati eksikliği yaşayan ve abartılı kişisel önem duygusu gibi kişilik özelliklerini barındıran kişilerdir. Antisosyal kişilik bozukluğu olan kişiler; dürtüsel, umursamaz, pervasız davranışlar sergilemeye müsait bir karakteristik yapıda olan ve başkalarının haklarını hiçe sayarak riskli davranışlarda bulunma eğiliminde olan insanlardır. Bu gibi özellikler farklı kişilik bozukluklarının tanımlarında bulunduğu gibi hubris sendromunun da kendi içerisinde tanımlayıcı olarak barındırdığı özelliklerdendir. (Ogden, 2015)

Hubris sendromuna psikiyatrik bir bakış açısıyla anlamaya yönelik başka bir yaklaşım ise onu bilişsel ve nörolojik süreçler çerçevesinde ele almaktır. Bazı araştırmalar, hubris sendromunun özellikle ödüle yani sonuçta elde edilecek mükafata göre hareket etme ve karar verme ile ilgili alanlarda beyin işlevi ve yapısındaki değişikliklerle ilişkili olabileceğini öne sürmektedir. (Özgüzel & taş, 2016) Hubris sendromuna sahip bireylerin ödüllere karşı daha yüksek duyarlılığa ve hareketlerinin doğurabileceği potansiyel sonuçları tanıma konusunda daha az becerikli olabileceği öngörülmektedir. (Robertson, 2021)

2.3. Hubris Sendromunun Olası Sebepleri Ve Önleme Yöntemleri

David Owen ve Jonathan Davidson, sıraladıkları 14 maddelik hubris sendromuna ait semptomlar listesinden sadece dört tanesini gösteren kişilerin, hubris sendromuna yakalandıklarını söylerler. Bu özelliklerin hangilerinin ise kurum ve çalışanlar açısından faydalı olacağı veya zararlı olacağını belirleyen tek etken ölçüdür. Liderlerin, insanların canlarını tehlikeye sokacak raddede güce sahip olmaları insan olmanın doğasına aykırı gibi görünebilir. Tüm dünya tarafından bilinen iki ünlü lider Angela Merkel ve Abraham Lincoln, çocukluklarında yaşadıkları yoksunluk ve travma sonucunda Hubris sendromuna çekilmekten kurtulmuşlardır. Bir liderin hayatının erken dönemlerinde empati ve şefkat geliştirebilmesi ve bunları liderlik hayatına taşıyabilmesi idealdir. (Youssef, 2007) Ancak aksi durumda liderlik kibri, güç ve başarı kazanıldıkça kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bir liderin gururunu bir kenara bırakarak hükmetmesini sağlayan öz-bilgi ve farkındalık gibi olgular liderin Hubris sendromundan kaçınılmasına

Fayda sağlayacak en temel etkenlerdir. Liderin içerisinde bulunduğu konumun gücü lideri enerjik hale getiren aşırı hareketli (manik) bir duruma sokar. Bu esnada liderde kaba, bencil, başkalarının sözünü kesen, suistimal edici, ve hoşgörüsüz davranışlar görülür. Sadece bu yanlış davranışlardan değil yaptıkları her şeyden kurtulabileceklermiş gibi hissederler. Ancak bu davranışları başlamadan durdurmak çok daha kolaydır. Liderler buldukları pozisyonda fazla zaman harcadıkça konumlarından güç kazanırlar. Yöneticilerin, liderlerin, politikacıların hepsi olmasa da çoğu Hubristik bir kişiliğe bürünmüşlerdir. Bundan kaçınmak için, bir liderin aşağıdaki dokuz niteliği sürdürmesi esastır.

2.3.1. Cömertlik

Cömertlik, bencilliğin karşıtı bir niteliktir. Eylemde cömertlik; zaman, para, besin tedarik etmek ve nezaket göstermek anlamına gelir. Ruhun cömertliği liderler için önemli hatta hayatidir. İnsanlara karşı bağışlayıcı ve nazik olmak cömertlik göstergesidir. Liderlerin buldukları konumda yer edinebilmesi için aşağıda yer alan cömertlik örneklerinden bazılarını göstermesi gerekebilmektedir.

1. Desteklenen itibarlı amaçlara bağışta bulunmak ve destek vermek.
2. Desteklenen grupların pasif kurullarında gönüllü olmak.
3. Kendi uzmanlık alanında bir koçluk (destek) seansı sunmak.
4. Başkalarının da başarılarını kutlamak.
5. Karşılık beklemeden maddi ve manevi destekte bulunmak.
6. Başkalarının iyimser olmasına yardımcı olmak için pozitif kalmak.
7. Bir organizasyonu kontrol etmek için değil; desteklemek ve işlerini kolaylaştırmak için zaman ve bireysel uzmanlık sunmak.
8. Enerjilerini başkalarına enerji vermek ve onları harekete geçirmek için kullanmak.
9. Gerektiğinde sadece geçici bir süre için de olsa devreye girmeye ve liderlik etmeye istekli olmak. (Otazo, 2018)

2.3.2. Merhametlilik

Merhamet, başkalarına incelik, nezaket, sıcaklık ve zarafet gösterisidir. Genellikle zenginlik ve iyi yetiştirilmenin bir işareti olduğu için, sosyal statüsü daha düşük olan insanlara karşı hoşgörü anlamına gelebilir. “İyi yetiştirme” terimi, genellikle zenginlikle ilişkilendirilen, her koşulda herkese kibar ve düzgün davranılması gerektiğini ifade eder. Merhamet hem Hıristiyanlıkta hem de İslam’da merhametli ve şefkatli bir Tanrı’ya atıfta bulunur.

2.3.3. Saygı

İnsanlara saygı, onların kendi içlerinde bir değeri olduğunu kabul etmek ve göstermektir. Eylemde saygı ise en önemsiz kişiden en güçlü kişiye kadar herkesle iyi davranışlarda bulunmayı içerir. Einstein, "...ister çöpçü olsun, ister üniversite rektörü" sözüyle herkesle aynı şekilde konuştuğunu, aynı saygıyı gösterdiğini söylemiştir. Saygı eksikliği, bir lideri harap olmuş halde görmekten rahatsız olmayacak birçok düşman yaratabilir. Siyasi liderler, yöneticiler, devlet görevlileri çevresinde saygı duyulan kişiler olmalı ve çevrelerinde kendilerinin de saygı duyduğu kişileri barındırmalıdır. (Russell, Psychiatry and Politicians: The Hubris Syndrome, 2011)

2.3.4. Sınırlar

Sınırlar, insanların sağlık, güvenlik ve güven ile bir arada yaşamalarını sağlamak için tüm yasalara, kurallara ve düzenlemelere bağlı kalmayı içerebilir. Ancak sınırlara uymak sadece kurallara, düzenlemelere ve yasalara uymak değildir. Özünde, bir şeyi yanına kar kalsın diye yapmamak ya da sınırları görmezden gelmek sivil toplumu yok edebilir. Sınırlar olmadan tiranlık ve kaos hüküm sürer.

2.3.5. Güven ve Sadakat

Güvenebileceğin insanlara ihtiyacın var, ama onları nasıl elde edeceksin? Etrafınızı yıllardır tanıdığınız, güvendiğiniz insanlarla çevrelemek gibi görünse de bu seçenekler yeni liderler ve iş ve siyasetteki gibi adaylar için çok iyi bir seçim olmayacaktır. (Otazo, 2018) Liderlik konumunda sizi sürekli destekleyecek eski ve yeni çalışma arkadaşlarının yanı sıra uzman kişilerle karşılıklı güven oluşturmak amacıyla zaman ve para harcamak faydalı olacaktır.

2.3.6. Tevazu (Alçakgönüllülük)

Alçakgönüllü olma başkalarının kredi almasına izin verme yeteneğidir. Egoizmin tam tersidir. (Otazo, 2018) Liderler, alçakgönüllü olduklarında çok fazla beğenilmezler. Şaşırtıcı ama gerçek, küstah ve kendini beğenmiş liderler kendinden emin olarak görülür. Tevazu, dini uysallıkla ilişkilidir. Gerçekte alçakgönüllülük bir geri çevirmedir. Kendi duygularını düzenleyebilen ve başkalarıyla iyi geçinebilen liderlerin duygusal zekalarını verimli kullandıkları söylenmektedir.

2.3.7. Öz-Farkındalık

Öz-farkındalık; kendi doğanız, duygularınız, arzularınız ve eylemlerinizi hakkında bilinçli bir bilgi geliştirmektir. (Robertson, 2021) Kendinin farkında olmak, motive edicilerinizi bilmek ve bu motive edicilerin makul bir düzeyde olup olmadığını eylemler aracılığıyla belirlemek anlamına gelir. Bazen bu özelliğe sahip olmak gerçekten başarı ve başarısızlık arasında ayırım yapılabilir hale geliyor.

2.3.8. Empati

Empati, bir başkasının duygularını anlama ve paylaşma yeteneğidir. Empati, duygusal zekâ ile birleştiğinde diğer insanların duygularını hissetme yeteneğidir. Başka birinin ne düşündüğünü ve hissettiğini hayal etmek. Empati, hubris sendromu durumunu hafifletebilir hatta zamanla etkisiz hale bile getirebilir. Hukuk, mühendislik ve bilgisayar bilimi gibi sistemleştirme olarak adlandırılan meslekler genellikle erkek işleri olarak kabul edilirken; hemşirelik, eğitim ve hizmet işleri gibi empati işleri geleneksel olarak kadın işleri olarak kabul edilir. (Otazo, 2018)

2.4. Hubris Sendromunun Farklı Psikolojik Hastalıklar İle İlişkisi

Daha önce de bahsedildiği üzere hubris sendromunun varlığını tespit etme amacıyla kullanılan birden çok semptom bulunmaktadır. Bu semptomları yalnızca hubris ile ilişkilendirmek eksik bir inceleme olmaktan öteye gidemez. Liderlik konusu ele alındığında, yapılan araştırmalarda hatırı sayılır derecede dikkati üzerine çeken iki kişilik özelliği bulunmaktadır. Bunlardan biri hubris olup, diğeri narsisizmdir. (Den Hartog, De Hoogh, & Belschak, 2018) (Rosenthal & Pittinsky, 2006) (Eugene Sadler-Smith, 2016) Erken yetişkinlik döneminde ortaya çıkan kişilik bozukluklarının çoğunun aksine, Hubris sendromunun ancak güç belirli bir süre boyunca elde edildikten sonra geliştiğini ve bu güç kazanımı sonrasındaki yaşlarda ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bu bağlamda Hubris sendromu; Uluslararası Hastalık Sınıflandırması ICD-10'da bulunan 4 tür gibi (travma sonrası kalıcı kişilik değişikliği, psikiyatrik hastalık ve kronik veya düzensiz ağrı) patolojik kişilik değişikliğini kabul eden bir yol izlemektedir. (World Health Organization, 1994)

Ortak yönlerden bakıldığında zaman özgüven, karizma, çekicilik, enerji, gelişmiş yetenekli hitabet, görkemli bir inanç sistemi ve güçlü vizyon gibi bir çok özelliğin liderlik ve narsisizmin her ikisinde de bulunduğunu görmek mümkündür. (Campbell, Hoffman, & Campbell, 2011) Bu özellikleri içerisinde barındırması sayesinde narsistik kişilik bozukluğuna sahip kişilerin liderlikte ön plana çıkması ve organizasyonlardaki yüksek mevkilerdeki pozisyonları garantilemesi de oldukça olağandır. (Brunell, Gentry, & Campbell, 2008) Narsisizm, liderliğin hayati bileşenlerinden birini temsil eder ve hatta liderlik için gerekli bir bileşen olarak bile görülür. (Deluga, 1997) (Kets de Vries, 2004) (Maccoby, 2000) Hubris terimi ise klasik antik dönemden beri insan ilişkilerinde önemli olmasına rağmen, bir kavram halini alması 1980'lerdeki akademik çalışmalar neticesinde olmuştur. Şirket birleşmeleri ve satın almalarına ilişkin Roll'un hubris hipotezi, bir satın

almanın duyurulmasından sonra hissedarlar arasında meydana gelen atfedilemez kayıpların açıklaması olarak CEO Hubris'ini göstermektedir. (Roll, 1986) 1980'ler ve 1990'lar boyunca CEO hubrisi üzerine yapılan çalışmalar, öncelikle Roll'un hubris hipotezini test eden ve genişleten davranışsal finans araştırmacıları arasında bir konuydu. (Picone, Dagnino, & Mina, 2014) (Eugene Sadler-Smith, 2016) Hubris'in ve narsisizmin ilgili nitelikleri örtüşmekte olup narsisizm, hubris'in gelişimine katkıda bulunan bir faktör olarak nitelendirilmektedir. (Picone, Dagnino, & Mina, 2014) Ayrıca hubris ve narsisizmin, birbirileriyle karşılıklı ilişkilerinin veya birlikte ortaya çıkışlarının doğası henüz net olarak tespit edilememiş olsa da anekdot niteliğindeki veriler bir arada varlıklarını sürdürebileceklerini işaret eder. (Sadler-Smith, 2019)

Hubris sendromunu tanımlayan 14 semptom bulunmaktadır. Bu 14 semptomun 7'si narsistik kişilik bozukluğu ile ortak olup, 5 tanesi benzersiz ve geri kalanı diğer kişilik bozukluklarıyla paylaşılıyor. (Owen & Davidson, 2009) (Zeitoun, Nordberg, & Homberg, 2019) Hubris sendromu (HS) ve narsistik kişilik bozukluğu (NPD) abartılı benlik duygusu ve aşırı özgüvenin psikiyatrik bir sınıflandırmasını paylaşırken aynı zamanda birbirlerinden farklı eşsiz kriterleri de içlerinde barındırmaktadırlar. Aşağıdaki Tablo-1'de hubris sendromu ve narsistik kişilik bozukluğu tanı kriterleri ve her iki duruma ait kriterler arasındaki bağlantı gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Hubris Sendromu ve Narsistik Kişilik Bozukluğu İlişkisi

HS ve NPD Ortak Tanılar	Hubris Sendromuna (HS) Özgü Tanılar	Narsistik Kişilik Bozukluğuna (NPD) Özgü Tanılar
Yaşadıkları dünyayı güç gösterisi yapacakları bir arena olarak görme ve zafer arayışında olan narsistik bir eğilim	Bakış açısı ve ilgi alanlarının ülke ile veya organizasyon ile aynı olduğu sürece özdeşleşmesi	Aşırı hayranlık gerektirmesi
Kişinin kendini iyi göstermeye yönelik eylemlerde bulunması – (Örneğin imaj iyileştirme çalışması)	Konuşmalarda üçüncü şahıs olarak konuşma veya “Biz” kelimesini kullanma eğilimi	Bir yetki duygusuna sahip olmak
İmaj ve tanıtımda orantısız (aşırı) endişe	Tarih ‘mahkemesinde’ haklı çıkacaklarına olan sarsılmaz bir inanç	Empati yoksunluğu – Başkalarının duygularını veya ihtiyaçlarını tanımaya, bu ihtiyaçlarla

		özdeşleşmeye isteksizlik
Olağan faaliyetler ve durumlar hakkında mesihsel bir konuşma tarzı ve yüceltme eğilimi	Huzursuzluk, umursamazlık ve dürtüsellik (Dürtülere göre hareket etme eğilimi)	Sık sık kişiler tarafından kıskanıldığını düşünme ve başkalarını kıskanma düşüncesi
Kişinin kendi yargılamasına aşırı güven duyması ve aldığı tavsiyeleri hor görmesi ve başkalarını eleştirmesi	Önerilen fikrin ahlaki dürüstlüğü hakkında 'geniş vizyonlarının' pratikliği göz ardı etme eğilimi	
Kişisel olarak başarabilecekleri de dahil her şeye gücü yetme duygusuyla sınırlandırılmış abartılı özgüven		
Sıradan iş arkadaşlarından oluşan kişilere veya topluluk fikirlerine karşı sorumlu hissetmektense, tarihi veya Tanrıya hesap vermeye olan inanç		

2.5. Hubris Sendromunun Nörobiyolojik İncelemesi

Hubris sendromu, nörobiyolojik olarak incelendiğinde, beynin belirli bölgelerindeki fonksiyonel ve yapısal değişikliklerle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar, özellikle orbitofrontal korteks (OFC) ve anterior singulat korteks (ACC) gibi frontal korteks bölgelerinin, hubris sendromunun nörobiyolojik temelinde önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. (Khani, 2014) (Bike Esen, 2020)

