



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Psikoloji Anabilim Dalı

Genel Psikoloji Bilim Dalı

**LİDERİN MAKYAVELİST DAVRANIŞLARININ ALGILANAN LİDER
ETKİLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN KARANLIK KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

Ezgi YILDIZ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

LİDERİN MAKYAVELİST DAVRANIŞLARININ ALGILANAN LİDER
ETKİLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN KARANLIK KİŞİLİK
ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Ezgi Yıldız

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Psikoloji Anabilim Dalı

Genel Psikoloji Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2021

Annem, babam ve Özge'ye...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimi ve bu tezi tamamlamamda bana destek olan, hayatımda oldukları için şanslı olduğum kişilere teşekkür etmek isterim.

İlk olarak, yüksek lisans hayatımın ilk gününden son dakikasına kadar akademik ve manevi desteğini hissettiğim sevgili tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN'a teşekkür ederim. Bu tez araştırmasında öneri, planlama ve yazım aşamalarındaki kritik katkılarına ek olarak, beni mesleki anlamda desteklediği için, kaygılarımı yatıştırdığı için, EVÖLAB gibi huzurlu bir çalışma ortamı sağladığı için sonsuz teşekkürler.

Değerli yorumları ve katkılarına ek olarak bu tez araştırmasında hakem değerlendirmesi yaparak tezimin zenginleşmesine katkı sağlayan, akademik gelişimim konusunda beni her zaman yüreklendiren, derinden bir gönül bağı hissettiğim çok sevgili hocam Doçent Dr. Aslı GÖNCÜ KÖSE'ye en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezime başlayabilmem için bana destek olarak tez danışmanlığımı üstlenen, veri toplama sürecinde sağladığı büyük destek ile yükümü hafifleten Dr. Öğr. Üyesi Yasemin ABAYHAN'a teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimimin başından beri her koşulda yanımda olan, sıkıntılı anlarımda beni sarıp sarmalayan, sevincime benimle eşlik eden ve bu dönemde bana kız kardeşlik yapan Betül KANIK, Merve Nur ŞAHİN ve Yağmur RUMELİ iyi ki siz vardınız, sonsuz teşekkürler.

Veri toplama sürecinde her zaman bana yardımcı olan EVÖLAB ekibine sonsuz teşekkür ederim. Ekibin çekirdek üyelerinden biri olan, bana her zaman güvendiğini bildiğim ve desteğini hissettiğim Aysu GÖKALP'e teşekkürlerimi sunarım ve "bizim canımız sağ olsun".

Anlayışı, desteği ve sevgisi ile her zaman yanımda olan, kalbimi ferah tutmamı sağlayan Ali'ye teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman yanımda olan, elimi bir an olsun bırakmayan annem, babam ve Özge'ye minnettarım. Hayatım boyunca gözümün içine baktığınız, bana sevgi, ilgi ve destek verdiğiniz için teşekkür ederim.

ÖZET

YILDIZ, Ezgi. *Liderin Makyavelist Davranışlarının Algılanan Lider Etkililiği Üzerindeki Etkisinde Çalışan Karanlık Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2021.

Liderlik, uzun yıllardır birçok bilim dalı tarafından incelenen ve çeşitli kuramlar ile açıklanmaya çalışılan kavramlardan bir tanesidir. Farklı kuramsal yaklaşımlarla liderler nasıl seçilir, hangi liderler etkili algılanır ve bu etkiyi yaratan özellikler liderlik araştırmacıları tarafından yıllardır çalışılmaktadır. Bazı kuramlar liderliği kişilik özellikleriyle, bazı kuramlar ise davranışlarla açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramların hemen hepsinin ortak noktası “olumlu” özellik ve davranışlara odaklanmalarıdır. Fakat gerçek hayatta, siyasette, iş dünyasında, sporda aslında “olumsuz” ya da “karanlık” kişilik özelliklerine sahip kişilerin de liderlik elde ettiği ve kitlelerce etkili liderler olarak algılandığı görülmektedir. Karanlık kişilik özellikleri arasında sınıflandırılan Makyavelizm kavramı bu tez araştırmasının temel değişkenlerinden biridir. Mevcut araştırmanın temel amacı, liderin Makyavelist davranışlarının düzeyinin algılanan liderlik etkililiğinde rolünü incelemek ve ilişkide çalışan Makyavelizm düzeyinin düzenleyici etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda biri ölçek geliştirme çalışması olmak üzere iki ayrı araştırma yürütülmüştür. Birinci çalışmada, 36 katılımcı ile kritik vaka toplama tekniği kullanılarak birebir görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen vakalardan oluşan Makyavelist Liderlik Davranış Listesi (MLDL) adı verilen ölçüm aracı geliştirilmiştir. İkinci çalışmada ise liderin Makyavelizm düzeyine göre algılanan liderlik etkililiği ve çalışan karanlık kişilik özellikleri ölçülmüştür. Araştırma bulgularına göre liderin Makyavelist davranışları ile algılanan liderlik etkililiği arasında negatif yönde, doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Ek olarak, karar ağacı yöntemiyle yapılan analizler sonucunda katılımcıların Makyavelizm düzeyi yüksek olduğunda, katılımcının yüksek Makyavelist lideri düşük Makyavelist lidere göre daha etkili bulduğu görülmüştür. Benzer şekilde, katılımcının Makyavelizm düzeyi düşük olduğunda, düşük

Makyavelist lideri yüksek Makyavelist lidere göre daha etkili bulmaktadır. Araştırma bulguları ilgili alanyazın temelinde tartışılmıştır.

Anahtar sözcükler

Algılanan liderlik etkililiği, Makyavelizm, kritik vaka tekniği, ölçek geliştirme, karar ağacı

ABSTRACT

YILDIZ, Ezgi. *The Moderating Effect of Employee Dark Personality on the Relationship Between Leader's Machiavellian Behaviors and Perceived Effectiveness of Leader*, M. Sc. Dissertation, Ankara, 2021.

Leadership has been studied extensively from the lens of various disciplines and through a variety of theoretical perspectives. Several theories of leadership investigate the selection of leaders, perceptions of effectiveness, and characteristics of leaders for a long time. Some of the theories focused on personality traits while others investigated the specific behaviors of leaders. Most of the efforts to study leadership concentrated on positive traits or behaviors demonstrated by leaders. However, real life examples of leaders in politics, business world, and sports shows that negative or dark behaviors of leaders could intensify their perceptions of effectiveness. One of the dark personality traits, namely Machiavellianism is studied through leadership viewpoint in the current study. The main aim of the current study is to examine the role of different level of leader's Machiavellian behaviors on the perceived leadership effectiveness, and to investigate the moderating role of the employee's Machiavellianism level. In line with this purpose, two studies were conducted. In the first study, one-to-one interviews were conducted with the 36 participants by using critical incident technique. With the cases obtained from interviews, a scale named Machiavellian Leadership Behavior List (MLDL) was developed. In the second study, perceived leadership effectiveness according to the level of leader's Machiavellian behavior and employee's Machiavellianism were measured. Findings of the research revealed that there is a negative linear relationship between leaders' Machiavellian behaviors and perceived leadership effectiveness. In addition, as a result of the analysis conducted with the decision tree method, employee's Machiavellianism moderated the relationship between leader's Machiavellian behaviors and perceptions of effectiveness. In other words, when the participants' level of Machiavellianism was high, participant found leader's

Machiavellian behavior more effective and vice versa. The research findings were discussed on the basis of the relevant literature.