OFC, ödül ve ceza gibi duygusal işlemlerin düzenlenmesinde önemli bir rol oynar ve insanların düşünceleri, duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıları yönetir. Hubris sendromlu kişilerde OFC'de bazı anormallikler olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, OFC'nin bazı bölgeleri daha aktif veya daha az aktif olabilir ve bu durum, hubris sendromlu kişilerin ödüllendirici uyaranlara karşı daha hassas olmalarına veya ceza veya sonuçlardan daha az etkilenmelerine neden olabilir. (Wallis & Kennerley, 2011)

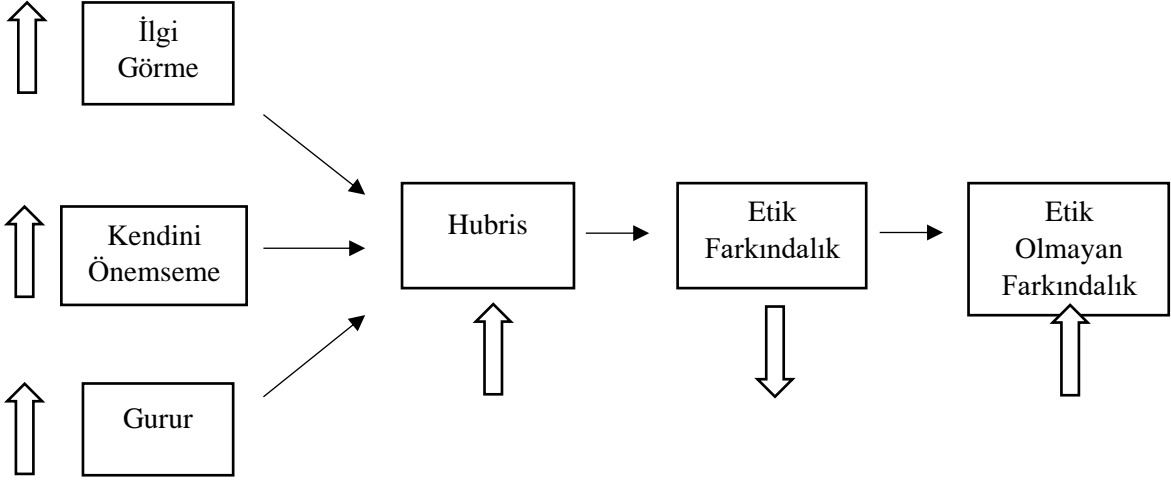
ACC, duygusal regülasyon, dikkat ve motivasyon gibi süreçlerin düzenlenmesinde önemli bir rol oynar. Hubris sendromlu kişilerde ACC'nin bazı bölgelerinde değişiklikler olduğu düşünülmektedir. Örneğin, bazı araştırmalar, hubris sendromlu kişilerin ACC'nin anterior (ön) bölgesinde daha az gri cevher yoğunluğuna sahip olduğunu ve bu durumun dikkat ve motivasyon süreçlerinde etkileri olabileceğini öne sürmektedir. (Wallis & Kennerley, 2011)

2.6. Hubris Sendromuna Sahip Kişilerin Genel Özellikleri

Hubris sendromuna sahip kişilerde, kendini diğer insanlardan üstte görme, aşırı özgüven sahibi olma gibi özellikler en sık ve yaygın olarak görülen özelliklerdir. Kendi bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneklerini aşırı önemseme bu kişilerin kendilerini ilahi bir kudret sahibi gibi görmelerine sebep olur. Başarılı olunması için kendisinde bulunan özelliklerin, kendisinden çıkan fikirlerin topluluğu, oluşumu, firmayı başarıya götürecektir yegane sebep olduğunu düşünür ve savunurlar. Başarısızlıkların sorumluluğunu her zaman dış etkenlere, kendisi haricindeki diğer faktörlere atma eğilimi gösterirler. Bireysel, toplumsal yahut organizasyonel olarak yüksek hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için büyük riskler almak, büyük adımlar atma eğiliminde olurlar. Bu gibi kişiler sınırları zorlayarak yasalara, etik toplum standartlarına uymamak ve kendi şahsi çıkarlarını korumak adına gereken her türlü adımı atıp, her şeyi yapma eğilimi gösterirler. (Campbell, Hoffman, & Campbell, 2011) (Owen D. , 2008)

Bu kişilik özelliğine sahip kişilerin, yöneticilerin yoğun benmerkeziyetçilik duyguları hayatlarının her anında yanında olur. Başkalarını eleştirerek, acımasız yorumlar yapmaktan kaçınmayan hubris sendromuna sahip kişiler, bu gibi kişilerden fikir alma, istişare etme gibi özellikleri asla bünyelerinde barındırmaz ve çevresindeki kişilerin fikirlerine, işe yarama, fayda sağlama ihtimali olsa bile görmezden gelme eğilimi gösterirler. Kişilerin birbirilerini ve içerisinde buldukları durumları anlamakta en fayda sağlayan şeylerden biri olan empati kurma yeteneği bu gibi kişilerde genellikle çok azdır. Hubris sendromunu yoğun şekilde barındıran kişilerde empati gösterme eğilimi hiç yoktur. (Wessely, 2006) Bu kişiler başkalarının duygularına aldırmaz etmeden kendi doğrularıyla hareket etmeye eğilimlidir. Kendi fikirlerinin sarhoşluğundan çıkmakta genellikle zorlanan bu yöneticiler, işe yarama, fayda sağlama ihtimali bulunan en küçük fikirler, hareketler ve koyulan hedefler için bile aşırı heyecan duygusu yaşayarak sabırsızlık göstermeye meyillidirler. Bu fikirlerin veya olay örgülerinin bir an önce gerçekleşmesi için hızlı karar alma ve düşünmeden, yeterince analiz etmeden hareket etme eğiliminde olduğu da gözlenmektedir. (Russell, Psychiatry and Politicians: The Hubris Syndrome, 2011) Hubristik kişilik özelliği, başkalarından takdir, ilgi ve övgü

görmeyi bekler. Dışarıdan bakıldığında tehlike arz eden, riskli veya uygun görülmeyen davranışlar sergilenmesine yol açar.



Şekil 1.1.: Hubris ve Kişilik Özellikleri Arasındaki Orantı (McManus, 2018)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, kişilerde ilgi görme isteği, kendini önemseme ve gurur arttıkça hubris yani kibir sendromu da artış göstermektedir. Kişi bu duyguları hayatı boyunca kendisinde görmek isteyip güç zehirlenmesine uğramaktadır. Hubris sendromunun yoğunlaşmasıyla kişide etik farkındalıkta günden güne azalma meydana gelmektedir. (McManus, 2018) Kişi hırsları, kibri ve güce olan zaafi ve arzusu sebebiyle kendini yüceltecek aksiyonları gerçekleştirirken etik olmayan davranışlara yönelecek ve doğruluk pusulasını şaşkırtacaktır.

2.6.1. Hubris Sendromuna Sahip Kişilerin Çocukluk Analizleri

İnsanların eğitime ilk başladığı tarih, iletişimin temellerinin ilk atıldığı tarih ile aynı döneme denk geliyor denilebilir. Bireylerin çocukluklarında yaşananlar, ailelerinden ve çevrelerinden gördükleri karakterlerinin oluşumunda büyük öneme sahiptir. Çocuklukta aile fertleri tarafından maruz kalınan davranışların, hal ve hareketlerin bireyin hubris sendromunun temellerini atmasındaki etkisi incelenmektedir. İnsanlar arası iletişim kurulduğundan beri eğitim devamlı olarak gelişerek süregelmiştir. Aile fertlerinin ampirik faaliyetler yürütmesi, sistematik bir şekilde eğitimin kalıplarıyla birleştirilmiştir. (Çalışkan H. , 1995) İnsan kişiliğinin temel taşlarının 0-6 yaşlarında oluştuğu kabul edilmektedir. Ebeveynlerden başlayarak ailenin diğer üyelerinin de aralarında bulunduğu,

sergiledikleri davranışlar ve söylemler neticesinde kişinin karakteri oluşmaya ve şekillenmeye başlar. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda aile, kişilerin karakterlerini oluşturan en temel parçalardan biridir. (Özgüzel & taş, 2016) Karakter kendi kendine gelişim ve değişim gösterirken çevresindeki her şeyden etkilenebilir. Kişilerin çocukluklarında en çok vakit geçirdikleri kişiler aileleridir. Bu sebeple kişilerin karakter oluşumlarında en büyük pay da ailededir. Ailesi ile sağlıklı iletişim kurabilen, sorunlarını ve önerilerini paylaşabilen, duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde söyleyebilen ve bunlara karşılık alabilen kişilerde ilerleyen yaşlarda sosyal açıdan başarılı, kendini ifade edebilen, kendine güvenen, saygı duyan ve iletişimin önemini kavrayan bireyler ortaya çıkmaktadır. Bu da aile faktörünün bireyin gelişiminin ne kadar önemli bir parçası olduğunu göstermektedir. Bireyin gelişmesi de toplumun gelişmesi ve kalkınması ile doğru orantılı bir şekilde ilerlemektedir. Aksi halde aile ortamında duygu ve düşüncelerini doğru bir şekilde ifade edemeyen, baskılanan, söz hakkı tanınmayan ve en doğal ortamında iletişim kurma yetisi sınırlandırılan çocuklarda, ilerleyen yaşlarda kendini ifade etmekte zorlanma, istek ve arzularını dile getirmekte çekingen davranma gibi özellikler görülmektedir. Çocukluktan itibaren baskılanan bu özellikler, her zaman derin tabakalarda kalmakta olup kişinin sosyal açıdan başarısız olmasına sebep olmaktadır.

Toplumların ilerleyişinde topluma yeni katılmış bireylerin karakteristik gelişimlerinin etkisi çok büyüktür. İnsan karakterinin doğru ve etik bir şekilde bürünmesi toplumun temel yapı taşlarının korunmasına ve gelişmesine katkı sağlar. Çocukluktan itibaren karakterin oluşmaya başlaması ile çevredeki etkiler değer kazanır. Görülen davranışlar, hareketler ve söylemler öğrenilerek karakterin yeni birer parçası haline gelebilir. Çocukluk dönemi, bir şeylerin görülmesiyle, bir örnekle hareket edilme dönemidir. Aileden, dış dünyadan sıklıkla görülen davranışlar, hal ve hareketler öğrenilerek karakterin temellerini oluşturur.

Karakter oluşumu aşamasında, kişinin içinde bulunduğu ortamın değer yargıları önemlidir. Bu değer yargıları, düşünceye önem veren ve herkesin fikirlerini ön plana çıkarmayı amaçlayan bir tutum sergilerse, kişinin karakteri de bu durumu benimseyerek benliğinde önemli bir temel parçası olarak kaydeder. Bu durum ilerleyen zamanlarda hubris sendromuna sahip olan kişilerdeki gibi kendi fikirlerini sonuna kadar önemseyen ancak etrafındaki kişilerin fikirlerine hiç önem vermeyen, sadece kendi düşüncelerine önem veren, başına buyruk bir karakterin oluşumunun önüne geçer. Kişi fikir birliğine ve istişare etmenin önemini anlar ve buna inanır. Her şeyin en iyisini kendisinin bildiğine değil aynı zamanda farklı kişilerden gelecek farklı fikirlerin değerlendirilmesinin asıl amaca, kalkınmaya, büyümeye fayda sağlayacağını bilincinde olur. Aynı şekilde çocukluk döneminde ailesi tarafından duygu durumları analiz edilerek buna uygun şekilde yaklaşılacak çocuklar, duygularını bastırarak değil anlatarak sorunları çözmeyi, kendini ifade etmeyi öğrenirler. (Kocasavaş, 2010) Bu durum kişinin duygularını bastırarak öfke temelli hareket etmesinin de önüne geçer. Kendi düşüncelerini rahatça ifade eden ve karşısındaki kişinin duygularını analiz edebilen kişiler empati yeteneğini geliştirerek başkalarının duygularına hitap edebilmeyi öğrenirler. İnsanın duygularının, hareketleri üzerindeki etkisinin ne kadar büyük olduğu göz önüne alındığında kişinin duygu ve düşüncelerini tanımak ve anlamak kişinin hareketleri üzerindeki analizi de

kolaylaştıracaktır. Çocuğun karakterinin oluşum aşamasında ailesinin önem verdiği değer ilkeleri, çocuğun ilerleyen süreçlerde karakterinin neyin etrafında şekilleneceğini, en önem verdiği özelliklerin neler olacağını gösterir. Bu değer ilkeleri soyut anlamda güce sahip olma ve gücün önemi temellerine dayanıyorsa kişide güç kavramı gün geçtikçe önem kazanabilmektedir. Güce çok değer verilen bir ortamda yetişen çocuğun gücü önemsiz bir detay olarak görmesi çok zordur. Bu sebeple böyle ortamlarda yetişen çocukların hayatları boyunca gücü elinde barındırma ve mutlak güç sahibi olma istekleri mevcut olabilmektedir. (Yörükoğlu, 1985) Hubris sendromunda iletişim yoğun önem arz etmektedir. Kişinin iletişiminin çocuklukta kısıtlı kalması, ilerleyen süreçte iletişim kurmakta güçlük çekmesine ve içine kapanmasına sebep olur. Bu sayede kişi çevresindeki bireylerden soyutlanarak tekil bir yaşam sürme eğilimi gösterir. Bu durum kişinin kendini diğerlerinden yüce görmesine ve diğer kişilerin yaşamlarına, duygularına, düşüncelerine saygı duymamasına yol açabilir. Bu da Hubristik kişilik özelliğinin en temel yapıtaşlarından birini oluşturur.

Hubristik kişilik özelliğinin gelişmesinde kişinin çevresel etkenlerinin çocukluktan itibaren büyük önem arz ettiği vurgulanıyor. Bu durum yalnızca bir liderin yahut yöneticinin çocukken ailesi tarafından gördüğü veya edindiği davranışlarla şekillenmemektedir. Aynı zamanda kişinin yakınında uzun süre boyunca bulunan ve hareketlerine, kararlarına, muhakeme yeteneğine direkt olarak nüfuz eden kişiler de o liderin veya yöneticinin kararlarında ve davranışsal tutumlarında etkilidir. Eğer ki bir yöneticinin etrafında, yöneticinin kararlarını eleştirebilen, söylediklerinin her zaman için tamamen doğru olamayacağını bilen ve bunu yeri geldiğinde vurgulayabilen, doğruları, gerçekleri söyleyebilen birileri varsa ve o yönetici çevresindeki bireylerin görüşlerine önem verip, yapıcı ve pozitif bir iletişim tutumu sergiliyorsa o yöneticinin hatalarını görebilme, kendi hırslarını ve kibrini azaltıp dengeleyebilme ve bu sayede güç zehirlenmesine, hubrise yakalanmaktan korunma şansı var demektir. (Özgüzel & taş, 2016)

Bu bağlam incelendiğinde hubris ile iletişim yakinen ilişkilidir. Bu ilişki iki ayrı zaman diliminde incelenebilir. Birincisi kişinin salt karakterinin oluşumunda çocukluktan güç kazanmaya başlama evresine kadar olan süre ki bu süre zarfında kişi kendi ailesi ve en yakınları tarafından sürekli olarak bir iletişim halinde olma, etkilenme ve inceleme, tespit etme halinde olup karakterinin temelini oluşturup sağlamlaştırmaktadır. İkincisi ise kişinin güç kazanmaya başladığı andan itibaren süreç boyunca yanında olan kişilerle olan iletişimi neticesinde karakterinin şekillenmesidir. Yani özet olarak 2 aşamalı bu hubris ve iletişim ilişkisi öncelikle karakterinin temellerinin atılması ve bir karakter inşa edilmesi ile başlar. Sonrasında bu karakterin güç elde edildikçe olan değişimini, başkalaşımını ifade eder. Bu değişim liderin veya yöneticinin çevresindeki kişilerin çoğunluğunun oluşturduğu sosyal iletişim becerisinden ve etkileşimlerinden şekillenir. Yönetici, her ne kadar kendi doğrularını haklı görse de fikirleri çoğunluğun fikirleri ile örtüşme yaşayacaktır. Bu sebeple kişiler hubrise ne kadar eğilimli olursa olsun çevresindeki kişilerin karakteristik yapısı ve iletişim kurma yetisi ne kadar iyiyse, liderin veya yöneticinin hubrise yakalanma riski o kadar azdır. Kişi karakterinin gelişim aşamaları tamamlanmaya kadar hubrise yatkın kişilik özellikleri sergilemiş olsa da çevresindeki

kişilerin etkisiyle güç zehirlenmesinden uzak kalabilecektir. Yine aynı şekilde çocukluğu boyunca ideal ve etik karakteristik şartlarda yetişmiş bir yönetici de çevresindeki kişiler sayesinde Hubristik kişilik özellikleri sergileyerek güç zehirlenmesi yaşayabilmektedir.

Hubrise yol açan aşamaları kontrol edebilmenin en önemli yöntemlerinden biri yöneticiler ile altında çalışanlar arasında ve aynı şekilde çalışanların birbirileri ile kendi aralarında sağlıklı ve çift yönlü iletişim kurabilme yeteneğinin kazandırılması ve bir düzene oturtulmasıdır. Küçüklükten başlayarak çift yönlü iletişim yeteneğini kazanmış kişilerin bu düzene alışması ve işler hale getirmesi çok kolay olmaktadır. İletişim yollarındaki aksaklığın hubrisi destekleyen bir etken olduğu düşünüldüğü zaman, kurum iletişimini iyileştirmek, psikolojik bunaltma sürecinin önüne geçmede büyük önem arz etmektedir. (Temel Eginli & Bitirim, 2010) Yönetim aşamasındaki bir lider, çevresindekilerin görüşlerine önem vermeyi bırakıp, kendi doğruları ile hareket eder ve hatalarını söyleyecek kişilere bu şansı tanımaz ise hubris sendromundan kurtulması oldukça zorlayıcı olacaktır.

Aile faktörü ele alındığında, kişiler kendi karakteristik özelliklerini yoğun şekilde yaşayabilmektedirler. Çocuklarına bu karakter özelliklerini devretmek isteseler de istemeseler de bir kısmı devrolacaktır. Bunun sebebinin karakterin şekillenmesindeki yöntemlerden birinin maruz kalmak olduğu bilinmektedir. Kişi kendisinin aşırı ego sahibi olduğunun farkındadır. Ancak bu aşırı egonun kendine verdiği zararın da aynı şekilde farkında ise ideal ebeveyn modeli ele alındığında bu özelliğinin çocuğuna yansımaması için ve çocuğunda da bu karakter özelliğinin olmaması için çabalayacaktır. Ancak her ne kadar çocuğuna yansıtmamış olsa bile başkalarına karşı göstermiş olduğu egoyu gören ve buna dolaylı olarak maruz bırakılan çocuğun karakterinde bu görmüş olduğu egonun bir etkisi olacaktır. Bu karakter gelişimi açısından öğrenilmiş bir davranıştan ziyade maruz kalınmış bir davranıştır. İstenmeyen bir durum olmasına karşın karakter gelişiminde kendisine bir yer edinebilmektedir. Bu yer, karakter gelişimiyle birlikte büyüyüp, küçülebilir. Bu sebeple ailedeki kişilerin çocuğunu yetiştirme biçimi kadar kendi karakterleri de önem arz etmektedir.

2.6.2. Hubris Sendromuna Eğitimin Etkisi

Bir önceki başlıkta hubris sendromunun temellerinin çocuklukta edinilen karakter özellikleri ile, aile üyelerinden görülen ve öğrenilen davranışlar ile veya çevresel etkenlerin birey üzerindeki etkileri sebebiyle atılabileceği anlatılmıştı. Karakter gelişiminin ilk aşamasının ailede başlayıp aile fertleri ile yakından alakalı olmasının yanı sıra aynı zamanda bireyin eğitiminin de bu gelişime etkisi çok büyüktür. Eğitim alınan kişilerin karakteristikleri, okul standartları, okullarda öğrenilen davranışlar da karakter oluşumuna büyük katkı sağlamaktadır. Global olarak düşünüldüğünde, özel okullar ile devlet okulları birbirileriyle iç içe bir düzende ilerlemektedir. Bilindiği üzere özel okullar aynı zamanda kar amacı güden eğitim kurumlarıdır. Tabii ki bu durum özel okulların kuruluş amacı olan öğrencilere eğitim sağlama amacını değiştirmez. Eğitimin verildiği kurumun, özel ya da devlet okulu farketmeksizin karşılaması gereken bazı temel ilkeler

olması gerekmektedir. Bu ilkeler öğrencilerin eğitim alırken tam verim alabilmesi için önemli olup genel hatlarıyla, verilen eğitimin formal, yapılandırılmış ve öğretmeye elverişli olmasıyla özetlenebilir. (Brown, 2018) İlkokulda kişiler çevreleriyle ilk sürekli iletişimlerini gerçekleştirmeye başlarlar. Aile ve ev yaşantısı dışında, sosyal etkileşimin süreklilik kazandığı ilk yer okulun ilk aşaması olan ilkokuldur. Çevredeki akranlardan görülen davranışlar kopyalama mantığıyla yapılmaya başlanarak rutin bir hal alır. Yaşın ilerlemesiyle bu hareketler kişiliğin bir parçası olarak karakterde yer edinebilir hale geliyor. Yine eğitim kurumlarında eğitimi veren kişi ve organizasyon yönetimi de kişilik gelişimine büyük katkı sağlamaktadır. Eğitim öncelikli olarak ailede anne ve babadan, sonrasında okulda öğretmenden alınmaktadır. Öğretmenin vizyoner, görev bilinci yüksek, sosyal bir birey oluşu, kendi öğrencilerini eğiteceği yolu da bir miktar gözler önüne sermektedir. Öğrencilerini paylaşımcı olmaya iten, başkalarının duygu ve düşüncelerine önem vermeyi öğütleyen, farklı fikirlere açık olmayı destekleyen bir eğitimcinin yetiştirdiği bireyler de bu özellikleri kendilerinde barındıran bireyler haline gelebiliyor. Ancak egoist kişiliğe sahip, ben merkezli, başkalarının fikir, duygu ve düşüncelerini önemsemeyen bir eğitimcinin vereceği sosyal eğitim de tıpkı kendi karakterinde olduğu gibi ilerde öğrencisinin de sorun yaşayacağı karakter özelliklerine sahip olması için gereken temelleri içerisinde barındırabilir. Eğitim alınan ikinci aşama öğretmen olmasına rağmen öğretmenin bağlı olduğu kurumun organizasyonel yapısı da önem arz etmektedir. Özellikle özel okullarda, öğretmenlerin bir üst kademesinde bulunan yönetim kurulunun kurumdaki eğitim yapısının ve organizasyonel yapının nasıl olmasını belirliyor olması da öğrencilerin sosyal gelişimleri açısından önem arz etmektedir. (Bush & Glover, 2016) Özel okullarda yönetim kurullarında genel olarak okul sahiplerini temsil eden bir başkan ve okul yönetimini temsil eden bir müdür bulunur. Bu iki kişinin yönetimi altında ilerleyen okullar, yönetim kurulu başkanı ve okul müdürünün vizyonları altında, onların karakteristik yapısının yönetime yansıyan tarafları ile eğitim kurumunu yönetirler. Her iki yöneticinin de ortak amacı eğitim kurumunun genel olarak tüm hatlarıyla iyi bir halde olmasıdır. (McCrone, Southcott, & George, 2011) Bu yöneticilerin eğitim bilincinin de yine öğretmenler gibi bireysel etkileşime önem veren, sosyal gelişimi hedefleyen, toplum bilincini aşıl原因an, sağduyulu, paylaşımcı ve başkalarının fikir ve duygularına önem veren bir eğitim modeline sahip olması o kurumda eğitim gören öğrencilerin, eğitim aldıkları dönem boyunca, kurumdan kaynaklanan ve ilerleyen dönemlerde hubrise sebebiyet verebilecek kişilik özelliklerinin oluşumunu minimuma düşüreceği öngörülmektedir. (Russell, 2011)

2.7. Dünyada Hubris Sendromu

İnsana özgü davranışların ve hareketlerin evrenselliği ele alındığında hubrisi ve güç zehirlenmesini hemen hemen dünyanın her yerinde ve tüm alanlarda görebilmekteyiz. Devlet adamlarından yöneticilere kadar yönetsel pozisyonda bulunan tüm liderlerde görülebilen hubris farklı örneklerde de insanların karşısına çıkabilmektedir. 2002 yılının ilkbaharının yeni başladığı dönemlerde ünlü medya şirketi Vivendi Universal firmasının CEO pozisyonunda bulunan Jean-Marie Messier, şirketin geleceğinde kendisinin aşırı

özgüveninin izlerini taşıyan birkaç açıklamada bulundu. Şubat ayına gelindiğinde ise şirketin hisselerinde ardı arkası kesilmeyen ve daha önce görülmemiş boyutta düşüşler yaşanmaya başladı. Messier bunu “Anlamalıyız ki borsa her zaman haklı olsa bile her gün haklı olamaz” (Tribune, 2008)

Bu düşüşlerden bir ay sonra Messier, “Vivendi firması iyi bir durumdan daha ötede” (Cori & Bensahel, 2002) açıklamasında bulundu. Bu açıklamaların altında firmanın 2001 yılı içerisinde 14 milyar avroya varan yüksek miktarlarda yaşadığı kayıplar bulunuyordu. 2002 yılının ortalarına gelindiğinde Moody’s şirketin borç kredilendirme oranını en değersiz bono seviyesine kadar düşürdü ve Jean-Marie Messier istifa etmeye zorlandı. İlerleyen süreçlerde firma 2002 yılı için toplamı 23 milyar avroya varan büyük bir zarara uğradı. Bu örnekte de görüldüğü üzere bir çok firmanın çöküşünde temel sebebi oluşturan şeylerin başında CEO hubrisi gelmektedir. Messier firmasını ve kendisini çok uç sınırlarına kadar zorlayarak çok ince bir çizginin üzerinde hareket etmeye çalışmış ancak çizgiyi aşarak ardı arkası kesilmeyen başarısızlıklar silsilesine maruz kalmak zorunda kalmıştır. (Petit & Bollaert, 2011) Yönetim ve finans alanlarında yapılan araştırmalar CEO hubrisinin istenmeyen etkilerine dair çok fazla kanıt barındırmaktadır. Aynı zamanda medya kanalları da firmaların düşük performans sergilemesinde, farklı şirket sorunlarının ortaya çıkmasında CEO hubrisinin etkili olduğunu sık sık göstermektedir. Tüm bu bulguların ışığında CEO hubrisini nedir ve nasıl önlenbilir sorusu sorulduğunda verilebilecek yanıt, yönetim ve finans sektöründe hubris sendromuna ilişkin mevcut araştırmaların, bu kavramın kesin bir tanıma dayanmadığını, aslında durağan bir bakış açısı ve önlemeye yardımcı olabilecek güvenilir alternatif yöntemlerin olmaması nedeniyle sınırlıdır. Hubris, gücü elinde tutan kişilerin sahip olduğu bir olgudur. (Petit & Bollaert, 2011)

CEO hubrisini tanımlarken aşağıdaki gibi bir tablodan yararlanılabilir;

Tablo 1.2.: CEO Hubrisinin İlişkisel ve Davranışsal İncelemesi

Bağlam	İlişik	Bilişsel Yönler	Davranışsal Yönler
GÜÇ	Benlik ile İlişkili	Görkemli bir benlik duygusu var.	Görkemli İletişim Tarzı (Kutsal “biz” kelimesinin kullanımı, yoğun ve gittikçe artan hırs, sürekli üstünlük kurucu ifadeler kullanma
		Yeteneklerini, gücünü ve başarısını abartır.	Haklı çıkarılmayacak büyük projeler, kötü kararlar
	Başkalarıyla İlişkili	Kendisini eşsiz ve ebedi olarak şirketi yönetecekmiş gibi görür.	Yerleştirme Stratejileri (Güç biriktirme, görevden alınmayı kabul etmeme, koşulları manipüle ederek geç istifa)
	Dış Dünya ile İlişkili	Kendisini tanrılardan ve hukuktan üstün sayar.	Sahtekarlık, Kuralların ve hukukun manipüle edilmesi, yetkili makamları küçümseme

2.8. Siyasi Liderlerde ve Şirket Yöneticilerinde Hubris

Hubris sendromunun güç sahibi kişilerde görüldüğünü ve gücün artışıyla doğru orantılı olarak semptomlarının ilerlediği önceki bölümlerde belirtilmişti. Günümüz dünyasında gücün dağılımı incelendiğinde büyükten küçüğe doğru bir ölçekleme yapılacak olursa bu ölçeğin başlangıç noktasında ülkelerin başlarında bulunan başkanlar ve küresel boyutta çalışan özel şirket yöneticileri yer alır. Ülke yöneticileri, siyasi olarak bir ülkenin kendi içinde ve o ülkenin ilişki içerisinde olduğu diğer bütün ülkelerde söz sahibidir. Kendi ülkesinde yönetimi ve yönetim mekanizmasını bütünüyle elinde barındıran başkanlar tek adam rejimi olarak tüm gücü elinde barındırırlar. Aynı şekilde özel şirket yöneticileri, CEO’ları da şirket genelinde tüm kararların bağlı olduğu tek kişi konumunda olması sebebiyle gücü elinde barındırmaktadır. Ülkeler arası antlaşmalarda başkanların elinde bulundurduğu güç ise, ‘ki bu sadece gelişmiş ve güçlü ülke olarak tanımlanan ülkeler için geçerlidir’ içerisinde bulunduğu antlaşmalar sayesinde diğer ülkelere sağlanan askeri,

siyasi ve en önemlisi de ekonomik desteklerin ve işbirliklerinin sonlandırılması tehdidinin sağlamış olduğu güçtür. Bu güç başkanlara anlaşmalı ülkelerdeki genel seçimlerden para politikalarına, göçmen politikalarından siyasi propagandalara kadar müdahale etme imkanı tanımaktadır. Bu durum siyasi karakterlerde güce olan zafiyet de göz önünde bulundurulduğunda, kendi ülkesi için çıkarlarını korumaya yönelik adımlar atılmasının önünü açsa da söz sahibi olunan diğer ülkelerde düşüncesizce ve sonunu düşünmeden hareket etme dürtüsü uyandıracaktır. Bu dürtü sebebiyle alınan kararlar farklı ülkeler için büyük zararlara sebebiyet verebileceği gibi ülkelerde geri dönüşü olmayan sorunlara da yol açacaktır. Global firmaların yöneticilerine bakıldığında hubris sendromunun etkisini incelerken, bu firmaların ekonomik büyüklüklerinin ve iş antlaşmalarının bazı stratejik konumda bulunan küçük ülkelere oranla çok daha büyük olduğu görülmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, yeni yatırımlar yapılması esnasında şirketlerin önlerine serilen fırsatların hangi ülkede daha çok olduğuna bakılıyor ve buna uygun yatırım adımları atılıyor. Büyük çaplı firmaların gelişmemiş ülkelere yabancı para birimleriyle yapacağı yatırımlar gelişmemiş ülkelerde hem döviz girdisi anlamında hem de oluşturulacak olan istihdam anlamında büyük önem taşımaktadır. (Gedikli, 2011)

2.8.1. Devlet Yöneticilerinde Hubris Sendromunun Varlığının İncelenmesi

Karizma, etkileyicilik, ilham verme, vizyon kazandırma, risk almaya duyulan ihtiyaç ve cesurca bir özgüven; bu kişilik özellikleri çoğu zaman başarılı liderlik ile ilişkilendirilmiştir. Yine de bir diğer taraftan bakıldığında bu özelliklere sahip karakterlerin çevresindekileri dinlememe, tavsiye almaktan kaçınma, umursamazlık ve düzenli bir dikkat eksikliği gibi benzer özellikleri de yanı başında barındırdığı bilinmektedir. Bu gibi özellikleri bünyesinde barındıran bir lider, kendi himayesi altında olan insanlar adına oldukça başarısız olup çok büyük bir ölçekte zarara maruz bırakabilir. (Owen & Davidson, 2009) Hubris sendromunun kişide oluşmaya başlaması ve tanımlanması esnasındaki özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, psikiyatrik bir hastalık olması sebebiyle, teşhislerin biyomedikal bir çerçeveye yerleştirilmesi için geleneksel kriterlere bağlı olması söz konusudur. (Robins & Guze, 1970) Daha önce de bahsedildiği üzere mental bir hastalığın tespiti esnasında uygulanan 5 aşama mevcuttur. Bunlar; klinik tanı, laboratuvar çalışmaları, sınır belirleme ve farklı hastalıklarla ilişki, takip çalışması ve ailenin incelenmesidir. Bu aşamalar incelemeye değer olarak görülürken, kabul edilmeli ki tüm toplumlarda gerçek güce sahip olan kişi sayısının çok az olması, büyük çoğunluğun risk teşkil eden grupta olmadığıdır. Hükümetlerin başında bulunan kişilerin sağlığı ile alakalı süregelen bir çok çalışma yapılmıştır. (Owen D. , 2008) (Owen L. , 2006) (Davidson, Connor, & Swartz, 2006) Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletlerinin son 100 yılda başa geçmiş başkan ve başbakanları yani hükümetlerin en tepesinde bulunan yetkilileri adına bir çok inceleme yapılmıştır. Bu pozisyonda bulunan yöneticilere ait çalışmalar, diğer liderlere oranlara daha fazla biyografik inceleme ve kaynak barındırdığı için daha kapsamlı ve doğru sonuçlara ve yorumların doğru yapılmasına olanak tanımaktadır.