Keywords

Perceived leadership effectiveness, Machiavellianism, critical incident technique, scale development, decision tree

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLOLAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: MAKYEVELİZM VE LİDERLİK	1
1.1. LİDERLİK VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	4
1.2. MAKYAVELİZM	6
1.2.1. Makyavelizm'in Boyutları	10
1.3. LİDERLİK VE LİDERLİK ETKİLİLİĞİ	13
1.4. MAKYAVELİST LİDERLERİN ETKİLİLİĞİ	19
1.5. KRİTİK VAKA TEKNİĞİ	23
1.6. AMAÇ VE HİPOTEZLER	24
2. BÖLÜM: YÖNTEM	27
2.1. ÇALIŞMA 1	27
2.1.1. Katılımcılar	27
2.1.2. Veri Toplama Araçları	27
2.1.3. İşlem.....	28
2.1.4. Ölçek Geliştirme	29
2.2. ÇALIŞMA 2	33
2.2.1. Katılımcılar	33
2.2.2. Veri Toplama Araçları	34

2.2.3. İşlem.....	36
3. BÖLÜM: BULGULAR.....	38
4. BÖLÜM: GENEL TARTIŞMA.....	48
4.1. MAKYAVELİST LİDERLİK DAVRANIŞ LİSTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ	49
4.2. MAKYAVELİST LİDERİN ETKİLİLİK ALGISI	51
4.3. ARAŞTIRMANIN ALANYAZINA KATKILARI.....	57
4.4. ARAŞTIRMAYA DAİR KISITLILIKLAR	60
4.5. GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER.....	60
SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA	63
EKLER.....	75
Ek 1. Bilgilendirilmiş Onam Formu (Çalışma 1).....	75
Ek 2. Bilgilendirilmiş Onam Formu (Çalışma 2).....	79
Ek 3. Demografik Bilgi Formu (Çalışma 1 ve 2).....	82
Ek 4. Mülakat Formu (Çalışma1).....	84
Ek 5. Makyavelist Liderlik Davranış Listesi (Çalışma 2).....	86
Ek 6. Mach -IV (Çalışma 2).....	105
Ek 7. Kısa Karanlık Üçlü Ölçeği (Çalışma 2)	106
Ek 8. Aydınlatılmış Onam Formu (Çalışma 1).....	107
Ek 9. Aydınlatılmış Onam Formu (Çalışma 2).....	108
Ek 10. Etik Komisyon İzni.....	109
Ek 11. Orijinallik Raporu	110

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Araştırma Değişkenleri Betimleyici İstatistikler.....	39
Tablo 2. Düşük Lider Makyavelist Davranışları Sınıflama Oranları	46
Tablo 3. Orta Düzey Lider Makyavelist Davranışları Sınıflama Oranları	46
Tablo 4. Yüksek Lider Makyavelist Davranışları Sınıflama Oranları	47

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Düşük Düzey Lider Makyavelist Davranış Listesi Karar Ağacı	43
Şekil 2. Orta Düzey Lider Makyavelist Davranış Listesi Karar Ağacı.....	44
Şekil 3. Yüksek Lider Makyavelist Davranış Listesi Karar Ağacı.....	45

GİRİŞ

1. BÖLÜM: MAKYEVELİZM VE LİDERLİK

Liderlik, 1900'li yılların başından beri anlaşılmaya çalışılan ve içerisinde çok fazla dinamiği barındıran bir kavramdır. Liderlik sürecinin karmaşık yapısını açıklamaya çalışılan birçok kuramsal yaklaşım bulunmaktadır (Örn: Bass,1990; Mumford, 2006). Farklı dönemlerde, farklı şekillerde yapılan liderlik tanımlamaların ortak özelliği, insanları belli bir amaç doğrultusunda etkilemek, güdülemek ve davranışlarını eşgüdümlemektir (Yukl, 2013). Liderlik araştırma ekollerinden güçlü bir tanesi treyt yaklaşımıdır. Treyt yaklaşımı, başarılı liderlerin sahip olduğu kişilik özelliklerine odaklanmaktadır ve treyt yaklaşımı içerisinde çoğunlukla sahip olunması gereken olumlu kişisel özelliklere odaklanılmıştır. Liderlerin sahip olması gereken kişilik özellikleri incelendiğinde, kendine güven, baskınlık, sosyallik, sorumluluk ve duygusal denge gibi özellikler üzerinde görece uzlaşma sağlanmaktadır. Aynı zamanda, bu özellikler alanyazında liderlik ile birlikte en çok çalışılan kavramlar arasında gelmektedir (Judge ve ark., 2002). Bu kişisel özelliklerin sosyal olarak istenirliği yüksektir.

Liderlik kavramsallaştırmalarının çoğunda başarılı liderlik, liderin sahip olması gereken "iyi" özelliklerle tanımlanmıştır. Son yıllarda en etkili bulunan ve en çok çalışılan liderlik tipi olan dönüşümsel ve karizmatik liderlik kavramları da benzer şekilde liderin olumlu ve ideal özelliklerine odaklanmaktadır. Dönüşümsel ve karizmatik liderlik modelinde liderin sahip olduğu özellikler idealize edilmektedir. Dönüşümsel liderler takipçilerinin gereksinimlerine karşı dikkatli, onların potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olan, onların motivasyon ve ahlak seviyelerini yükselten liderler olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978). Bu idealizasyona göre liderler etkileyici, oldukça başarılı, fedakâr, ün sahibi ve sahip oldukları gücü toplum iyiliği için kullanan liderlerdir. Dönüşümsel liderlik modeline Burns, Mohandas Gandhi'yi örnek göstermektedir. Herkesin bildiği gibi, Gandhi milyonlara umut vermiş ve kitleleri peşinden sürüklemiş bir lider olarak adını

tarihe yazdırmıştır. House (1976) tarafından ortaya atılan karizmatik liderlik modeli de baskınlık, özgüven, güçlü ahlaki değerlere bağlılık, yetkinlik ve etkileyici olmak özelliklerini vurgulamaktadır. Marthin Luther King, “Benim Bir Hayalim Var (*I Have a Dream*)” konuşmasıyla milyonları etkisi altına almış bir liderdir. Tarihte kitleleri etkisi altına almış ve toplumsal olarak istenir özelliklere sahip birçok lider yer almıştır. Peki ya toplumları büyük etki altına alan ve olumsuz yönde dönüştüren liderler? Dönüşümsel ya da karizmatik liderlerin kendi amaçlarına hizmet eden karanlık bir tarafı olabilir mi sorusu birçok araştırmacı tarafından irdelenmiştir.

Adolf Hitler ya da Saddam Hüseyin gibi toplumları etkisi altına almış ve dönüştürmüş liderler, toplumun ahlaki düzeyini artırmak bir yana, olumsuz yönde dönüştürdüğü için dönüşümsel liderler olarak tanımlanmak istenmemiştir. Bunun üzerine Bass (1998) sözde-dönüşümsel liderlik kavramını ortaya atmıştır. Sözde dönüşümsel liderler çarpık ahlaki değerlere sahip, istismarcı ve güç odaklı liderler olarak nitelendirilmiştir. Bu liderler, kişisel çıkarlarını toplumsal menfaatlerin önüne koyan liderler olarak değerlendirilmişlerdir (Bass ve Steidlmeier, 1999). Özetle, alanyazında liderlerin sahip olması gereken iyi özelliklere vurgu devam etmiş ve liderlerin sahip olabileceği karanlık özellikler dışlanmıştır.

Başarılı liderler benlik kontrolü yüksek, duyarlı ve dürüst kişiler olarak tanımlanırken, karanlık liderler dürtüsel, bencil ve sosyal olarak daha az duyarlı liderler olarak tanımlanmaktadır (Furtner ve ark., 2017). Liderlik kuramlarının hemen hepsi karanlık özelliklere sahip olanları anti-kahraman ilan etse de hayatımızda karanlık özelliklere sahip olan kahramanlar yok mudur? *James Bond*, *Gregory House* ve *Batman* karanlık kişilik özelliklerine sahip olmalarına rağmen büyük ilgi toplamış popüler medya karakterleridir. Bahsedilen karakterler yüksek özgüvenli, dışadönük, anlaşılması zor, hatta bencil kişilerdir (Jonason ve ark., 2010, Jonason ve ark.,2012).

Karanlık kişilik özellikleri denildiğinde hemen herkesin aklında sosyal olarak istenmeyen bir takım kişilik özellikleri canlanmaktadır. Bunlar kendini beğenmişlik, çıkarıcılık, aç gözlülük, acımasızlık gibi kişilik özellikleri olabilir. Karanlık kişilik özellikleri birçok bilimsel sınıflandırmaya tabi olmuştur (örn: Hogan ve Hogan, 1997; 2001; Schmit ve ark., 2000). Son yıllarda en popüler olan ve bu tez araştırmasında çerçeve olarak belirlenmiş olan kişilik özellikleri sınıflandırması Paulhus ve Williams (2002) tarafından yapılan “Karanlık Üçlü” sınıflandırmasıdır. Paulhus ve Williams, alanyazında ‘sosyal olarak istenmeyen’, karanlık kişilik özellikleri arasında en çok dikkat çeken üç kişilik özelliğinin bilimsel olarak birleşip bir öz karanlık kişilik kavramı oluşturduğundan bahsetmiştir. Paulhus ve Williams tarafından ortaya atılan bir şemsiye terim olan karanlık kişilik özellikleri narsisizm, klinik olmayan psikopati ve Makyavelizm kavramlarını içermektedir. Alanyazında bir klinik bozukluk olarak karşımıza çıkan narsisistik kişilik kavramından yola çıkarak, Raskin ve Hall (1979) tarafından Narsisistik Kişilik Envanteri’nin (Narcissistic Personality Inventory, NPI) şekillendirmesiyle klinik olmayan narsisizm kavramı alanyazına kazandırılmıştır. Klinik olmayan ya da ‘normal’ narsisizm, narsisistik kişilik bozukluğunda yer alan temel özelliklerle benzerlik göstermektedir. Narsistik kişilik özelliği büyükenmecilik, baskınlık kurma, kendini beğenme ve kendine hak görme davranışlarıyla karakterize edilebilir. Karanlık üçlünün bileşenlerinden bir diğeri klinik olmayan psikopatidir. Psikopati de narsisizm gibi kişilik bozukluğu olarak alanyazında ve DSM-5’te yer almaktadır. Klinik olmayan psikopati empati ve kaygı duygularından yoksun olma, dürtüsellik ve heyecan arama davranışlarını içermektedir (Paulhus ve Williams, 2002). Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin sonuncusu Makyavelizm’dir. Makyavelizm kavramı tamamen farklı bir etiyolojiye sahiptir ve ünlü siyaset bilimci, filozof olan Nichollo Machiavelli’nin felsefesinden doğmuştur. Christie ve Geis (1970), Nichollo Machiavelli’nin *Prens* (1513) kitabını kişilik çerçevesinden incelemiş ve Makyavelizm kavramını ortaya atmıştır. Makyavelizm, günlük hayatta sıklıkla “amaca giden yolda her şey mubahtır” cümlesiyle özetlenmektedir. Makyavelist kişiler sinik ve etik kuralları önemsemeyen kişiler olarak karakterize edilebilir. Makyavelizm puanı yüksek olan kişiler, amaçlarına ulaşmak doğrultusunda kişiler arası manipülasyon uygulamaktan kaçınmazlar. Makyavelizm kavramı, bu tez çalışmasının

temel değişkenlerinden biri olduğundan bir sonraki bölümde daha detaylı olarak incelenecektir.

Karanlık üçlü kişilik özellikleri arasında pozitif ilişki bulunmasının yanı sıra bu özellikler görgül olarak kesişmektedirler. Paulhus ve Williams (2002) karanlık üçlüyü oluşturan çekirdek özellikler olarak duygusal küntlük, hilekârlık, saldırganlık ve kendi reklamını yapma davranışını göstermiştir. Narsisizm, klinik olmayan psikopati ve Makyavelizm'in üçlü olarak örtüşüyor olmasının yanı sıra bu özellikler ikili olarak incelendiğinde de aralarında anlamlı bir ilişki vardır. En yüksek korelasyon psikopati ve Makyavelizm arasında görülürken, en düşük korelasyon narsisizm ve Makyavelizm arasında görülmektedir (Furnham ve ark., 2013). Karanlık üçlünün işyeri davranışları ile olan ilişkisini kısaca bir gözden geçirecek olursak, üretkenlik karşıtı işyeri davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu görebiliriz (Harms ve ark., 2011). Fakat bu tez çalışmasının temel konusu olan liderlik ile karanlık kişilik özellikleri ilişkisine baktığımızda birbiri ile tutarlı olmayan çalışmalar görebiliriz.

1.1. LİDERLİK VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Alanyazında karanlık kişilik özelliklerine sahip olan liderlerin etkililiği hakkında yapılan araştırmaların bulguları tutarsız sonuçlar doğurmuştur. Kimi çalışmalar karanlık liderliğin çalışanların iyilik hali, iş doyumunu (Mathieu ve ark., 2014) ve yaratıcılıkları (Liu, ve ark., 2012) üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, bazı araştırmalar karanlık kişilik özelliklerinin liderlik etkililiği ve liderlik gelişiminde olumlu etkileri olduğunu raporlamaktadır (Liu ve ark., 2012; Mathieu ve ark., 2014). Further ve arkadaşları (2017) tarafından belirtildiği gibi liderliğin karanlık yönleri hakkında yeteri kadar araştırma bulunmamaktadır. Bu çerçevede karanlık kişilik özelliklerinden biri olan Makyavelizm ve liderlik etkililiği ilişkisini inceleyen görgül bir çalışmaya bulunmamaktadır. Bu tez çalışmasının temel amacı da Makyavelizm ve lider etkililiği arasındaki bu biricik ilişkiyi incelemektir.

Karanlık kişilik özellikleri ve liderlik arasında kesişen noktalardan biri tanesi temel insan güdüleridir. McClelland (1985), insanın üç temel güdüsü olarak güç ihtiyacı, onaylanma ihtiyacı ve başarı ihtiyacını tanımlamıştır. Güç ihtiyacı, diğer insanlar üzerinde etki yaratmak, otorite kurmak ve diğerlerinden sorma arzusu olarak açıklanmaktadır. Onaylanma ihtiyacı ise diğer insanlar üzerinde olumlu bir etki yaratmak ve sürdürmek isteği olarak tanımlanmaktadır. Son olarak, başarı ihtiyacı da hedeflere ve başarıya ulaşmak konusunda harcanan büyük bir çaba olarak açıklanmaktadır. Karanlık kişilik özellikleri baskınlık ve güç ihtiyacı arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, narsisizm ile onaylanma ihtiyacı arasında da olumlu yönde bir ilişki raporlanmaktadır (Jonason ve Ferrel, 2016).