Tablo 2.1. 1908-2008 Tarihleri Arasında ABD Başkanlarının Hubris Sendromu ile Olan İlişkileri (Owen & Davidson, 2009) - *?: Belirsizlik

Başkanlar	Görev Süresi	Hubris ile İlişkili Hastalıklar	Dışa Açıklık, Tedavi Arama Durumu	Hubristik Özellikler	Hubris Sendromunun Varlığı
Theodore Roosevelt	1901 – 1909	Bipolar Bozukluk	Evet	Evet	Yok
Woodrow Wilson	1913-1921	Anksiyete Bozukluğu, Majör Depresif Bozukluk, Felce Bağlı Kişilik Değişimi	Evet	Evet	?
Franklin D. Roosevelt	1933-1945	Yok	Hayır	Evet	Yok
John F. Kennedy	1961-1963	Addison Hastalığı, Amfetamin Bağımlılığı	Evet	Evet	Yok
Lyndon B. Johnson	1963-1969	Bipolar (Tip 1) Bozukluk	Evet	Evet	Yok
Richard Nixon	1969-1974	Alkol Bağımlılığı	Evet	Evet	?
George W. Bush	2001-2009	Alkol ile İlişkili Sorun Geçmiş	Evet	Evet	Var

Tablo 2.2. 1908 – 2007 Tarihleri Arasında Birleşik Krallık Başbakanlarının Hubris Sendromu ile olan ilişkileri (Owen & Davidson, 2009)

Başkanlar	Görev Süresi	Hubris ile İlişkili Hastalıklar	Dışa Açıklık, Tedavi Arama Durumu	Hubristik Özellikler	Hubris Sendromunun Varlığı
Herbert Asquith	1908-1916	Alkol Bağımlılığı	Evet	Evet	Yok
David Lloyd George	1916-1922	Yok	Evet	Evet	Var
Neville Chamberlain	1937-1940	Yok	Evet	Evet	Var
Winston Churchill	1940-1945 ve 1951-1955	Majör Depresif Bozukluk	Evet	Evet	Yok
Anthony Eden	1955-1957	Amfetamin Bağımlılığı	Evet	Evet	Yok
Margaret Thatcher	1979-1990	Yok	Evet	Evet	Var
Tony Blair	1997-2007	Yok	Evet	Evet	Var

Biyografik kaynakların incelenmesi sonucu Amerikan başkanlarının 1776 ve 1974 yılları arasında 18 başkan (%49) içerisinde başkanların psikiyatrik bozukluklarla ilişkilendirilebilecek kriterler arasında %24 ile depresyon, %8 oranında anksiyete, %8 oranında bipolar bozukluk ve %8 oranında da alkol bağımlılığına bağlı psikiyatrik sorunlar yaşadığına dikkat çekilmiştir. (Davidson, Connor, & Swartz, 2006) Burada bahsedilen kriterler liderler arasında en yoğun şekilde görülen kriterlerdir. Verilen 10 örnek (%27) içerisinde bu bozuklukların biri veya birkaçı başkanlık yapıldığı esnada ortaya çıkmış ve mesleki anlamda başkanların bozulmuş bir performans göstermelerine sebebiyet vermiştir. Psikiyatrik herhangi bir bozukluğun başkanlardaki genel oranı (%49) Abd popülasyonundaki mental hastalık oranlarıyla denk gelmektedir ancak mental

bozuklukların erkek popülasyonu içerisindeki oran, beklenenden çok daha yüksek bir seviyede, %13 oranında belirtilmiştir. (Kessler, ve diğerleri, 1994) Hükümet başkanlarına bakıldığı zaman, bu liderlerin genel nüfusa oranla daha düşük oranlarda mental sağlık sorunlarına sahip olacağına dair ortak bir kanı bulunmaktadır. Bu kanı, hem Birleşik Devletlerde hem de Birleşik Krallık'ta siyasi olarak en yüksek mertebeye çıkmak isteyen adayların sağlam kişilikte olduğunu ve bu sebeple depresyon ve benzeri mental sorunların bu liderler başa geldikleri zaman ortaya çıkmış olabileceğine işaret eder. Ayrıca çoğu siyasi lider Hubristik kişilik özelliklerinin bir ya da bir kaçını görev süreleri boyunca tüm dünyaya gösterir. Ancak bu durum, hubris sendromunun tanımlanmasında kullanılan bazı psikiyatrik sorunların veya kişilik özelliklerinin liderin direkt olarak hubrise sahip olduğunu göstermez. (Owen & Davidson, 2009) Tablo 2.1 ve 2.2'de hubris sendromunun tespitinde yol gösterici rolü oynayan mental rahatsızlıklara sahip olduğu bariz şekilde belli olan bazı devlet başkanları ve başbakanlar sıralanmıştır. Tabloda hubris sendromu yalnızca bazı liderlere atfedilmiş olup, Theodore Roosevelt ve Lyndon Johnson'da olduğu gibi bipolar bozukluğun izlerinin bulunduğu liderlerde hubris sendromunun varlığından söz etmekten kaçınılmaktadır. Diğer hastalıklara bakıldığında ise bazı hastalıklar hubris sendromu tanısının konulmasında karışıklığa sebebiyet verebilmektedir. Woodrow Wilson'ın serebrovasküler bozulma hastalığına sahip olması, Richard Nixon'ın alkol bağımlılığı gibi sorunlara sahip olması tanılamayı zorlaştırdığı için bu liderlerin hubrise sahip olup olmadığı konusunda bir belirsizlik hakimdir. Bu sebeple ilgili kısma soru işareti koyulmuştur.

Theodore Roosevelt'in başkanlık yaptığı süre boyunca hubris sendromuna işaret eden özelliklerinde çok küçük bir ilerleme gözlenmiştir. Bu durum başkanın tüm hayatı boyunca hubrisin var olduğu göz önüne alındığında önemli bir detaydır. Gücü eline geçiren liderlerin hubristik karakter özelliklerinde artış yaşanması ve hubrisin ilerlediği düşünüldüğünde Theodore Roosevelt'in bu durumu minimum seviyeye indirgemiş olduğu görülüyor. (Owen & Davidson, 2009) Bir maceracı ve ABD başkanı olan Roosevelt, olağanüstü derecede yüksek enerjiye sahip bir şekilde yaşaması ile tanınıyordu. Genellikle neşeli, görkemli, çok konuşkan ve haddinden fazla coşkulu bir kişilik olarak görünüyordu. Çok az uyuduğu ve durmaksızın yazdığı bilinen lider, aynı zamanda hem araştırmacı ruhunu doruklarda yaşarken hem de ülkesine başkanlık yapmıştır. Yapılan tahminlere göre Roosevelt, hayatı boyunca 150.000'den fazla mektup ve çok yüksek sayıda kitap yazmıştır. Zaman zaman hafif depresyona girmesine rağmen Roosevelt kronik bir hipomanik olarak tanımlanabilirdi. (Goodwin & Jamison, 1990) Roosevelt hakkında bir başka açıklayıcı yorum ise İspanyol – Amerikan savaşında komuta ettiği süvari alayının diğer alaylarla karşılaştırıldığında çok yüksek derecede kayıp verdiği ve bu verimsizlik durumunun Roosevelt'in pervasızlığına bağlandığı görülmektedir. (Fieve, 1997) Son yapılan incelemeler ve değerlendirmelere bakıldığında Theodore Roosevelt'in Tip 1 Bipolar Bozukluk yaşadığı kanısına varılmıştır. (Davidson, Connor, & Swartz, 2006)

Woodrow Wilson'ın çok karmaşık bir tıbbi geçmişi olması sebebiyle yapılan araştırmalar çözmesi zor bir yapboz halini alabiliyor. Erken yetişkinlik döneminden beri önceden var olan kronik anksiyete ve depresyon sorunları olan Wilson, 1889 yılından itibaren vasküler kökenli oluşmaya başladığı düşünülen nörolojik nöbetlerin artmasından

muzdarıptı. Hipertansiyon sorununda da artış görülen Wilson’a farklı yönlerden saldıran sağlık sorunları, başkanlık yarışında neredeyse hiçbir engel oluşturmamış ve başkanlık yıllarının başlarında tüm çevreler tarafından başarılı olarak atfedilmiştir. Wilson Amerika Birleşik Devletleri’ni 1917 yılında Birinci Dünya Savaşı’na, Roosevelt’in 1940’ta karşılaştığı zorluktan çok daha kolay bir şekilde sokmuştur. Ancak yine de Paris Barış Konferansı sırasında, ketum, savunmacı, eleştiri yaparken düşüncesiz, huysuz, iğneleyici ve paranoyak biri olarak tanımlanmıştır. (Park, 1986) Fransız Başbakan ve aynı zamanda bir doktor olan Georges Clemenceau, Woodrow Wilson için mental olarak sarsılmış ve ‘dini bir nevroz (sinir hastalığı)’ geçirdiğini düşündüğünü aynı zamanda Avrupa’da Wilson’ın konuşmalarının İsa Peygamber gibi olduğu hissedilmiştir. Bu aşamada başkanın, kişilik bölünmesi yaşadığına işaret eden göstergeler, hubristik özelliklerin varlığını da desteklemekteydi. 1937 yılında Franklin Roosevelt, Yargı Şubesinin Yeniden Yapılan Planı konusunda kongre ile savaşıp kaybetmesi yargıçların yüksek mahkemeye aday gösterilmesini etkilemişti. Bu esnada Roosevelt hubris sendromu tarafından ele geçirilmek üzereydi. Roosevelt’i yakından tanıyan Raymond Moley, Roosevelt’i anlatırken “O kendi önyargılarından emin olmak için çok özel bir yöntem geliştirdi. Nihayetinde öyle ya da böyle özgür görüş ve tavsiye almaktan mahrum kalan bu adam, mental bir zehirlenme yaşamaktadır.” sözlerini kullanmıştır. (Park, 1986) Bu durum Roosevelt’in demokratik sistem ile olan sağlam bağlarını koparmadığını gösteren mizah anlayışı ve keskin bir kini olduğunu belirtir. (Owen D. , 2008)

John F. Kennedy özellikle Domuz Körfezi (Bay of Pigs) fiyaskosu süresince olmak üzere, ara sıra hubristik karakter özellikleri sergilemiştir. John Kennedy’nin Latin Amerika danışmanlarından biri olan Richard Goodwin, Küba’nın işgal edilip edilmeyeceğine ilişkin toplantılardaki atmosferi şöyle anlatıyor: “Bilgisiz bir şekilde boyun eğmenin altında aynı zamanda kibir de vardı – tarihsel değişimin anlaşılması zor, çoğu zaman şaşkıncı, her zaman varsayıma dayalı gidişatını anlayabileceğimize, hatta tahmin edebileceğimize dair kabul edilmemiş ve dile getirilmemiş bir inanç söz konusudur.” (Goodwin R. , 1988) Kennedy’nin hubris’i kullandığı ilaçlar, amfetamin ve aşırı derecede kortizon ile kısmen ilişkilidir. Kennedy kendisinde bulunan Addison Hastalığı sebebiyle kortizon kullanıyordu ancak bu kullanım düzgün ve yeterli miktarda reçete edilmiş bir miktarın çok daha fazlasıydı. Kennedy’ye Haziran 1961 tarihinde, Viyana’da Rus lider Kruşçev ile yaptığı görüşmeden hemen önce, damar yoluyla amfetamin enjekte edilmiş olması, Amerikan başkanının bu toplantıdaki zayıf performansını açıklıyordu. Neyse ki, Ekim 1962’de gerçekleşen Küba Füze Krizi’nde başkanın ilaç kullanımını daha da kontrol altına alınmış ve önemli bir iyileşme yaşanmasına sebebiyet vermişti. Bu sayede potansiyel bir nükleer çatışmayı etkisiz hale getirmişti. (Owen D. , 2008)

Lyndon Johnson ağır depresyon ve aile geçmişinde bipolar bozukluk teşhisi bulunan bir lider örneğidir. Johnson’ın megaloman kişiliği, onun bipolar sendrom yaşadığına işaret etmekle birlikte aynı zamanda bu megalomanlığın yalnızca hubristik bir özellik olabileceği veya hem bipolar hem de hubris olabileceği düşünülmektedir. (Davidson, Connor, & Swartz, 2006) (Owen D. , 2008) Richard Nixon, 1972 yılının yaz ve sonbahar aylarında yarıştığı başkanlık yarışında 2. Dönemini kazanması neredeyse netleştiği esnada hubristik kişilik özelliklerini her zamankinden çok belli ederek

yaşamaya başlamıştır. Nixon, bu davranışlarına rağmen, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 50 eyaletten 49 tanesinde başkanlık yarışını kazanmıştır. Ancak kısa bir süre sonra hubris ve paranoya gibi sorunları gün yüzüne iyice yansımaya başlamıştır. Yeni paylaşılan Amerikan Ulusal Arşiv kayıtlarında açığa çıktığı üzere, Nixon Amerikalı politikacı Henry Kissinger'a 14 Aralık 1972 tarihli kayıta, "Asla unutma, basın düşmanın ta kendisidir. Kurumlar düşmanın ta kendisidir. Profesörler düşmanın ta kendisidir." (Archives, 2008) (Owen & Davidson, 2009) Watergate skandalı olarak anılan Washington'da Demokrasi Merkezi soygununun örtbas edilmesine yasa dışı bir şekilde dahil olan başkanın bu davranışında depresyon, içki sorunu ve hubrisin rol oynadığı düşünülmektedir.