Karanlık kişilik özellikleri ve liderlik kavramının kesiştiği noktalardan bir diğeri ise sosyal baskınlık oryantasyonudur. Tartışmasız ki sosyal baskınlık liderlik için oldukça önemli özelliklerin başında gelmektedir (Judge ve ark., 2009). Sosyal baskınlık oryantasyonu yüksek olan kişiler liderliği elde etmek ve sürdürmek konusunda avantaj sahibidirler. Sosyal baskınlık oryantasyonu yüksek olan kişiler güç odaklı, manipülatif ve diğerleri üzerinde kontrol kurmaya eğilimli kişilerdir (Altemeyer, 2004). Karanlık kişilik özelliklerinin her biri farklı baskınlık tarzına sahiptir. Narsisist liderler güçlü bir benmerkezci tarza sahiptir (Morf ve Rhodewalt, 2001). Psikopati boyutunda yüksek liderler daha anti-sosyal ve dürtüsel bir tarza sahiptir (Williams ve ark., 2007). Makyavelist liderler ise uzun dönem odaklı soğuk ve stratejik bir tarza sahiptirler (Jones ve Paulhus, 2009; 2014). Liderliğin karanlık kişilik özelliklerine hiç de uzak bir kavram olmadığını, hatta bu karanlık kişilik özelliklerinin avantajlı yanlarıyla el ele gittiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Karanlık kişilik özelliklerinin sosyal baskınlık gibi olumlu yanları ve temel insan güdeleri ile olan yakın ilişkisi, karanlık kişilik özelliklerine sahip kişilerin liderlik elde etmesinde ve sürdürmesinde sanılandan daha avantajlı olduklarını düşündürmektedir.

Alanyazında çalışmaların çoğu korelasyonel yöntemler ile yapılmıştır. Bu çalışmalar çoğunlukla karanlık kişilik özellikleri ve etkili liderlik arasında negatif yönde doğrusal

bir ilişki olabileceğini öngörmektedir (Liu ve ark., 2012; Mathieu ve ark., 2014). Bu doğrultuda, alanyazındaki çalışmaların bir çoğu bu ilişkiyi anket ve ölçek kullanımı gibi alışlagelmiş yöntemlerle veri toplayarak ve basit korelasyon analizleriyle incelemişlerdir. Fakat karanlık kişilik özellikleri ve liderlik kavramının arasındaki ilişki sanıldığı kadar basit olmayabilir. Dolayısıyla, karanlık kişilik özellikleri ve liderlik kavramı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için daha detaylı görgül çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tez çalışması da karanlık kişilik özellikleri çatısında Makyavelizm ve liderlik arasındaki biricik ilişkiyi, uygun ölçüm araçlarıyla inceleyerek bu ilişkinin karanlıkta kalan kısımlarını aydınlatmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda ilk olarak Makyavelizm kavramı ayrıntıları ile açıklanacak, daha sonra da lider etkililiği kavramı tanımlanacaktır.

1.2. MAKYAVELİZM

Niccollo Machiavelli, 1469-1527 yılları arasında yaşamış bir İtalyan yazar, devlet adamı ve siyaset bilimci filozoftur. Machiavelli, görevi dolayısıyla yazdığı raporların ve siyasal değerlendirmelerin yanı sıra tarih, siyaset ve edebiyat alanında da eserler vermiştir. *Prens* (1513), Machiavelli'nin yapıtları arasında en bilenen ve başlıca eseridir. Machiavelli, *Prens*'te prenslere gücün nasıl elde edileceğini, sürdürüleceğini ve genişletileceğini anlatmaktadır. Machiavelli kitapta 'amaca giden her yolda her şey mubahtır' olarak özetlenen düşünce yapısı ile manipülasyon ve kandırma yapmanın etkili yollar olarak kullanılabileceğinden bahsetmiştir.

Machiavelli'nin *Prens* (1513) kitabını kişilik perspektifinden inceleyen Christie ve Geis (1970) Makyavelizm kavramını ortaya atmıştır. Christie ve Geis, Makyavelizm'i manipülatif ve soğuk bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırmıştır. Makyavelist kişiler, diğerlerini kendi amaçları için manipüle eden, kişilerarası ilişkilerde fırsatçı ve hilekâr kişilerdir. Christie ve Geis Makyavelistlerin başka insanların üzerinde kontrol sağlayabilmek için kullandıkları dört soyut özelliği vurgulamıştır. Bu özelliklerden ilki

kişilerarası ilişkilerde görece duygu eksikliğidir. İnsanlarla duygusal bağlılık ve ilişki içinde olmak, diğerlerinin bakış açısından bakmamızı kolaylaştırır ve diğerleriyle empati kurma ihtimalini artırır. Makyavelist kişiler, empatiden yoksun bir şekilde diğerlerini manipüle edilecek bir nesne olarak görme eğilimindedir. Sahip olunması gereken özelliklerden ikincisi ise *genel ahlak kurallarını umursamamadır.* Toplumda genel olarak yalan söylemek, hile yapmak, diğer insanları kandırmak ahlaki olarak uygun görülmeyen davranışlardır. Fakat Makyavelist kişiler davranışlarının bu ahlaki kurallara uyup uymamasını umursamadan faydacı hareket etme eğilimindedirler. Bir başka deyişle, çıkar elde edebilmek için kurallara uymadan hareket edebilirler. Makyavelist kişilerin sahip olduğu önemli özelliklerden üçüncüsü *linik düzeyde psikopati içermiyor olmasıdır.* Nevrotikler ve psikopati özelliği gösteren kişiler gerçekliği anlama ve diğerleriyle ilişkilenede önemli ölçüde yetersizliğe sahiptirler. Makyavelist kişiler diğerlerinin gerçekliğin daha objektif yanından yaklaşma eğilimindedir fakat normal sınırlar içerisinde yer almaktadırlar. Aslında, Makyavelist kişiler klinik psikopati özelliklerine sahip değildirlir. Makyavelist kişiler diğerleriyle ilişkilene ve gerçekliği anlama konusunda klinik psikopatide olduğu gibi künt oldukları için değil, amaçları doğrultusunda hareket edebilmek için gerçekliğe daha objektif bir yerden bakma eğilimindedirler. Makyavelist kişilerin sahip olduğu önemli özelliklerden sonuncusu *düşük ideolojik bağlılığa sahip olmak* olarak belirtilmiştir. Başarılı bir manipülasyonda esas olan uzun dönem ideolojilere bakmak yerine o anda kendi faydasına uygun olacak davranışlara odaklanmaktır. Makyavelist kişiler, amaçlarına ulaşmak için zaman içerisinde ideolojilerini değiştirerek farklı taktikler uygulayabilirler.

Christie ve Geis, Makyavelizm puanı yüksek ve düşük kişiler arasında eğilimsel farklılıklar olduğunu açıklamaktadır. Yüksek Makyavelist kişiler, sosyal etkiye direnç gösterme, bilişlere odaklanma, başlatıcı ve kontrol edici olma eğilimindeyken; düşük Makyavelist kişiler, sosyal etkiye duyarlı olma, kişilere odaklanma, kabullenici ve devam ettirici olma eğilimindedir.