George W. Bush için hubris sendromunun oval ofisteki 2. Yılı henüz bitirmişken gelişmeye başladığı görülmektedir. New York şehrindeki ikiz kulelere yapılan terörist saldırıları esnasında oluşan aşırı istisnai politik iklime rağmen Bush operasyonlarını sürdürmeye devam etmiştir. Kendisi Afganistan'ın işgalinden sonra Irak'ı işgal etme kararı almıştı. Uçak gemisi 'Abraham Lincoln' önünde tam donanımlı askeri uçaklar ile 1 Mayıs 2003 tarihinde Kaliforniya eyaleti kıyılarında seyrederken arkasındaki gemi kontrol kulesinde 'Görev Tamamlandı' sloganıyla televizyonda tüm dünya önünde konuşurken görüntülenen George Bush, hubrisi en üst seviyede yaşadığını ve bünyesinde barındırdığını kanıtlamış oldu. Bu olay, Bağdat'taki sözde yakalanan başarının yalnızca 10 gün sonrasında İngiltere'nin Irak Büyükelçisi John Sawers tarafından İngiltere Başbakanı Blair'e yazdığı bir notta tam bir plansızlığın hakim olduğu ve liderliğin, stratejinin, koordinasyonun ve yapılanmanın olmadığı ve bu sebeple Irak halkına erişimin olamayacağını belirtmiştir. (Owen D. , 2008) 1908 – 2008 aralığındaki yüz yılda incelenen Amerikan başkanlarının yanı sıra diğer başkanlardan Harry Truman, Dwight Eisenhower, Gerald Ford ve Ronald Reagan patolojik bir temel olmadan hubristik kişilik özellikleri barındırmayan karakterlere sahip olarak nitelendirilmiştir. Reagan'ın Alzheimer hastalığı Mayo kliniğinde 1990 yılında ortaya çıktığında hubris açısından bir kanıt niteliği taşııyordu. Ronald Reagan bu hastalığın varlığını öğrendikten 1 yıl sonra 1991'de görevini bırakmıştır. (Owen D. , 2008)

İngiliz Başbakanları arasında, Asquith hubristik özellikler sergilemesine rağmen hubris sendromuna yakalanmadığı kanısı hakimdir. Sergilemiş olduğu özellikler alkol tüketimi ile ilişkilendirilmiştir. David Lloyd George aktif bir savaş kabinesi oluşturmuş ve 1916 yılında başbakanlık için bu çalışmayı sürdürerek eşsiz bir liderlik göstermiştir. Dönemin maliye şansölyesi olan şüpheli muhafazakar milletvekili Bonar Law, George'a hubristik özelliklerini dizginlemede yardımcı olmuştur. Bu ikili zorlu meseleleri başbakanın ve zaman zaman da şansölyenin evinde görüşmekteydi. Lloyd George, 1918 yılında başbakanlık seçimlerini kazandıktan sonra daha da az sınıra sahip olmuş ve bünyesinde hubris sendromu geliştirmeye başlamıştı. 1920 yılında Winston Churchill, başbakanın dış ofisler için yapay olarak çalıştığını yazmıştı. Lord Beaverbrook ise Lloyd George'u güçlü bir şekilde destekleyen bir savaş lordu olmasına rağmen George'un yıkıcı sonuçlar oluşturan başbakanlık stilini hedef alarak; "Yunanlar bize yüksek mertebede, özgüvenli, çok başarılı ve haddinden fazla güçlü bir adam anlattılar. Sonradan bu adamın erdemlerinin birer başarısızlığa dönüştüğü görülmüştür. Bu adam kibir suçu işlemiştir. İnşa ettiği öz güven ve başarı tamamen yıkılmıştır." demiştir. (Beaverbrook, 1963)

Neville Chamberlain hubris sendromunu 1938 senesinin yazında, başbakanlık ofisini aldıktan bir yıl sonra geliştirmeye başlamıştır. Başbakanlık ofisini 1937 yılında almış gibi görünse de aslında Chamberlain, 1936 yılı yaz aylarından itibaren depresyonda olduğu bilinen bir önceki başbakan Stanley Baldwin'ın yerini karşılıyordu. (Self, 2006) Münih'te, Eylül 1938'de hükümet başkanlarının sözde zirve toplantılarının ilki yapıldı. Chamberlain'in tavrı ağır bir şekilde eleştirildi ve "Avrupa'ya barış getirebileceğine inanan bir politikacının idealizmi (ve hubrisi) her şeyden daha da tehlikelidir." Münih'teki buluşma sonrasında Chamberlain, "Hayatında daha önce hiç yaklaşmadığı kadar mental çöküşe yaklaştığını" kız kardeşine itiraf etmiştir. (Reynolds, 2007)

Bazı psikiyatristler Winston Churchill'in bipolar bozukluğa sahip olduğuna inanıyordu. Bazı kesimlerin Churchill'deki davranışları manik davranış veya çılgın coşku olarak gördüğünü göz önünde bulundurursak aslında bu durumların hubristik özellikler olarak veya hipomani olduğu kanısına varıyoruz ve şüphesiz dönemsel yaşadığı depresyonu da düşünüldüğünde Winston Churchill için daha fazla tanılama yapılmasına gerek kalmıyor. Churchill'in yaşı ilerledikçe vasküler bunama ve aşırı alkol tüketiminden muzdarip olduğu ancak Hubristik özelliklerinde bir ilerleme olmadığı görülüyor.

Anthony Eden'in dekstro-amfetamin hapları kullanması ve aynı tablette amilobarbiton ilaç kullanması Süveyş Kanalı Krizine giden yolda Hubristik özellikler göstermesinin sebeplerine tamamen açıklık getiriyor. Kriz boyunca çeşitli çevrelerce "yücelmiş, bir peygamberden ilham almış" gibi yorumlara maruz kalmasını da yine kullanmış olduğu ilaçlara bağlanıyor. (Owen D. , 2008) Margaret Thatcher başbakan olduktan 9 yıl sonrasına kadar yani 1988 yılına kadar hubris sendromuna ait semptomlar göstermemiştir. Bazı kesimlerce Thatcher'ın başbakanlık ofisine adım attığı andan itibaren Hubristik özellikler sergilediği savunulmaktadır. Bu düşüncelere rağmen, ilk iki başbakanlık döneminde de bilge bir danışman olan Willie Whitelaw'ı danışmanı olarak tutmuştur. Bu durumun Thatcher'ın Hubristik özelliklerini saklamasına ve baskılamasına yol açmış olabileceği düşünülmektedir. Thatcher'ın 1982 yılında Falkland Savaşı sonrasında Güney Georgia Adasını geri aldıktan sonra basına sevinmelerini söylemesine rağmen dikkatli ve kontrollü tavırları bunun bir kanıtı olarak görülmektedir. 1987 yılında katıldığı 3. Seçimden de galibiyet ile ayrılan başbakan, Almanların tekrardan birleşme yoluna gittiğini ve 4. Alman İmparatorluğuna potansiyel olacağını görerak 1989 yılında dönemin Amerikan başkanı George Bush Sr.'a "Eğer dikkatli olmazsak Almanlar Hitler'in savaşta sağlayamadığı başarıyı barış içerisinde sağlayacak" dediği bilinmektedir. (Bush & Scowcroft, 1998) Thatcher bir süre sonra artık kendisinden bahsederken 3. Şahıs ekini kullanmaya başlamıştır. 1990 yılına gelindiğinde kendi partisinin parlamento üyeleri tarafından Birleşmiş Milletleri ve İngiltere'deki Avam Kamarasını (halkın parlamentodaki temsilciliğini yapan milletvekilleri) idare etmesi sırasında kendisinde hubris sendromu etkileri görülmesi sebebiyle istifa etmeye zorlanmıştır. (Young, 1998) Tony Blair'in hubris sendromu göreve geldikten 2 yıl sonra, NATO'nun 1999 yılında Kosova'yı bombalaması ile başlamıştır. Bir dönemde Amerikan başkanı Clinton, sinirli bir şekilde Blair'e kendine gelmesini ve yerel halkın birleşmesini durdurmasını söylemiştir. Bu durum sonrasında Blair kendi vermiş olduğu kararlarla aşırı gurur duyar bir tavır takınmıştır.

Amerika Birleşik Devleti ve Birleşik Krallık'taki bu yapılan küçük çaplı inceleme dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır. Bununla birlikte hubrisin kendini en çok, liderin -her ne kadar etrafında büyük uzmanlar olsa da- kendini en iyi gördüğü alan olan politikada gösterdiğini belirtmek önemlidir. Ayrıca, Hubristik olmayan kararlar alma, göreceli olarak görevde daha az ve sessiz zaman geçirmiş liderlerle sınırlı değildir. Örneğin Truman ve Attlee minimum seviyede hubris sendromuna sahip olduğu düşünülen liderler olmasına karşın yurtiçinde ve yurtdışında oldukça etkili ve tartışmalara yol açan kararlar almışlardır. (Owen & Davidson, 2009)

2.8.2. Çalışan Motivasyonu ve Yönetici Hubrisi

Özel şirketlerin kendi içerisinde hubris sendromunun etkilerini incelediğimiz zaman, bu sendromun aslında şirket sahibiyle başladığı ve etkilerinin ünvanların kapsamı ile doğru orantılı olarak azaldığını görmek mümkündür. Özel şirketlerin organizasyonel yapısına bakıldığı zaman şirketin; CEO, Direktörler, Koordinatörler, Müdürler, Şefler gibi ünvanların sıralamalarıyla oluştuğu görülmektedir. (Hoşut, 2016) Şirket içerisinde yetki alanı arttıkça, hubris sendromuna sahip olan yöneticilerin etkilerinin altlarında çalışan personellere yansıma şekli de değişiklik gösterebilmektedir. Yönetimin en başından yani en üst kademesinden ele alırsak, her işlemde sorumlu olan ve şirket sahibine direkt olarak bağlı olan CEO'ların hubris sendromuna sahip olmaları ellerinde bulundurdukları güç ve pozisyon ile çok olası görülmektedir. Hubris sendromuna sahip CEO'larda her ne kadar dışardan çekici, ikna kabiliyeti yüksek, risk almayı seven ve özgüven sahibi kişiler olarak görünseler de aslında hubrisin getirdiği dürtüsel hareket etme eğilimi, olacakların hesabını önceden yapamama, ayrıntılara karşı dikkatsizlik, karşısındaki kişilerle fikir alışverişinde bulunmama, tavsiye ve istişarelere tamamen kapalı olma gibi davranışlara sahiptirler. Bakıldığı zaman aslında başarılı olarak görünen CEO, aslında gücü ve mevkiyi elde ettikten sonra başarısız bir hale bürünmektedir. Tüm makam ve yönetim gücü şirket içerisinde kendisinde olmasına rağmen, başkalarının fikirlerine olan kapalı tutumu, yöneticinin yerini sağlamlaştırmaktan çok sallandırmaktadır. Yönetici konumunda bulunan kişiler, ister en üst mertebeden olsun ister en alt mertebeden farketmeksizin belirli kişi, olay ve işleri yöneten, denetleyen ve düzenleyen kişilerdir. Bu bağlamda iş tanımı olarak bile bakıldığında aynı anda birden fazla yerde olmaları mümkün olmamaktadır. Bu demek oluyor ki yapılan işlerin kontrolü, düzenlenmesi yöneticinin onayından geçiyor ancak yönetici yapılan işlerin hepsinin başında bizzat beklemiyor. Bu durumda yanında çalışan kişilerin pozisyonları devreye girerek o yöneticinin yükünün hafiflemesine olanak tanıyor. Pozisyon itibarıyla CEO'nun her konuda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Ancak her konuda bilgi sahibi olmak, her konuda en iyiyi bilmek anlamına gelmemektedir. Bu sebeple yöneticiler, asıl bilgi sahibi kişileri yani karar mekanizmasının çekirdeğini oluşturan kişilerin fikirlerini dinlemekle yükümlüdürler.

Örnek olarak bir plastik firmasının CEO'sunu ele alalım. Şirketin tüm kararları, yatırımları, işleri bu yönetici onayında gerçekleşmektedir. Yönetici, şirketin plastiği nasıl ürettiğini bilir ancak tüm detaylarıyla bilme şansı her zaman için mümkün değildir. Bu

yöneticinin hubris sendromuna sahip olması durumunda üretim prosesine ait bir yatırım ya da geliştirme çalışmasına onay verme aşamasında altında bulunan fabrika müdürleri veya bölüm müdürleri gibi yöneticilerin de fikrini alması gerekir. (Köksal, 2017) Bunun temel sebebi, yapılacak yatırımla doğrudan ilişki içerisinde bulunacak kişilerin o yatırımla ilgili fikirlerinin daha reel olacağı ve yatırım tamamlandıktan sonra karşılaşacakları sorunları önlemede fayda sağlayacak olmasıdır. Belli başlı yönetici takımı ile fikir alışverişinde bulunulması CEO'yu bilgisiz veya kapasitesi düşük bir yönetici olarak göstermemektedir. Aksine çalışanlarına ve çalışanlarının görüşlerine değer veren, şirket içerisinde yapılan işlerin en üst düzeyde verimle yapılmasını sağlamak ve hem firmaya katma değer sağlama hem de çalışan psikolojisini güçlendirme açısından önem arz etmektedir. Çalışanların fikirlerinin sorulması, o çalışana kendisinin organizasyonda önemli bir yeri olduğunu ve fikirlerine ve çalışanın kendisine değer verildiğini gösterir. Şirketleri adına karar verme CEO'ların ana görevidir. Sıradan konularda karar verilmesi gerektiğinde CEO'ların sezgisel yargı ve davranışları şirket açısından faydalı olabilmektedir. Ancak şirket içerisinde birleşmeler veya satın almalar gibi önemli konularda karar verilmesi gerektiğinde yöneticinin mantıklı, rasyonel kararlar almak ve şirket sahibinin veya hissedarlarının çıkarlarını korumak birincil önceliği olmalıdır. Ancak tüm meslek dallarında olduğu gibi ve hatta doktorlarda da olduğu gibi CEO'lar da aşırı özgüven duygusuna kapılarak şirket için en iyi olan seçenekleri göremeyebiliyorlar. (Köksal, 2017)

Hubrisin tanımında da yer alan aşırı özgüven kriteri kişiyi meslek ayırt etmeksizin çevresinden soyutlayan ve ilahi boyutlara kadar ulaşan, kendini herkesten üstte görme, üst akıl olarak görme duygusunu besleyerek yöneticinin kararlarının şeffaflığını yitirmesine ve sorgulanabilirliğinin artmasına sebep olmaktadır. Araştırmalar sonucu gösteriyor ki kişilere yargılarının ve verdikleri kararların doğru olma olasılığı sorulduğunda alınan yanıtların çoğunluğu kişide aşırı güven etkisinde karar verildiğini işaret ediyor. Karmaşıklık ve belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda insanlar aşırı güven önyargısına karşı daha savunmasız bir hal alıyor. (Smith & Dumont, 2006) Şirket organizasyonu içerisinde belirsizliğin olması işlerin yürümesinin artık kesin olarak gerektiği durumlarda bir karar alınması ihtiyacını doğurur. Bu ihtiyaç sonucu karar alma mekanizmasını kendisi kuran çalışan ve yöneticilerde aşırı güven yanılgısına düşmek çok daha kolaydır. CEO'ların birleşme ve satın alma faaliyetleri hakkında karar verdikleri dönemlerde aşırı özgüven ön yargısına kapıldıkları araştırmalar ile ortaya konmuştur. Tüm şirket satın alma ve birleşme anlaşmalarının en az %70'inin başarısızlıkla sonuçlandığı bilgisi de edinilmiştir. Bu konuyu ünlü yatırım uzmanı Warren Buffet "Görünüşe göre yönetimlerin çoğu çocukluk dönemlerinde bir kurbağanın içerisine hapsolmuş prensin, bir prensesin öpücüğüyle kurtulacağı hikayesine yoğun şekilde maruz kalmış. Sonuç olarak, yönetici öpücüğünün şirketlerin karlılık hedefleri için harikalar yaratacağından emin görünüyorlar. Pek çok öpücük gözlemledik ancak çok azı mucize ünvanını aldı. Bununla birlikte birçok yönetici prenses, öpücüklerinin gelecekteki gücü konusunda -şirketleri tamamen uçurumun eşliğinde olmasına rağmen- sakın bir şekilde kendinden emin olmaya devam ediyor." Sözleriyle ifade etmiştir. (Buffet, 1981) Buffet'in bu sözle anlatmak istediği, yöneticilerin birleşmelere ve satın almalara bir mucize gözüyle bakarak, şirketlerin kötü gidişatlarına son vereceği konusunda kesin karara sahip

olduklarıdır. Ancak kendi tecrübelerine dayanarak birçok birleşme ve satın almanın sadece çok az bir kısmının mucize olarak adlandırılabilceğini yani şirketlerin karlılık hedeflerini ve gidişatı iyileştirme gibi sonuçlara çok azının sebebiyet verdiğine dikkat çekiyor. Aynı şekilde satın alımı yapan firmaların yöneticileri de kendi firmalarının sorunlarını tamamen görmezden gelerek yaptıkları anlaşmanın tüm problemleri ortadan kaldıracak nitelikte olduğuna inandıklarını vurguluyor. (Malmendier & Tate, 2008)

Motivasyon kelimesi köken olarak İngilizce ve Fransızca kullanılan “motive” kelimesinden dilimize girmiştir. Bu kelimenin dilimizdeki karşılığı harekete geçiren, güdümlenen anlamını taşımaktadır. Genel manada incelendiğinde motivasyon bireylere nasıl davranıldığı ve bireylerin yaptıkları hakkında hissettikleri ile alakalıdır. (Keenan, 1996) Kişilerin bir işi veya olguyu gerçekleştirmek için içsel olarak hissettikleri işi yapma, bitirme arzusu olarak da günümüzde ifade edilmektedir. Motivasyon soyut bir kavram olmakla birlikte hayatın her alanında mevcuttur. Çalışanların performanslarının en temel belirleyicilerinden olan motivasyon, kişinin işini severek yapmasını, performansının her zaman en üst seviyelerde olmasını, fiziksel ve duygusal olarak iyi hissetmelerini sağlayan bir kavramdır. Motivasyonu güçlü kişi ve ekipler yaptıkları işleri bir görevden ziyade benimseyerek bireysel bir ihtiyaç şeklinde görebilirler. Bu durum çalışanın işe davranışında hassas, dikkatli ve titiz olmasına yol açar. Kişinin verimliliğinin üst sınırlarını zorlayarak çalıştığı şirkete olan katma değeri artırır.