Christie ve Geis, 50 deneysel koşulu içeren 38 farklı çalışma yürütmüştür ve bazı durumsal koşulların Makyavelist kişilerin başarılı olmasında avantaj sağladığını raporlamıştır. Bu koşullardan bahsetmeden önce bu deneylerde sıklıkla kullanılan paradigmalardan ikisi hakkında bilgi verilecektir. Yapılan deneylerde en sık kullanılan paradigmalardan ikisi *Ten Dollar Game* ve *Con Game*'dir. Ten Dollar Game bir pazarlık oyunudur ve üç katılımcı ile oynanmaktadır. Katılımcıların önünde duran masanın üzerinde on adet bir dolarlık fişler bulunmaktadır. Katılımcılar, bu on doları kendi arasında nasıl bölüşeceğine karar verirse bu para onlara ait olacaktır. Fakat paranın üç kişi arasında paylaşılmasına izin verilmemektedir. Kendi arasında anlaşan iki kişi parayı istedikleri gibi bölüşebileceklerdir. Örneğin, anlaşan iki kişi 5'e 5 ya da 2'ye 8 olarak bölüşebilirler. Fakat üçüncü kişi bu pazarlığı bozmak ve taraflardan biriyle pazarlık yapmaya çalışabilir. İki oyuncu arasında bir anlaşmaya vardığında oyun biter ve taraflar parayı anlaştikları şekilde paylaşırlar. Bu paradigmalardan bir diğeri Con Game'dir ve bu oyun da üç katılımcı ile oynanmaktadır. Oyunda katılımcılar başlangıç ve bitiş noktaları arasında çizilmiş bir yörünge olan oyun tahtasının başında otururlar. Katılımcıların amacı bitiş noktasına ulaşabilmektir ve bitiş noktasına ulaşan katılımcı 100 puan kazanır. Oyunda güç kartları, zar ve bireysel yer işaretleri bulunmaktadır. Her katılımcı altışar tane güç kartına sahiptir. Bir katılımcıda yüksek değerde güç kartları, bir katılımcıda düşük değerde güç kartları ve diğeri katılımcıda ise orta değer güç kartları bulunmaktadır. Katılımcıların amacı zar atarak bitiş noktasına ilerlemektir. Katılımcılar elindeki güç kartlarını tek tek kullanabilir ya da hepsini tek bir seferde de kullanabilir. Oyunun üç önemli kuralı bulunmaktadır. Bu kuralların ilki adaylar koalisyon yaparak tek bir katılımcı gibi oyuna devam edebilirler. İkincisi, koalisyon yapan katılımcılar kazanırsa 100 puanı aralarında nasıl paylaşacaklarını kendileri belirlerler. Sonuncu önemli kural ise koalisyon yapan katılımcılar istedikleri zaman bu koalisyonu bozabilirler. Bu paradigmalardan kullanılarak yapılan deneylerin bulgularını incelediğinde üç durumsal koşulun Makyavelist kişilerin başarılı olmasını kolaylaştırdığı görülmektedir: (1) yüz yüze etkileşim, (2) doğaçlama için daha büyük bir özgürlük ve (3) durumun duygusal karmaşıklığıdır. *Yüz yüze etkileşim*, Makyavelizm puanı yüksek kişilerin deney koşulunda kazanmasını kolaylaştıran faktörlerden ilkidir. Christie ve Geis, deneye katılan

katılımcıların birbirlerini fiziksel olarak görmediği, gözlemleyemediği ve birbirleriyle iletişime geçemediği durumlarda “hayır” cevabını verdiklerini belirtmiştir. Katılımcılar fiziksel olarak karşı karşıya geldiklerinde “evet” olarak yanıt vermişlerdir. Örneğin bir deneyde, katılımcıların birbirleri ile yüz yüze etkileşimde buldukları ve pazarlık yaptıkları Ten Dollar Game oyununda Makyavelizm puanı yüksek olan kişiler daha fazla para kazanmışlardır. Fakat canlı bir rakiple oynamadıkları ve yüz yüze etkileşimin olmadığı koşulda, Makyavelizm puanı yüksek olan kişiler daha fazla para kazanamamışlardır. Bir başka deneyde ise, katılımcıların grubundaki kişilerle iki saat boyunca yüz yüze etkileşimde bulunduğu ve grubundaki kişileri bir videodan izlediği koşullar kıyaslanmıştır. Makyavelizm puanı yüksek olan kişiler, grubundaki diğer kişilerin Makyavelizm puanını yüz yüze oldukları deney koşulunda, videodan izledikleri koşula göre daha kesin bir şekilde değerlendirmişlerdir. *Doğaçlama özgürlüğü* Makyavelizm puanı yüksek olan kişilerin deneysel koşullarda kazanmasını kolaylaştıran bir diğer faktördür. Doğaçlama özgürlüğünün olduğu koşulları, zaman ve içerik hakkında kesin ifadelerin bulunmadığı ve açık uçlu bir sosyal etkileşim yapısı olarak açıklayabiliriz. Örneğin, Con Game oyununda, oyuncunun nasıl puan kazandığının daha belirsiz olduğu koşullarda Makyavelizm puanı yüksek olan kişiler, düşük olan kişilere kıyasla, iki katı fazla para kazanmıştır. Son olarak, *durumun duygusal karmaşıklığı* Makyavelizm puanı yüksek olan kişilerin başarılı olmasını kolaylaştıran bir faktördür. Kişiler arası durumların çoğu duygularımızı bir derecede etkiler. Burada önemli olan bu duygunun yapılan eyleme odaklanmayı engelleyip engellemediğidir. Makyavelizm puanı düşük olan kişilerin, Makyavelizm puanı yüksek olan kişilere göre, partnerleriyle duygusal ve kişisel olarak daha çok ilgilendikleri ve ahlaki kuralları daha fazla önemsedikleri görülmüştür. Bu da Makyavelizm puanı düşük olan kişilerin amaca giden görevde odaklanmalarını güçleştirmekte ve görevde başarılı olmasının önüne geçmektedir. Örneğin, Ten Dollar Game paradigmasında durumun ciddiyeti yani oyunda kazanılacak paranın değeri arttığında Makyavelizm puanı yüksek kişiler daha fazla para kazanmışlardır.

Yukarıda bahsedilen temel mekanizmalar ile liderlik kavramı bir arada değerlendirildiğinde, liderlikte yüz yüze iletişimin önemi dikkat çeken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler, çoğunlukla çalışanları ile fiziksel olarak aynı ortamda bulunmakta, çalışanlarını gözlemleyebilmekte ve birebir etkileşim kurmaktadır. Aynı zamanda liderlik kavramının doğası itibariyle liderin doğaçlama özgürlüğü bulunmaktadır. Lider olan kişi sahip olduğu yetkileri sayesinde kuralları esnetebilme, duruma uyarlayabilme, yorumlayabilme ve değiştirebilme fırsatına daha fazla sahip olabilir. Bu da aslında liderlik yapan kişinin doğaçlama özgürlüğünün daha fazla olması olarak yorumlanabilir. Özetle Christie ve Geis tarafından bahsedilen, Makyavelizm puanı yüksek olan kişilerin başarılı olmasını kolaylaştıran faktörlerin en az iki tanesi doğası gereği liderlik kavramının tarafından kapsamaktadır. Dolayısıyla, Makyavelizm kavramı ve liderlik arasındaki ilişki görüldüğünden daha karmaşık olabilir mi? Yukarıdaki tartışmanın işaret ettiği gibi, olumsuz bir kişilik özelliği olarak nitelendirilen Makyavelizm'in söz konusu liderlik olduğunda başarıyı olumlu yönde etkileyen bir faktör olabileceği görülmektedir.

1.2.1. Makyavelizm'in Boyutları

Bu tez araştırmasının temel kavramlarından biri olan Makyavelizm, 1970'li yılların başından beri yoğun olarak çalışılan kişilik özelliklerinden birisidir. Karanlık üçlü kişilik özellikleri paradigmasının alanyazına girmesiyle birlikte, Makyavelizm kavramı yeniden büyük ilgi görmüştür. Ancak Makyavelizm'in boyutsallığı ve eğer bizden fazla boyut içeriyorsa bu boyutların neler olduğu hakkında bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Makyavelizm alanyazında genellikle Christie ve Geis (1970) tarafından geliştirilen Mach-IV ölçeği kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, Makyavelizm'i ölçmek amacıyla Makyavelist Davranış Ölçeği (Machiavellian Behavior Scale; Aziz ve ark., 2002); Makyavelist Kişilik Ölçeği (Machiavellian Personality Scale; Dahling ve ark., 2009) gibi daha az kullanılan ölçekler de alanyazında bulunmaktadır. Alanyazında yer alan ve

Makyavelizm'i ölçen çeşitli ölçeklerin kavramın farklı yönlerini ölçtüğüne yönelik bilgiler görgül olarak gösterilmiştir (ör: Dahling ve ark., 2009; Maples ve ark., 2014).