Kişiler bu motivasyonu bazı durumlarda kendi içlerinde oluşturabilirler ancak dış etkenlerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi çok büyüktür. Yöneticilerinin takdirini ve tebriğini almak, fikirlerine önem verilen bir çalışan olarak görülmek, güvenilir bir çalışan olarak anılmak ve genel anlamda işleri yoluna koyup, çözebilen bir çalışan olarak anılmak ve bu durumlar gibi nicesinin sözlü ve jest-mimikler yoluyla çalışana aksettirilmesi çalışan motivasyonunu direkt olarak tetikleyen bazı unsurlardandır. Bu gibi motivasyon artırıcı durumlar tabii ki belli olaylar sonrasında daha fazla gerçekleşmektedir. Çalışanın öncelikli olarak kendi değerini ortaya koyması ve şirket için ne denli önem arz ettiğini belli etmesi önemlidir. Bu durum kişinin kendi yerini sağlamlaştırması olarak da algılanabilir. Motivasyon ve başarının doğru orantısı yadsınamaz bir gerçektir. (Öncü, 2004) Başarının yalnızca elde edilmesi yeterli olmayabilmektedir. Başarı, beraberinde takdir edilme duygusunu da getirmektedir. Takdir edilmeyen başarı bir süre sonra sıradan bir hal almaya başlamaktadır.

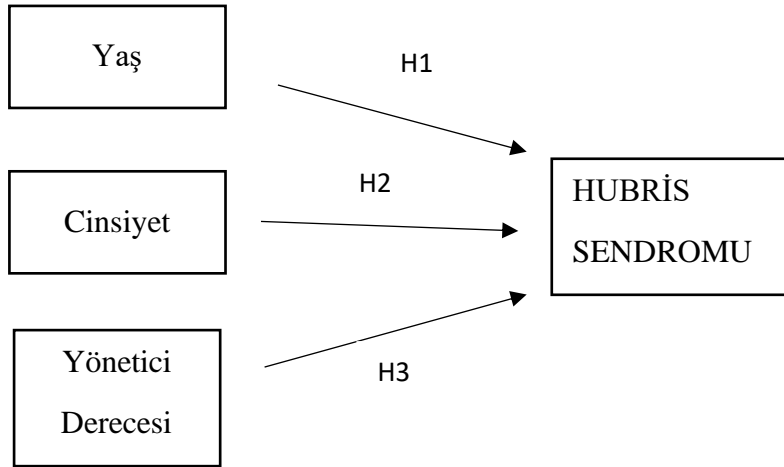
3. TURİZM SEKTÖRÜNDE HUBRİS SENDROMU

3.1. Araştırmanın Amacı

Hubris sendromu ele alınırken, her ne kadar bilimsel olarak çocukluk yaşlardan gelen yapısal özellikler göz önünde bulundurulsa da sonradan olma ihtimali de daha önce yapılan çalışmalarda göz önün serilmiştir.

Bu çalışmada özellikle yazlık ve turistik bölgelerde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileriyle bir araya gelinerek reel bir anket sistemi uygulanmıştır. Çalışan sirkülasyonunun oldukça fazla olduğu bu sektörde sebepler farklı farklı olsa dahi, hubris sendromuna yakalanmış olan yöneticilerin rolleri de oldukça büyüktür.

3.2. Kavramsal Model ve Hipotezler



Şekil 3.1. Hubris Sendromunun Yaş, Cinsiyet ve Yönetici Derecesi Hipotezi

H1: Çalışanların hubris sendromu seviyesi yaşlarına göre farklılık gösterir.

H2: Çalışanların hubris sendromu seviyesi cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H3: Çalışanların hubris sendromu seviyesi yönetici derecesine göre farklılık gösterir.

3.3. Metodoloji

Bu tez çalışmasında, 8 soru sorularak cevaplayan kişide hubris sendromunun izlerine rastlanıp rastlanılmadığı sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Bilimsel olarak kesin tespiti henüz mümkün olmayan hubris sendromunun varlığını destekler nitelikte olan kişilik özelliklerinin etkileri inceleme esnasında kullanılan en büyük kaynaklardan biri

olmuştur. Yapılan anketin temel dayanağı kişinin karakter özelliklerinin ego, kibir, üstünlük taslama gibi özellikleri barındırıp barındırmadığının yaş, cinsiyet ve yönetici derecesi ile olan orantısal ilişkisidir. Anket, turizm sektöründe yapılmış olup 118 katılımcının cevaplarını içermektedir. Bu katılımcılar soruları cevaplarırken, birbirilerinden bağımsız şekilde ve gizlilik içerisinde cevaplandırma yapmışlardır. Her katılımcının gizlilik içerisinde katılmasının sağlanmasındaki amaç cevapların hassas bilgiler içeriyor olması ve bu cevaplar verilirken herhangi bir kişinin etkisinde kalınmasının önüne geçilmek istenmesidir. Kişiler tarafsız bir şekilde ve hiçbir baskı altında kalmadan hür iradeleriyle ankete katılım göstermişlerdir. Bu da katılımcıların cevaplarının doğruluğuna direkt olarak katkı sağlamaktadır. Katılımcıların tanımlayıcı kişisel bilgilerinin istenmemesi ve anket sonuçları ile herhangi bir bağdaştırma yapılmaması ankete olan güveni arttırmış olup katılım sayısının bu denli yüksek olmasında en büyük etken olmuştur. Anket sonuçları değerlendirilirken bazı sorular sahip olunan özellikler bakımından hubrise yakınlığı, bazıları ise sahip olunmadığı takdirde hubris sendromuna olan yakınlığı temsil etmektedir. Bu analizleri yaparken SPSS programı kullanılmış olup çeşitli testler de yine bu program vasıtası ile yapılmıştır. Testlerin doğruluk, güvenilirlik ve anlamlılık gibi önemli faktörler bakımından incelenmesi de gerçekleştirilmiştir. Yaş, cinsiyet ve yönetici derecesinin değişimiyle kişinin Hubristik kişilik özellikleri sergileme eğilimi izlenmeye çalışılmış olup bu faktörlerin hubris ile ilişkisi arasında matematiksel olarak ifade edilebilir bir şablon oluşup oluşmadığı sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Örneklem ve Prosedürler

Turizm sektöründe çalışan kişilerin karakter özelliklerinin belirlenerek hubris sendromuna olan yakınlığın ortaya çıkartılması amacıyla yapılan anket toplamda 8 sorudan oluşmaktadır. Bu anketin araştırma konusuna istinaden incelenebilir kabul edilmesi için belirli standartları karşılaması gerektiği bilinmektedir. Yaş, cinsiyet ve yönetici derecesinin bu anket sorularına verilen yanıtlar neticesinde ortaya sunulan Hubristik kişilik özelliği ile olan bağlantısı açıklanmaya çalışılacaktır. Bu açıklamaların tutarlı ve anketin geçerli kabul edilebilmesi için Güvenilirlik Analizi (Reliability) yapılmalı ve Cronbach'ın Alfa Skoru tayin edilerek tutarlılık ve güvenilirliği ortaya konulmalıdır.

3.3.2. Güvenilirlik Analizi (Cronbach's Alpha Score)

Cronbach Alfa Değeri, kullanılan anket veya ölçüm aracının iç tutarlılığını ölçen bir istatistiksel değerdir. Cronbach Alfa, bir testte yer alan farklı öğelerin, soruların ya da maddelerin birbirleriyle ne derecede uyum içerisinde olduğunu gösterir. Bu değer 0 ile 1 arasında olup 1'e ne kadar yakın olursa iç tutarlılığın o denli yüksek olduğu kabul edilir. Aşağıda yapılmış olan ankete ait güvenilirlik analizi, Cronbach Alfa değeri α 0,44 olduğu görülmüştür. Bu değer oldukça düşük bir değer olup güvenilirlik seviyesinin düşük olduğunu işaret eder. Katılımcı sayısı 118 olup, ölçek sayısının anket için 8 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1. Girdi İşlem Özeti Tablosu

		Sayı	%
Cases	Geçerli	118	100,0
	Geçersiz (a)	0	,0
	Toplam	118	100,0

a: İşlemdaki tüm değişkenlere dayalı olarak liste dışında kalanlar

Tablo 3.2. Güvenilirlik (Reliability) İstatistiği Tablosu

Cronbach Alfa Skoru	Standartlaştırıl mış Öğe Dayalı Cronbach Alfa Skoru	Ölçek Sayısı
,436	,432	8

Tablo 3.3. Ölçek İfadelerinin Özet Değer İstatistikleri Tablosu

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum / Minimum	Varyans	Veri Sayısı
Ölçek Ortalaması	3,011	2,627	3,195	,568	1,216	,033	8
Ölçek Varyansları	1,552	1,410	2,022	,611	1,434	,038	8

Literatürde, iç tutarlılığın yeterli kabul edilebilmesi için minimum öngörülen değer α 0,7 veya daha yüksek olmalıdır. Yani bu ankette yer alan öğelerin arasındaki uyumsuzluk yahut farklılık yüksek seviyededir. Bu durumda, analizde kullanılan testin güvenilirliği düşük olduğundan, testin ölçtüğü kavramı doğru şekilde yansıttığına dair güven düzeyi düşük olabilir. Daha güvenilir sonuçlar elde edebilmek adına kafa karıştırıcı kısımların çıkartılması ya da düzenlenmesi fayda sağlayabilir. Güvenilirlik analizinin sonuçlarına

dayanarak anketi sorularını güçlendirmek için yapılabilecek bu iyileştirmeler ölçülen kavramı daha da doğru şekilde değerlendirmemize olanak tanıyacaktır. Cronbach Alfa katsayısının 0,7 değerinden düşük olduğu durumlarda eldeki anket sorularının tekil olarak anket genelinden çıkarıldığında almış olduğu Cronbach Alfa katsayısı kontrol edilir. Normal doğumlarda iyi uygulamalar üzerine yazılan bir makalede 12 değişkenden oluşan bir ankette Cronbach Alfa analizinin Boyut 1 için 0,49 çıktığı görülmüş olup bu 12 değişkenin teker teker çıkartılmasıyla oluşan (Cronbach α if excluded) Cronbach Alfa değeri değişken 1'in çıkartılmasıyla 0,51'e ve değişken 7'nin çıkartılmasıyla 0,53 seviyesine yükselmiştir (Gottens, De Carvalho, Guilhem, & Pires, 2018). Aynı yöntem izlenerek Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısının yükseltilmesi sağlanabilir.

3.3.3. Açıklayıcı Faktör Analizi – Geçerlilik Analizi (EFA)

Açıklayıcı faktör analizi (EFA), bir veri kümesindeki gözlemlenen değişkenliklerin altında yatan yapıyı anlamak için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analiz yöntemi, birden fazla sayıda değişkenin temelinde bulunan daha düşük sayıda faktörün varlığını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu faktörler, orijinal değişkenlerin varyansını mümkün olabildiğince düzgün şekilde açıklamaya çalışan korelasyon şablonlarıdır. Açıklayıcı faktör analizi genellikle bir veri setindeki yapıyı anlamak, değişkenler arasında bulunan ilişkileri ortaya çıkarmak, ölçme araçlarını geliştirmek veya ölçülen kavramları daha iyi yorumlayarak daha iyi anlamak amacıyla kullanılır. Açıklayıcı faktör analizi temel olarak veri hazırlığı, faktör sayılarının belirlenmesi, faktör analiz modellerinin kurulması, faktörlerin çıkarılması, faktörlerin yorumlanması ve çıkarılan sonuçların değerlendirilmesi adımlarından oluşmaktadır. SPSS programı vasıtasıyla yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi tablosu aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.4. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemeye Yeterlilik Ölçüsü		,659
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	65,868
	df	28
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemeye Yeterlilik Ölçüsü değerinin 0,659 olması, faktör analizi için bu verilerin uygun olduğunu bize gösterir. Bartlett Küresellik (Sferisite) Testi, yaklaşık ki kare değerinin 65,868 olduğunu, serbestlik derecesinin $df=28$ ve Significance yani $p < 0,001$ olduğunu gösterir. Bu sonuçlar kullanılan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösterir.

Tablo 3.5. Ortak Varyanslar Tablosu

	Başlangıç	Çıkarım
Yöneticim konuyla ilgili bilgi sahibi olmasa da konuya vakıf olduğunu söyler.	1,000	,276
Yöneticim takımın tamamını ilgilendiren konularda arkadaşlarımın düşüncelerini dinlemeden yorum yapar.	1,000	,345
Yöneticim rakiplerimizi/takım arkadaşlarımızı jest ve mimik hareketleriyle rahatsız edebilir.	1,000	,311
Yöneticim iş arkadaşlarımıza karşı olumsuz olan davranışları çevreye yansıtmaz.	1,000	,001
Yöneticim takım arkadaşlarımın fikirlerini herkesin önünde küçük düşürür.	1,000	,434
Yöneticim kendinden küçük takım arkadaşlarının problemlerini çözmek için elinden geleni yapar	1,000	,067
Yöneticim takım arkadaşlarının görevlerine karşı saygılıdır.	1,000	,308
Yöneticim kararlarını kimseye açıklama gereği duymaz.	1,000	,284

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Ortak varyansların incelemesi yapıldığıdaysa her bir ögenin başlangıçta ve çıkarım sonucu ortak varyansları görülmektedir. Örneğin, “Yöneticim iş arkadaşlarımıza karşı olumsuz olan davranışları çevreye yansıtmaz” anket sorusunun başlangıçta 1,000 ve çıkarım sonucunda 0,001 ortak varyansına sahip olduğu görülür.

Tablo 3.6. Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesel Yüklemelerin Çıkarma Toplamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		Yüzdesi (%)	Yüzde (%)		Yüzdesi (%)	Yüzde (%)
1	2,026	25,325	25,325	2,026	25,325	25,325
2	1,091	13,633	38,958			
3	1,046	13,079	52,036			
4	,976	12,199	64,236			
5	,892	11,154	75,390			
6	,731	9,138	84,528			
7	,671	8,391	92,918			
8	,567	7,082	100,000			

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Toplam varyansın açıklanması için her bileşenin başlangıçta ve çıkarım sonucundaki özdeğerleri ve yüzdelik oranları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Örnek olarak, birinci bileşen başlangıçta %25,325 ve çıkarım sonucu yine %25,325 oranında varyansı açıklar.

Tablo 3.7. Bileşen Matrisi Tablosu**Bileşen Matrisi (a)**

	Bileşen
	1
Yöneticim konuyla ilgili bilgi sahibi olmasa da konuya vakıf olduğunu söyler.	,526
Yöneticim takımın tamamını ilgilendiren konularda arkadaşlarımla düşüncelerini dinlemeden yorum yapar.	,587
Yöneticim rakiplerimizi/takım arkadaşlarımızı jest ve mimik hareketleriyle rahatsız edebilir.	,557

Yöneticim iş arkadaşlarımıza karşı olumsuz olan davranışları çevreye yansıtmaz.	
Yöneticim takım arkadaşlarımın fikirlerini herkesin önünde küçük düşürür.	,659
Yöneticim kendinden küçük takım arkadaşlarının problemlerini çözmek için elinden geleni yapar	
Yöneticim takım arkadaşlarının görevlerine karşı saygılıdır.	,555
Yöneticim kararlarımı kimseye açıklama gereği duymaz.	,533
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi a: 1 bileşeni çıkarıldı	

Bileşen matrisinde her ögenin birinci bileşenle olan ilişkisi göz önünde bulundurulur. Örneğin “Yöneticim rakiplerimizi/takım arkadaşlarımızı jest ve mimik hareketleriyle rahatsız edebilir” ögesi, birinci bileşenle 0,557 korelasyona sahiptir.

Cinsiyet verisi gibi 2 değişkenden oluşan demografik özellikler üzerinden yapılan ölçeklendirmenin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak için yapılan T testi tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.8. Grup İstatistikleri

	Yöneticinizin Cinsiyeti	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
HUBRIS	Kadın	53	3,1203	,55087	,07567
	Erkek	65	2,9212	,55532	,06888

Katılımcı sayıları kadınlarda 53 kişi olup erkeklerde 65 kişidir. Toplam katılımcı sayısı 118 kişidir. Ortalamalara bakıldığında kadın katılımcıların ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kullanılan 5’li likert ölçeği şu şekildedir.

Asla – Nadiren – Ara Sıra – Sıklıkla – Her Zaman

Tablo 3.9. Bağımsız Değişken Testi

		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı	%95 Güven Aralığı Farkı	
									Alt	Üst
HUB	Varyansların Eşit Dağılımı	,053	,819	1,944	116	,054	,19913	,10241	- ,00370	,40196
RIS	Varyansların Eşit Olmayan Dağılımı			1,946	111,614	,054	,19913	,10232	- ,00362	,40188

Kadın ve Erkek cinsiyetleri baz alınarak yapılan t-testi sonucunda significant (sig (2-tailed)) değeri

Tablo 3.10. Hubris Sendromu Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	X	ss	t-testi		
					t	sd	p
Hubris	Kadın	53	3,12	,55	1,94	116	,054
	Erkek	65	2,92	,56	1,94		

Tablo incelendiğinde turizm sektörü çalışanlarına ait yöneticilerde görülen hubris sendromu incelemesinin cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t[116]=1,94$; $p<0,1$). Erkeklerin yöneticilerde hubris sendromunun tespitine yönelik algıları ($X=2,92$), kadınların yöneticilerde hubris sendromunun tespitine yönelik algılarına ($X=3,12$) göre daha düşük sıklıkta sonuçlar vermektedir.

Tek yönlü ANOVA yani Analysis of Variance testi, ikiden fazla grup arasındaki istatistiksel farklılıkları belirlemek için kullanılan bir test yöntemidir. Bu test, grupların ortalamaları arasındaki varyansın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmeye yarar.

Tek yönlü ANOVA testi, çoklu grup karşılaştırmaları yapılırken, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sürekli olduğu durumlarda, gruplar arasındaki homojenliğin değerlendirilmesi gerektiği durumlarda ve gruplar arasındaki farklılıkları belirleyip, hangi grupların birbiriyle istatistiksel olarak farklı olduğunun belirlenmesi noktalarında kullanılır. Özet olarak tek yönlü ANOVA testi, üç veya daha fazla grup arasındaki istatistiksel farklılıkları belirlemek, gruplar arasındaki varyansın homojen olup olmadığını değerlendirmek ve veri analizi süreçlerine rehberlik etmek için kullanılır.

Tablo 3.11. Tanımlamalar

HUBRİS								
	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı Ortalaması		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
18-24	30	3,0750	,57009	,10408	2,8621	3,2879	2,00	4,13
25-32	30	3,1042	,60358	,11020	2,8788	3,3295	1,75	4,25
33-40	29	2,8147	,51929	,09643	2,6171	3,0122	1,88	3,75
40 ve üstü	29	3,0431	,52107	,09676	2,8449	3,2413	2,00	4,25
Total	118	3,0106	,55987	,05154	2,9085	3,1127	1,75	4,25

Yaş gruplarına göre hubris sendromunun incelenmesi konusunda yapılan ANOVA testinde yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere 4 yaş grubunun katılımcı sayılarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Aynı şekilde verilen cevaplar bakıldığında 33-40 yaş aralığındaki katılımcıların (2,81), diğer yaş grubundaki katılımcılara göre daha düşük sıklıkta cevaplar verdiği görülmüştür. Genel ortalamaya bakıldığında ortalamanın 3,01 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.12. Varyansların Homojenliği Testi

HUBRİS			
Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
,456	3	114	,713

Varyansların homojenliği testinde gruplar arasındaki varyansın homojen olup olmadığı değerlendirilir. Yukarıda yer alan teste Significance değerinin 0,05'ten büyük olması (Sig > 0.05) homojenliğin sağlandığını gösterir. Gruplar arasındaki varyansın homojen olması, gruplar arasındaki karşılaştırmaların güvenilir olmasını sağlar. Homojenlik sağlanmamış olsaydı da testin devamı gelerek ANOVA testi yapılabilirdi.

Tablo 3.13. ANOVA

HUBRIS					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,531	3	,510	1,656	,181
Gruplar İçinde	35,143	114	,308		
Toplam	36,674	117			

ANOVA testine tabi tutulan 4 farklı yaş grubunun, gruplar arasında Significance değerinin 0,05'ten büyük olduğu ($p = 0,181$) ve bu sebeple gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Ortalamaların eşitliğinin Robust testleri, istatistiksel analizlerde kullanılan bir test metodudur. Bu testler, veri setindeki bazı varsayımların ihlal edilmesi durumunda dahi güvenilir sonuçlar üretebilen istatistiksel tekniklerdir. Bu tür testler, veri setindeki aykırı değerler (outliers) veya dağılımın normal olmaması gibi durumlarla başa çıkabilir. Geleneksel istatistiksel testler, belirli varsayımlara dayanır. Örneğin yukarıda yapmış olduğumuz t-testi ve ANOVA gibi parametrik testler, veri setinin normal dağılıma sahip olduğunu ve gruplar arasındaki varyansın homojen olduğunu varsayarlar. Ancak, veri normal dağılmıyorsa veya gruplar arasındaki varyans homojen değilse, bu tür testler yanıltıcı sonuçlar verebilir. Robust testler gerçek dünya verileriyle çalışırken karşılaşılan belirsizlikleri ele almak için özellikle kullanışlıdır. Bu tür testler, istatistiksel sonuçların güvenilirliğini artırabilir ve yanlış sonuçlara neden olabilecek veri setlerindeki anormallikleri dikkate alabilir. Bu nedenle araştırmada Robust testlerinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.14. Ortalamaların Eşitliğinin Robust Testleri

HUBRIS				
	İstatistik (a)	df1	df2	Sig.
Brown- Forsythe	1,660	3	112,709	,180

a: Asimptotik F: Dağıtılmış

Brown-Forsythe testi, ANOVA analizi için kullanılan diğer bir varyans homojenliği testidir. Bu test, gruplardaki verilen normal dağılıma sahip olmasını varsaymayarak daha genel bir şekilde çalışır ve bu nedenle gruplar arasındaki varyanslarla ilgili daha güvenilir sonuçlar üretebilir. Brown-Forsythe testi, veri toplama, grup ortalamaları hesaplama, ortalamadan sapmaların karelerinin hesaplanması, grup ortalamalarından sapmaların ortalamalarının hesaplanması, Brown-Forsythe İstatistiği hesaplanması ve p değeri hesaplanması aşamalarından oluşmaktadır.

Yukarıda görülen testte, Brown-Forsythe İstatistiği (F=1,66) olarak görülmektedir. Aynı şekilde Grup sayısı (df=3) ve hata derecesi (df2=112,709) olarak görülür. Test sonucunda Significance değeri 0,1'den yüksektir (p >0,1). P değeri belirlenen anlamlılık düzeyinden büyük olduğu için hipotez reddedilemez ve gruplar arasındaki varyanslar homojendir yani gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda, ANOVA analizinde grupların varyanslarının homojen olduğu varsayılarak devam edilebilir.

Tablo 3.15. Post Hoc Testi Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: HUBRİS

	(I) Yöneticinizin Yaşı	(J) Yöneticinizin Yaşı	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	%95 Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	18-24	25-32	-,02917	,14336	,997	-,4029	,3446
		33-40	,26034	,14459	,278	-,1166	,6373
		40 ve üstü	,03190	,14459	,996	-,3451	,4089
	25-32	18-24	,02917	,14336	,997	-,3446	,4029
		33-40	,28951	,14459	,193	-,0875	,6665
		40 ve üstü	,06106	,14459	,975	-,3159	,4381
	33-40	18-24	-,26034	,14459	,278	-,6373	,1166
		25-32	-,28951	,14459	,193	-,6665	,0875
		40 ve üstü	-,22845	,14581	,402	-,6086	,1517
	40 ve üstü	18-24	-,03190	,14459	,996	-,4089	,3451
		25-32	-,06106	,14459	,975	-,4381	,3159
		33-40	,22845	,14581	,402	-,1517	,6086

Tamhane	18-24	25-32	-,02917	,15158	1,000	-,4421	,3838
		33-40	,26034	,14189	,360	-,1264	,6471
		40 ve üstü	,03190	,14211	1,000	-,3555	,4193
	25-32	18-24	,02917	,15158	1,000	-,3838	,4421
		33-40	,28951	,14643	,278	-,1098	,6888
		40 ve üstü	,06106	,14665	,999	-,3388	,4609
	33-40	18-24	-,26034	,14189	,360	-,6471	,1264
		25-32	-,28951	,14643	,278	-,6888	,1098
		40 ve üstü	-,22845	,13661	,469	-,6010	,1441
	40 ve üstü	18-24	-,03190	,14211	1,000	-,4193	,3555
		25-32	-,06106	,14665	,999	-,4609	,3388
		33-40	,22845	,13661	,469	-,1441	,6010

Post hoc testinde varyans farkı olması sebebiyle ve gruplardaki katılımcı sayılarının eşit olması sebebiyle tukey test methodu seçilmiş olup, varyans farkı olmadığı durumlarda kullanılması sebebiyle tamhane test methodu seçilmiştir. Tamhane test methodu hücre boyutlarının eşit olmadığı veya varyansların homojenliğinin ihlal edildiği durumlarda, Tukey HSD test methoduna göre daha uygun olduğu düşünülür. Sig. Değerleri .05'ten küçük olmadığı için hiçbir grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.16. Homojen Alt Gruplar

HUBRIS			
	Yöneticinizin Yaşı	N	Alfa için Alt Gruplar= .1
			1
Tukey HSD(a,b)	33-40	29	2,8147
	40 ve üstü	29	3,0431
	18-24	30	3,0750
	25-32	30	3,1042
	Sig.		,193

Homojen alt kümelerdeki gruplara yönelik ortalamalar
a: Harmonik Ortalama Örnek Büyüklüğü = 29,492.

b: Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup boyutlarının harmonik ortalaması kullanılır. Tip I hata seviyeleri garanti edilmez.

Homojen Alt Gruplar, bir veri setinde gruplar arasındaki istatistiksel farklılıklar göz önüne alındığında benzer davranışlar sergileyen alt grupları ifade eder. Yani homojen alt gruplar, birbirine benzer özelliklere sahip olan grupları temsil eder. Yukarıda Tukey HSD (Honestly Significant Difference - Gerçek Önemli Fark) testi ile belirlenmiş alt gruplar görülmektedir. Bu test, gruplar arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farkları belirlemek için kullanılır. Yapılan test sonucunda Sig. Değeri $p=0,193$ olarak bulunmuştur. Bu p değeri, anlamlılık düzeyinin (Bu örnekte $p<0,1$) çok üstündedir. Bu durumda, gruplar arasında yaşa bağlı olarak anlamlı bir fark olduğunu söylemek için yeterli kanıt bulunmamaktadır.

Turizm sektöründe çalışan yöneticilerde araştırılan hubris sendromu anketinde yöneticiler 3 farklı grupta incelenmiştir. Bu gruplardan A Grubu Yöneticileri Koordinatör ve Genel Müdürleri, B grubu yöneticileri Departman Müdürlerini ve Müdür Yardımcılarını ve C grubu yöneticileri de Şef ve Bölüm Sorumlularını içermektedir. 3 farklı gruptan oluşan bu kısımda yine tek yönlü ANOVA analizi yapılmaktadır.

Tablo 3.17. Tanımlamalar

HUBRIS

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı Ortalaması		Minim	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
A grubu	33	2,9356	,52396	,09121	2,7498	3,1214	1,88	3,88
B grubu	57	2,9496	,57178	,07573	2,7978	3,1013	1,75	4,25
C grubu	28	3,2232	,54151	,10234	3,0132	3,4332	2,25	4,13
Total	118	3,0106	,55987	,05154	2,9085	3,1127	1,75	4,25

Yönetici gruplarına göre hubris sendromunun incelenmesi konusunda yapılan ANOVA testinde tabloda da görüldüğü üzere 3 yönetici grubunun katılımcı sayıları birbirinden oldukça farklıdır. Verilen cevapların ortalaması açısından A ve B grubu yöneticilerinin ortalamaya yakın cevaplar vermiş olduğu görülmektedir (Mean (A): 2,94 Mean (B): 2,95). Genel ortalamaya bakıldığında ise 118 katılımcının cevaplarının yine yaş gruplarında da olduğu gibi ortalamanın Mean (Total): 3,01 olduğu görülmüştür.

Tablo 3.18. Varyansların Homojenliği Testi

HUBRİS			
Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
,016	2	115	,984

Varyansların homojenliği testinde Significance değeri $p > 0,05$ olması sebebiyle homojenliğin sağlandığını görmekteyiz.

Tablo 3.19. ANOVA

HUBRİS					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,664	2	,832	2,732	,069
Gruplar İçinde	35,011	115	,304		
Toplam	36,674	117			

ANOVA testine tabi tutulan 3 yönetici grubunun, gruplar arasında Significance değeri ($p=0,069$) $0,05$ 'ten büyük olması sebebiyle gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 3.20. Ortalamaların Eşitliğinin Robust Testleri

HUBRİS				
	İstatistik (a)	df1	df2	Sig.
Brown-Forsythe	2,818	2	97,241	,065

a: Asimptotik F: Dağıtılmış

Yönetici grupları içerisinde yapılan Brown-Forsythe testinin istatistik değerinin $F=2,818$ olduğu görülmüştür. Yine aynı şekilde grup sayısı $df1=2$ olup, hata derecesi $df2=97,241$ 'dir. Test sonucunda significance değeri ($p = 0,065$), $0,05$ 'ten büyüktür. P değeri anlamlılık değerinden büyük olduğu için hipotez reddedilmez ve bu gruplar arasındaki varyansların homojen olduğu anlamına gelir. Yani bu gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.21. Post Hoc Testi Çoklu Karşılaştırmalar

Bağımlı Değişken: HUBRIS

	(I) Yöneticinizin Derecesi	(J) Yöneticinizin Derecesi	Ort. Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	A grubu	B grubu	- ,01396	,1206 9	,993	-,3005	,2726
		C grubu	- ,28761	,1417 7	,110	-,6242	,0490
	B grubu	A grubu	,01396	,1206 9	,993	-,2726	,3005
		C grubu	- ,27365	,1273 3	,085	-,5760	,0287
	C grubu	A grubu	,28761	,1417 7	,110	-,0490	,6242
		B grubu	,27365	,1273 3	,085	-,0287	,5760
Tamha ne	A grubu	B grubu	- ,01396	,1185 5	,999	-,3038	,2759
		C grubu	- ,28761	,1370 8	,116	-,6249	,0497
	B grubu	A grubu	,01396	,1185 5	,999	-,2759	,3038
		C grubu	- ,27365	,1273 1	,104	-,5869	,0396
	C grubu	A grubu	,28761	,1370 8	,116	-,0497	,6249
		B grubu	,27365	,1273 1	,104	-,0396	,5869

Post hoc testi sonucunda significance (p) değerlerinden hiç birinin 0.05'ten küçük olmadığı görülmüş olup hiçbir grup arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Aşağıda yer alan tabloda homojen alt gruplara bakıldığı zaman, ver setindeki istatistiksel farklılıklar göz önüne alınmaktadır. Tukey HSD testi ile belirlenmiş alt gruplarda significance değerinin $p=0,074$ olduğu görülmektedir. Bu değer anlamlılık değerinin (Bu çalışmada $p<0,05$) üzerindedir. Bu durumda, grupların kendi içinde yönetici gruplarına bağlı olarak anlamlı bir farklarının olmadığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.22. Homojen Alt Gruplar

HUBRIS			
			Alfa için Alt Gruplar = .05
		Yöneticinizin	
		Derecesi	N
Tukey HSD(a,b)		A grubu	33
		B grubu	57
		C grubu	28
		Sig.	,074

Homojen alt kümelerdeki gruplara yönelik ortalamalar

a: Harmonik Ortalama Örnek Büyüklüğü=35,902

b: Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup boyutlarının harmonik ortalaması kullanılır.

Tip I hata seviyeleri garanti edilmez.