Makyavelizmi ölçmek için yaygınlaıkla kullanılan Mach-IV ölçeğinde 20 madde bulunmaktadır. Christie ve Geis (1970) Makyavelizm'i *manipülatif taktiklerin onaylanması, insan doğası hakkında sinik görüş ve geleneksel ahlaka önem vermeme* olmak üzere üç alt boyutlu bir kavram olarak açıklamıştır. Williams ve arkadaşları (1975) tarafından yapılan çalışmada ise *iletişim ahlakı, manipülatif stratejiler ve varsayımlar, insanlara karşı eğilim ve ahlaki davranış* olmak üzere dört alt boyut ortaya konulmuştur. Ahmed ve Stewart (1981) Makyavelizm'in beş alt boyuttan oluştuğunu raporlamıştır: *Makyavelist taktikler, olumsuz Makyavelist taktikler, Makyavelist görüş, ahlaki ideal ve Polyanna Sendromu*. Makyavelizm'in boyutsallığını anlamak üzere yaptıkları araştırmalarında Hunter ve arkadaşları (1982) 13 maddenin *sinisizm, hilekârlık, yalakaılık ve ahlaka aykırılık* olmak üzere dört boyuta yüklendiğini raporlamıştır. Bir başka faktör analizini incelediğimizde, Corral ve Calvete (2000) *olumsuz kişiler arası taktikler, olumlu kişiler arası taktikler, insan doğası hakkında sinik görüş ve insan doğası hakkında olumlu görüş* olarak dört boyutlu bir yapı ortaya koymuştur. Son olarak Rauthman (2012) tarafından yapılan çalışmaya baktığımızda, kadınlar ve erkekler için farklı faktör yapılarından bahsedildiğini görebiliriz. Kadınlar için *fyadacılık ve soğukluk* olmak üzere iki boyut raporlanırken; erkekler için *ahlaka aykırılık, kendine fayda sağlama ve misantropi* (insan sevmeme) adı altında üç boyut raporlanmıştır.

Alanyazında Makyavelizm'in doğasını ve boyutsallığını inceleyen derleme çalışmaları da bulunmaktadır (ör: Dahling ve ark., 2009; Kessler ve ark., 2010; Rauthmann ve Will, 2011). Derleme çalışmaları, ölçek çalışmaları ve faktör analizlerinde yer alan incelendiğinde üç ana başlık karşımıza çıkmaktadır. Alanyazındaki boyutları özet olarak *kişiler arası manipülasyon, sinik dünya görüşü ve genel ahlak kurallarını önemsememek* olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz. Kişiler arası manipülasyon başlığı, yalan söyleme, aldatma, yağcılık, hilekarlık ve sömürme gibi davranışları içermektedir. Sinik dünya görüşünün içerisinde insanlara karşı güvensizlik, benmerkezcilik ve diğer kişilerle

olan ilişkilerde faydacılık gibi düşünce yapıları sayılabilir. Son olarak genel ahlak kurallarını önemseme başlığı ise amaç doğrultusunda kuralları esnetme ve kısa yollar kullanma davranışlarını içermektedir.

Yukarıda özetlendiği gibi, Makyavelizm'in çok boyutlu bir kavram olduğu görülmektedir. Ancak Makyavelizm'in içerdiği alt boyutlar örneklemin çeşitli özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu tez çalışmasında Makyavelizm kavramı, alanyazındaki genel bulguları içerecek ve Christie ve Geis (1970) tarafından yapılan ilk çalışmalarla tutarlı olacak şekilde üç boyut üzerinden incelenmiştir: Kişilerarası manipülasyon, sinik dünya görüşü ve genel ahlak kurallarını umursamama. *Kişilerarası manipülasyon*, Makyavelist kişilerin diğerlerini istediği yönde etkilemek için kullandıkları taktikler ve stratejiler olarak açıklanabilir. Makyavelist kişiler farklı amaçlar için kişiler arası manipülasyon uygulayabilirler. Örneğin, karşıdaki kişinin gözünde iyi bir benlik imajı yaratmak amacıyla kötü yönlerini saklamak ya da iyi yönlerini ön plana çıkartacak şekilde manipülasyon uygulayabilirler. Makyavelist kişiler, manipülasyon uygulayarak diğer insanların normalde yapmayacağı şeyleri yapmalarını sağlayabilirler. Diğer kişilere yanlış bilgi verme, diğerlerinden bilgi saklama ya da eksik bilgi verme kişilerarası manipülasyon yolları arasında sayılmaktadır (Rauthmann ve Will, 2011). *Sinik dünya görüşü*, diğer insanlara güvenmeme olarak da adlandırılmaktadır. Makyavelist kişiler durumları ve kişileri manipüle ettikleri gibi diğerlerinin de onları manipüle ettiklerini düşünürler. Sinik dünya görüşüne sahip olmak, sinizm olarak da adlandırılmaktadır ve sinik dünya görüşüne sahip olan kişiler dış dünyaya karşı olumsuz bir bakış açısına sahiptirler. Makyavelist kişiler, sinik dünya görüşünden ileri, diğer insanların niyetlerinden şüphe etmenin yanı sıra diğer kişilerin eylemlerinin de kendileri için olumsuz sonuçlanacağına inanırlar. Başka bir deyişle, sinik dünya görüşüne sahip olan kişiler, diğerlerinin güdeleri ve niyetlerinin olumsuz olduğu fikrine sahiptir ve diğerlerinin davranışlarının kendileri için olumsuz sonuçlanacağına inanırlar (Dahling, ve ark., 2009). *Genel ahlak kurallarını umursamama*, toplumda yaygın olarak kabul edilen ahlak ve etik kurallarına çok daha az saygı duymak anlamına gelmektedir. Örneğin yalan söyleme ya da diğer insanları sömürme toplum ahlak kurallarınca kabul görmeyen

davranışlardır. Fakat Makyavelist kişiler amaçları doğrultusunda bu tarz davranışları uygulayarak ahlaki kuralları çiğnemekten çekinmezler.

Bu tez çalışmasında bu üç boyutun çerçevesinde daha detaylı bilgi edinebilmek amacıyla boyutların bazıları doğrudan (örn; sinik dünya görüşü), bazıları da içerdikleri davranış ve tutumlar (örn; aşırı hırs ve açgözlülük) üzerinden incelenmiştir. Bu sayede veri toplama aşamasında, katılımcıların Makyavelizm kavramına doğrudan örnek vermeleri yerine, açıklanan davranışları örneklendirmeleriyle vaka toplanmıştır.

1.3. LİDERLİK VE LİDERLİK ETKİLİLİĞİ

Liderlik...” cümlesi sezgisel bir anlayışla tamamlanabilmesine rağmen, liderlik kavramını bilimsel olarak tanımlamak 20. yüzyılın başlarından beri zor olmuştur. Liderlik, özgürlük gibi, sevgi gibi birçok insan için farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu durum liderlik hakkında çalışan birçok bilim insanı ve kuramcı için de pek farklı olmamıştır. Liderlik kavramının çalışılmaya başlandığı 1900’lü yılların başından bu zamana kadar birçok farklı liderlik kuramı ortaya atılmış ve bu kuramlar sayesinde liderlik farklı farklı şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik, yetenekler, kişilik özellikleri, kişilerarası ilişkiler, birey ya da grup odaklı olmak, bireysel ya da kolektif çıkarları gözetmek gibi birçok kavram üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Yukl (1998) liderliği, takipçiler için olayların yorumlanmasını etkileyen bir etki süreci, grup veya kuruluş için hedeflerin seçimi, hedeflere ulaşmak için çalışma faaliyetlerinin düzenlenmesi, takipçilerin hedeflere ulaşma motivasyonu, işbirlikçi ilişkilerin sürdürülmesi, işbirliği ya da ekip çalışması, grup veya kuruluş dışındaki kişilerden destek ve işbirliği listesi olarak tanımlamıştır.