4. SONUÇ VE YORUM

Yapılan bu çalışmada, hubris sendromunun turizm sektöründe bulunan yöneticilerde görülmesinin tespiti üzerine 5'li likert ölçeğini kullanarak bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket çalışmasında cevaplar asla ile her zaman arasında 5 ölçekte sıralanmıştır. Literatür taramalarına bakıldığı zaman hubris sendromu ve turizm sektörü yöneticileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak bir ölçeğin olmadığı görülmüştür. Bu sebeple hubris hakkında yapılan araştırmalar göz önünde bulundurularak yönetim, başarı, fayda sağlama ve yüksek performans gibi hubris ile doğrudan sebep-sonuç ilişkisi içeren kavramlar ile ölçek oluşturulmaya çalışılmıştır. Yapılan bu ankette verilen cevapların düşük sıklık yönlü veya yüksek sıklık yönlü olmasının hubris sendromunun varlığına ilişkin ipuçlarını vermesi hedeflenmiştir. Kimi sorularda düşük sıklık yani asla, nadiren gibi cevaplar hubris sendromunun varlığını gösterirken kimi sorularda da yüksek sıklık yani her zaman, genellikle gibi cevaplar hubris sendromunun varlığını göstermektedir. Sorulan 8 sorudan ilk dört soru kendini beğenme alt boyutunu ve son dört soru ise kendini başkalarından üstün tutma alt boyutunu temsil etmektedir. Bu iki alt boyut bize hubris sendromuna ait ölçeklendirme yapmamızda yardımcı olmaktadır. Daha önce de spor alanında yapılmış olan çalışmalarda sporcuların doğrudan performanslarına etkisinin olduğu ortaya konulan hubris sendromu, turizm sektörü yöneticilerinde de çalışılan yer açısından bireysel ve kurumsal başarıya ulaşma yolunda büyük bir engel teşkil etmektedir (Tutar & Nacar, 2022). Hubristik kişilik özelliklerinin artış göstermesi, kişinin başarısıyla ters orantılı görülmektedir. Bireysellik ve bencillığe uzanan bu sendrom, şirket içlerinde bulunan psiko-terapi yöntemleri ile sınırlandırılmaya çalışılarak, şirketlerin zarar görmesinin önüne geçilmesi hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Bush, G., & Scowcroft, B. (1998). *A World Transformed*. New York: Alfred A Knopf.
- Dunne, T., Kurki, M., & Smith, S. (2016). *International Relations Theories: Discipline and Diversity* (4th Edition). Oxford University Press.
- Fieve, R. (1997). *Moodswing*. Bantam Books.
- Goodwin, R. (1988). *Remembering America: A voice from the sixties*. Boston: Little Brown.
- Keenan, K. (1996). *Motivation*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Öncü, H. (2004). *Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Park, B. (1986). *The Impact of Illness on World Leaders* (1 b., Cilt 280). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Reynolds, D. (2007). *Summits: Six meetings that shaped the twentieth century*. Londra: Allen Lane.
- Sadler-Smith, E. (2019). *Hubristic Leadership*. Londra: SAGE.
- Self, R. (2006). *Neville Chamberlain: A Biography*. Aldershot: Ashgate.
- Young, H. (1998). *This blessed plot: Britain and Europe from Churchill to Blair*. Londra: Macmillan.
- Yörükoğlu, A. (1985). *Gençlik Çağı Ruh Sağlığı ve Ruhsal Sorunlar*. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Kitap Bölümleri

- Beaverbrook, L. (1963). *The decline and fall of Lloyd George: and great was the fall thereof*. Londra: Collins.
- Horne, A. (2015). *Hubris: The tragedy of war in the twentieth century*. A. Horne içinde, *Hubris: The tragedy of war in the twentieth century*. Hachette.
- Mimi Swartz, S. W. (2004). *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of Enron*. S. W. Mimi Swartz içinde, *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of Enron*. London: Crown Business.
- Otazo, K. (2018, Ocak). Preventing and Curing Hubris in Leaders. P. Garrard içinde, *The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots and Strategies for Prevention* (s. 193-221). Midvale, Utah, USA.
- Özyılmaz, A., & Ölçer, F. (2008). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*. Seçkin Yayıncılık.
- Sayar, K. (tarih yok). *Terapi Kültürel BİR ELeştiri*. K. Sayar içinde, 2014. İstanbul.

Siam-Heng, M. (2010). M. Siam-Heng içinde, The Great Recession:History, Ideology, Hubris and Nemesis. World Scientific

Makaleler

- Alkan, D., & Erdem, P. (2019). Güç: Formal ve İnfomal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10(24), s. 405-433.
- Bike Esen, Ü. (2020, Ekim). Liderlikte Kibir ve Aşırı Pozitiflik: Bir Literatür İncelemesi. İş ve İnsan Dergisi, 7(2), 295-309
- Bitirim, S., & Temel Eginli, A. (2010, Aralık 1). Örgütlerde Kişilerarası İlişkilerde Bir Problem: Psikolojik Yıldıрма (Aktörlerin Ve Kurbanların İletişim Davranışları). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(24), 45-66.
- Brown, B. (2018, Mayıs). Hubris Syndrome in the relationship between School-Heads and Board Chairs in private commercial secondary schools in Botswana: Implications for school leadership. International Journal of Educational Development, 60, s. 157-164.
- Brunell, A., Gentry, W., & Campbell, W. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. Personality and Social Psychology Bulletin, 34(12), s. 1663-1676.
- Budakoğlu, I. İ. (2015). Cerrahi eğitimde liderlik. Toraks Cerrahisi Bülteni, 234-239.
- Bush, T., & Glover, D. (2016). School Leadership and Management in South Africa: Findings from a Systematic Literature Review. International Journal of Educational Management, 30(2), s. 211-231.
- Campbell, W., Hoffman, B., & Campbell, S. (2011). Narcissism in organizational contexts. Human Resorce Management Review, 21(4), s. 268-284.
- Cori, N., & Bensahel, N. (2002, Mart 02). A Real Fairy Tale. A Real Fairy Tale. Fransa: Libération.
- Çalışkan, H. (1995). Tarihsel süreçte eğitim iletişimi uygulamaları Kurgu Dergisi, 13(1), s. 311-324.
- Çalışkan, O., & Samırkaş, M. (2011, Aralık 1). Örgütlerde İşyeri Terörü; Yıldıрма Kavramı ve Önleme Çbaları. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(27), 27-37.
- Davidson, J., Connor, K., & Swartz, M. (2006). Mental Illness in US Presidents Between 1776 and 1974, A Review of Biographical Sources. Journal of Nervous and Mental Disease, 194, s. 47-51.
- Deluga, R. (1997). Relationship among American presidential charismatic leadership narcissism and rated performance. The Leadership Quarterly, 8(1), s. 49-65.

- Demirel, E., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., & Güven, M. (2013). Seçilmişler Hükümdara Dönüşüyor Mu?: Yerel Siyasetçilere Yönelik Hükümdar Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(2), -17. Kası3 14, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd/issue/3330/46180> adresinden alındı
- Den Hartog, D., De Hoogh, A., & Belschak, F. (2018, June 27). Toot Your Own Horn? Leader Narcissism and the Effectiveness of Employee Self-Promotion. *Journal of Management*, 46(2).
- Douglass, J. A. (2005). Different Class. *Nature*, 561-562.
- Esen, Ü. B. (2020, Ekim 19). Liderlikte kibir ve aşırı pozitiflik: Bir literatür incelemesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 295-309. Aralık 1, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid/issue/57138/648961> adresinden alındı
- Eugene Sadler-Smith, G. R. (2016). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks. 48(2), 1-24.
- Gedikli, A. (2011). Çok Uluslu Şirketler ve Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelişmekte Olan Ülkelerin Kalkınması Üzerine Etkileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 96-146.
- Goodwin, F., & Jamison, K. (1990). Manic-depressive illness. Oxford University Press, s. 359.
- Hayward, M. L. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Administrative Science Quarterly, 42(1), 103-127.
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's Bank Failure: A case of managerial hubris? *Journal of Management History*, 20(2), 164-178.
- Hoşut, S. (2016). Çok Uluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Uygulamaları. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1).
- Karaaslan, A., & Tuncer, G. (2010, nisan). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 23-45.
- Kessler, R., McGonagle, K., Zhao, S., Nelson, C., Hughes, M., Eshleman, S., . . . Kendler, K. (1994, Ocak). Lifetime and 12-month prevalence of DSM-III-R psychiatric disorders in the United States. Results from the National Comorbidity Survey. *Archives of General Psychiatry*, 51(1), s. 8-19.
- Kets de Vries, M. (2004). Organizations on the couch: A clinical perspective on organizational dynamics. *Human Relations*, 22(2), s. 183-200.
- Khani, A. (2014, Mayıs 01). Partially dissociable roles of OFC and ACC in stimulus-guided and action-guided decision making. *Journal of Neurophysiology*, 111(9), s. 1717-1720.
- Kocasavaş, Y. (2010). KUŞAKLAR ARASINDAKİ İLETİŞİMDE ETKİLİ VE KALICI DİL EĞİTİMİNİN ÖNEMİ. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(20), s. 151-160.
- Korkmaz, F. (2011). Meslekleşme ve Ülkemizde Hemşirelik. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 18(2), 59-67.

- Köksal, S. (2017). Tepe Yöneticileri Şirket Satın Alma ve Birleşme Kararlarında Aşırı Güven Hatasına Düşmekten Nasıl Korunabilirler? Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi, 1(3).
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders. *Harvard Business Review*, 78(1), s. 69-77.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO Overconfidence and the market's reaction. *Journal of Financial Economics*, 89(1), 20-43.
- McManus, J. (2018, Nisan). Hubris and Unethical Decision Making: The Tragedy of the Uncommon. *Journal of Business Ethics*, s. 169-185.
- Owen, D. (2008). Hubris Syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432.
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), s. 1396-1406.
- Owen, L. (2006, Kasım). Hubris and Nemesis in Heads of Government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, s. 548-551.
- Özgüzel, s., & taş, s. (2016). Hubris Sendromuna Yakalanan Yöneticilerde Çocukluktaki Aile İçi İletişimin Etkisinin İncelenmesi. 21. yüzyılda eğitim ve toplum, 5(13).
- Petit, V., & Bollaert, H. (2011, Kasım 16). Flying Too Close to the Sun? Hubris Among CEOs and How to Prevent it. *Journal of Business Ethics*, s. 265-283.
- Picone, P., Dagnino, G., & Mina, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), s. 447-468.
- Robins, E., & Guze, S. (1970). Establishment of diagnostic validity in psychiatric illness: its application to schizophrenia. *The American Journal of Psychiatry*, 126(7), s. 983-987.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *The Journal of Business*, 59(2), s. 197-216.
- Rosenthal, S., & Pittinsky, T. (2006, December). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), s. 617-633.
- Russell, G. (2011). Psychiatry and Politicians: The Hubris Syndrome. *The Psychiatrist*(35), 140-145.
- Saydam, B. K. (2015). Profesyonel Bir Meslek Olarak Türkiye'de Ebelik. *Sağlık ve Toplum*, 25(1), 5-6.
- Shojai, S., Feiger, G., & Kumar, R. (2010). Economists' hubris - the case of risk management. *Journal of Financial Transformation*(29), 9-16.

- Smith, D., & Dumont, F. (2006). Eliminating Overconfidence in Psychodiagnosis: Strategies for Training and Practice. *Clinical Psychology*, 4(4), 335-345.
- Temel Eginli, A., & Bitirim, S. (2010, Aralık 01). ÖRGÜTLERDE KİŞİLERARASI İLİŞKİLERDE BİR PROBLEM: PSİKOLOJİK YILDIRMA (AKTÖRLERİN VE KURBANLARIN İLETİŞİM DAVRANIŞLARI). *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), s. 45-66.
- Tutar, Ö., & Nacar, E. (2022). Sporda Kibir (Hubris) Sendromu; Ölçek Geliştirme Çalışması. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 52-59.
- V. Bucknall, S. B. (2015). Mirror mirror on the ward, who's the most narcissistic of them all? Pathologic personality traits in health care. *Canadian Medical Association Journal*, 187(18), 1359-1363.
- Wallis, J., & Kennerley, S. (2011, Aralık 06). Contrasting reward signals in the orbitofrontal cortex and anterior cingulate cortex. *Annals of the New York Academy of Sciences Journal*, 1239(1), s. 33-42.
- Ward, E. A. (1998). Managerial power bases and subordinates' manifest needs as influences on psychological climate. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 361-378.
- Wessely, S. (2006). Commentary: The psychiatry of hubris. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 552-553.
- Yıldırım, A. (2020). Kişiliğin Karanlık Yönü Bağlamında Narsisizm ve Hubris Sendromu ilişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Perspektif Denemesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 67-76. Kasım 27, 2021 tarihinde <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/54944/570663> adresinden alındı
- Youssef, C. M. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism and resiliency. *Journal of Management*, 33, 774-800.
- Zeitoun, H., Nordberg, D., & Homberg, F. (2019). The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research. *Leadership*, 15(6), s. 647-672.

Tezler

- Meydan, C. H. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi.
- Uysal, ş. a. (2018). sağlık meslek gruplarının hubris sendromu eğilimlerine dair nitel bir çalışma. ısparta, türkiye.

Bilimsel Toplantı ve Sempozyum

- Ogden, J. (2015). Leadership: Stress and Hubris. Progress in Neurology and Psychiatry, 19.
- Smith, S. E. (2013). Military Operations: The Harmful Effects of Hubris Influenced Leaders. Naval War College Newport R1 Joint Military Operations Dept.
- Tourish, D. (2018). Dysfunctional Leadership in Corporations. The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention. Dysfunctional Leadership in Corporations. The leadership hubris epidemic biological roots and strategies for prevention. İsviçre: Palgrave Macmillan.
- Tribune, L. (2008, Ekim 20). Jean-Marie Messier, Enemy of the speculator. Jean-Marie Messier, Enemy of the speculator. Fransa: latribune.fr.

İnternet Sayfası Kaynakları

- Buharalı, P. F. (2020). antalyapsikiyatri.com. Antalya Psikiyatri Danışma Merkezi: <https://www.antalyapsikiyatri.com/yetiskin-psikolojik-sorunlari/hubris-sendromu> adresinden alındı
- Burhanoğlu, D. S. (2021, Ekim 26). <https://www.sabriburhanoglu.com/hubris-sendromu>. Hubris Sendromu Nedir. adresinden alındı
- Editör. (2021, Aralık 18). tuicakademi.org. TUIÇ Akademi Web Sitesi: <https://www.tuicakademi.org/uluslararası-politikada-guc-analizi/> adresinden alındı
- Robertson, I. (2021, Aralık 18). The Winner Effect: The Science of Success and How to Use It. <https://professorianrobertson.wordpress.com/>: <https://professorianrobertson.wordpress.com/books-by-ian/> adresinden alındı

Raporlar

- Aydoğan, B., & Aydın, H. (2011). Güç Kavramı, Kamu Diplomasisi ve Güvenlik. İstanbul: Ekopolitik UİM.
- Buffet, W. (1981). Berkshire Hathaway Inc. Annual Report.
- Dumankaya, E. (2019). Uluslararası İlişkiler ve "Güç" Kavramı. Ankara: STM Teknolojik Düşünce Merkezi.
- McCrone, T., Southcott, C., & George, N. (2011). Governance Models in Schools. Slough: National Foundation for Educational Research.
- Rodgers, C. (2011). Hubris Syndrome: An emergent outcome of the complex social process of everyday interaction. United Kingdom: Daedalus Trust.
- World Health Organization, D. o. (1994). The ICD-10 Classification of Mental and Behavioural Disorders. World Health Organization, Division of Mental Health. Geneva: WHO.

Arşiv

Archives, A. N. (2008, Aralık 2). Nixon Library. Nixon Library, Amerikan Ulusal Arşivi.

EKLER

Tablo Ek 1.1. Spor Alanında Kibir (Hubris) Ölçeği Anket Soruları (Tutar & Nacar, 2022)

Madde No	Maddeler	Asla	Nadiren	Ara Sıra	Sıklıkla	Her Zaman
Faktör 1	Kendini Beğenme Alt Boyutu					
1	Konuyla ilgili bilgi sahibi olmasam da konuya vakıf olduğumu söylerim.					
2	Takımın tamamını ilgilendiren konularda arkadaşlarımın düşüncelerini dinlemeden yorum yaparım					
3	Rakiplerimi/Takım arkadaşlarımı jest ve mimik hareketlerimle rahatsız edebilirim.					
4	Sporcu arkadaşlarıma karşı olumsuz olan davranışlarımı antrenörüme yansıtmam.					
Faktör 2	Kendini Başkalarından Üstün Tutma Alt Boyutu					
5	Takım arkadaşlarımın fikirlerini herkesin önünde küçük düşürürüm					
6	Kendimden küçük sporcu arkadaşlarımın problemlerini çözmek için elimden gelen yaparım.					
7	Takım arkadaşlarımın görevlerine karşı saygılıyım.					
8	Kararlarımı kimseye açıklamayı gerekli görmem.					