Liderlik araştırmacılarının bazıları bu kavramı özellik ya da davranış olarak incelerken, bazıları bilgi işleme süreçleri olarak incelemiştir. Birçok insan “Lider olunmaz, doğulur” ya da “doğuştan lider” gibi ifadelerle maruz kalmıştır. Bu ifadeler liderliği kişilik özelliği

olarak ele alan bir yaklaşımdan ortaya çıkan söylemlerdir. Liderliği treyt kavramı çerçevesinde ele alan yaklaşımlar, liderlik konusunda ilk sistematik çalışmaları oluşturur. Bu kuramların başında “büyük insan” yaklaşımı gelmektedir. Bu yaklaşımla Mahatma Gandhi ya da Napoleon Bonaparte gibi büyük liderlerin sahip oldukları ortak kişilik özelliklerine odaklanmıştır. Bu kişilik özellikleri de pek çoğumuzun tahmin edebileceği gibi toplumsal olarak istenir birçok özelliği içermektedir. Stogdill (1948, 1974) tarafından tespit edilen önemli kişilik özellikleri arasında zeka, duyarlılık, anlayış, sorumluluk, başarı, inisiyatif, özgüven, sosyallik, ısrar, işbirlikçilik ve hoşgörü sayılabilir. Zaccaro ve arkadaşları (2004) ise bazı sosyal özellikleri içerecek şekilde bilişsel yetenekler, dışadönüklük, vicdanlı olmak, duygusal istikrar, motivasyon, sosyal zeka, özdenetim, duygusal zeka ve problem çözümlen liderlerde aranan özellikler olduğunu belirtmiştir. Açıkça görüldüğü üzere liderlik oldukça olumlu kişilik özellikleri ve sosyal yetenekler ile açıklanmıştır.

Alanyazında yer alan bir diğer klasik ekol ise liderlerin özellikle işyerlerinde sergiledikleri davranış stillerine odaklanmaktadır. Stil yaklaşımı araştırmacıları liderliği temel iki genel davranış türü üzerinden açıklamaya çalışır: Görev yönelimi ve ilişki yönelimi. Liderlik araştırmalarının en bilinenlerinden olan Ohio Devlet Üniversiteleri Çalışmaları (1964) ve Michigan Üniversitesi Çalışmaları (1978), liderlikte treyt yaklaşımından fazlası olarak davranışları incelemek üzere yürütülmüş çalışmalardır. Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları kapsamında, liderlerin davranışlarını analiz etmek üzere askeriye, eğitim ve endüstri gibi birçok ortamda anket çalışması yürütülmüştür. Bu çalışma sonucunda iki tür davranış kalıbı raporlanmıştır: Yapı harekete geçirme ve çalışanı önemseme (Stogdill, 1974). Yapı başlatma, rol ve sorumlulukları belirleme, işi dağıtma, işleri organize etme ve işleri tasarlama davranışlarını içerir. Çalışanı önemseme ise, iş ortamında saygı ve güvene dayalı iyi ilişkiler kurma ve sürdürme ile ilişkilidir. Benzer şekilde Michigan Üniversitesi çalışmalarında da çalışan odaklılık ve görev odaklılık olmak üzere iki tür liderlik davranışı raporlanmıştır. Bu çalışmada çalışan odaklılık, Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarındaki çalışanı önemseme davranışına benzemektedir. Bu stile sahip olan liderler çalışanları ile iyi ilişkiler kurarlar, onların

bireyselliklerini ve kişisel ihtiyaçlarını önemserler. Görev odaklılık ise yine Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarındaki yapı harekete geçirme davranışına benzemektedir. Görev odaklı liderler, üretime ve işin teknik kısımlarına önem verirler. Özetle, stil yaklaşımı, liderlikte bu iki tür davranışın nasıl bir araya gelmesi gerektiğini anlamaya çalışmaktadır.

Liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise Fiedler'in Durumsallık Kuramıdır (1964, 1967). Bu liderlik kuramı diğer yaklaşımlardan farklı bir bakış açısı getirmesi sebebiyle önemlidir. Bu kurama göre, lider etkililiği liderin koşula ne kadar uygun davrandığına bağlıdır. Başka bir deyişle, liderin stiline ortamla ne kadar eşleştiğine bağlı olarak liderlik etkililiğine karar verilmektedir. Durumsallık kuramı *stiller* ve *durumlar* eşleşmesini incelemektedir. Stiller, göreve güdülenmişlik ve ilişkiye güdülenmişlik olmak üzere iki davranış türünden oluşmaktadır. Yukarıda stil yaklaşımı çalışmalarında bahsedilen ayrıma benzer olarak; göreve güdülenmiş liderler hedeflere odaklıyken, ilişkiye güdülenmiş liderler iyi ilişkiler geliştirmeye odaklıdır. Durumsal değişkenler ise lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve pozisyon gücü olarak ele alınmaktadır. Kısaca, lider -üye ilişkilerinin olumlu ya da olumsuz olması çalışanların ya da takipçilerin liderine güveninin ve sadakatinin derecesini belirler. Bir diğer durumsal değişken olan görevin yapısı, işin ne kadar yapılandırılmış olduğudur. Görevin nasıl tamamlanacağı net bir şekilde açıklanmışsa, görevin tanımı ve gereksinimleri açıkça ifade edilmişse görev yüksek derecede yapılandırılmış bir görevdir. Durumsal faktörlerin sonucusu ise pozisyon gücüdür ve liderin ödüllendirme ya da cezalandırma yetkisinin derecesine göre ifade edilmektedir. İşte durumsallık kuramı bu koşulların değişimlendiği durumlarda, liderlerin stillerinin ne kadar koşula uygun olduğu üzerinden lider etkililiğini anlamlandırmaya çalışmaktadır. Bu çerçevede Makyavelist liderlerin değişen koşullara uyum sağlama olarak nitelendirilebilecek özellikleri, durumsallık kuramlarının önerdiği lider stiline uyum sağlamada kolaylık sağlayabilir.

Liderlik araştırmacıları bu yaklaşımlara ek olarak Lider-Üye Etkileşim Kuramı (Dansereau ve ark., 1975) gibi birçok kuramla liderliği açıklamaya çabalarını devam ettirmiştir. İlk liderlik çalışmalarından bu zamana kadar ortaya atılmış liderlik kuramları

arasında son zamanlarda en çok çalışılan ve en etkili bulunan liderlik yaklaşımı Dönüşümsel Liderlik (Burns, 1978) ve Karizmatik Liderlik (House, 1976) kuramlarıdır. Dönüşümsel liderlik yaklaşımına göre, liderler ve takipçiler arasında iki tarafın da hem motivasyon hem de ahlak seviyesini yükselten bir bağlantı vardır. Bu liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır ve takipçilerinin potansiyeline ulaşmaları konusunda onları desteklerler. Dönüşümsel liderler kişisel menfaatlerinden ziyade toplumun iyiliği için hizmet ederler. Dönüşümsel liderlik ideal tesir, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. *İdeal tesir*, karizma olarak da adlandırılmaktadır ve liderin takipçileri için başarılı bir rol model olmasıdır. Takipçilerinin gözünde güçlü bir rol model olan lider, onlara vizyon ve misyon duygusu verir. *İlham verici motivasyon* faktörü ise liderin takipçilerini adanmış olmaları ve ortak menfaatler için daha fazla çaba harcaması için motive etmesidir. *Entelektüel uyarım*, liderin takipçilerini sorgulamaya, yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik etmesini temsil eder. Dönüşümsel liderler, takipçilerinin problem çözme becerilerini geliştirmesi, yenilikçi çözümler üretmesi ve düşünmesi konusunda onları desteklerler. Son faktör olan *bireysel ilgi* ise, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlı olması ve onlara destek ortamı yaratmasını ifade eder. Dönüşümsel liderler, takipçilerinin bireysel sorunlarını çözmelerinde de onlara yardımcı olurlar. Karizmatik liderlik ise dönüşümsel liderlik ile aynı dönemde ortaya atılmıştır. Her ne kadar dönüşümsel liderlik ve karizmatik liderlik kavramları benzetilse de birbirinden farklıdır. House (1976), karizmatik liderliği bazı kişilik özellikleri ve davranışları üzerinden açıklamaktadır. Karizmatik liderlerin en temel kişilik özellikleri baskın, başkalarını etkileme arzusu yüksek, özgüvenli ve güçlü ahlaki değerlere sahip olmaktır. Aynı zamanda, takipçilerine güçlü rol model olmak, yetkin görünmek, amaçları açıkça dile getirmek, takipçilerinin yeteneklerine duyduğu güveni ifade etmek ve güdülerini harekete geçirmek bu liderliğe özgü davranışlardır. Dönüşümsel ve karizmatik liderlik kuramlarında da tıpkı treyt yaklaşımında olduğu gibi ahlaki değerlere uygun, toplumsal olarak kabul gören davranışların ve kişilik özelliklerine olan vurgu açıkça görülebilmektedir.

Liderlik gibi liderlik etkililiği de alanyazında üzerinde açık bir uzlaşma olmayan kavramlardan biridir. Liderlik etkililiğinin ne olduğu ve dolayısıyla bu kavramın nasıl ölçüleceği farklılık göstermektedir. Hogan ve arkadaşları (1994), liderlik etkililiği ölçümlerinde kullanılan yöntemleri beş kategoride sınıflandırmışlardır. Bu kategorilerden ilki takımın ya da kurumun gerçek performansının ölçülmesidir. House ve arkadaşlarının (1991) yaptığı çalışmada liderlik etkililiği ölçümü liderin yaptığı başarılı davranışların başarısız davranışlardan çıkarılması ile hesaplanmıştır. Başarılı ya da başarısız davranışların sınıflandırılması üç tür performansın, iki kaynaktan ve kaynak başına iki kodlayıcı tarafından değerlendirilmesi ile yapılmıştır. Hogan ve arkadaşları tarafından bahsedilen beş kategoriden ikincisi ise liderin ast, akran ya da süpervizörü tarafından değerlendirilmesidir. Derlemede liderin astları tarafından değerlendirmeleri ve gerçek performansları arasında önemli ölçüde paralellik bulunduğu bahsedilmektedir. Liderlik etkililiğinin değerlendirilmesinde üçüncü kategori mülakatlar, simülasyonlar, değerlendirme merkezleri ya da lidersiz grup tartışmalarıdır. Her ne kadar liderlik etkililiği araştırmalarında kullanılmış olsa da, lidersiz grup tartışmaları liderlik etkililiği hakkında çok fazla bilgi vermemekle birlikte değerlendirme merkezleri için oldukça etkili bir yöntemdir. Hogan ve arkadaşları bahsettiği dördüncü kategori liderin kendini değerlendirmesidir. Ama bu değerlendirmenin çok gerçekçi bir değerlendirme olmadığı ve liderlerin kendi performansını abartma eğiliminde olduğu söylenebilir. Hogan ve arkadaşları sonuncu kategori olarak, etkililiğin alanyazında kişilerin kariyerlerinde yaşadıkları tehlikeleri (kovulma, terfi fırsatını kaçırmaya) değerlendirerek etkililiği ölçmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Sadece bu derlemeye baktığımızda bile alanyazında liderlik etkililiğini ölçmek için ne kadar farklı yöntemler kullanıldığını ve bir uzlaşma olmadığını görebiliriz. Chemers (2001) etkili liderliğin imaj yönetimi, ilişki geliştirme ve kaynak dağıtımını olmak üzere üç elementi olduğunu belirtmiştir. Chemers, “lider gibi görünmeli” diyerek *imaj yönetimine* vurgu yapmaktadır. Lider, takipçilerinde güvenilir ve yetkin olduğu imajını yaratmalı, böylece takipçilerinin güvenini ve bağlılığını kazanmalıdır. Etkili liderliğin ikinci temel elementi *ilişki geliştirmedir*. Lider, takipçilerinin bütün enerjisini, dikkatini ve bağlılığını kolektif amaçlara odaklayabilmeleri için onlarla adil bir ilişki kurmalıdır. Aynı zamanda lider, takipçilerine

koçluk ve liderlik de yapmalıdır. *Kaynak dağıtımı* ise etkili liderliğin son elementidir. Takipçilerin potansiyel çabası, enerjisi ve bilgisi birer kaynaktır ve bu kaynaklar lider tarafından kolektif amaca ulaşmak için etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Amagoh (2009) ise liderlik etkililiğini, liderin örgütsel amaçlara ulaşabilmesi doğrultusunda takipçiler üzerinde etki kurması olarak tanımlamıştır. Etkili örgütsel liderlerin rolleri amaçları ve değerleri belirlemek, bir vizyon ve bu vizyona ulaşabilme stratejileri geliştirmek, kurumun ayakta kalmasını ve büyümesini sağlayabilmek olarak açıklanmaktadır. Tıpkı liderlik tanımlarında olduğu gibi liderlik etkililiği kavramının tanımlanmasında ve incelenmesinde farklılıklar vardır. Liderlik etkililiğinin belirleyicilerinin araştırmacıların bakış açılarına göre farklılık gösterdiği açıkça görülmektedir. Alanyazında yapılan detaylı bir araştırma sonrasında liderlik etkililiği araştırmalarını takipçi algısı ve şirket başarısı gibi iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

Liderlik etkililiği alanyazında farklı ölçme araçları ile ölçülmektedir. Bu bölümde en sık kullanılan liderlik etkililiği ölçüm araçları incelenecektir. Bu ölçme araçlarından biri Bass ve Avolio (1994, 2003) tarafından geliştirilen *Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğidir* (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ölçek 45 maddeden içermektedir ve bu maddelerin 36 tanesi liderlik faktörlerini ölçerken kalan 9 madde liderlik çıktılarını ölçmektedir. Bu liderlik çıktılarında biri olan liderlik etkililiği dört madde ile ölçülmektedir. Ölçüm aracında liderlin davranışlarının sıklığı 0 (asla) ve 4 (sık sık) arasında puanlanmaktadır. Liderlik araştırmacılarının etkililik kavramını ölçmek amacıyla kullandığı bir diğer araç ise LEAD-Self ve LEAD-Other (Hersey ve Blanchard, 1988) ölçekleridir. Bu ölçüm araçları liderin kendisi ve takipçisinin algısını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bazı çalışmalar ise İş Tanımlama Endeksi (Job Description Index, JDI; Smith ve ark., 1969) ölçeğinin bir alt boyutu ile liderlik etkililiğini ölçmektedir. Açıkça görüldüğü üzere alanyazında liderlik etkililiğinin nasıl ölçüleceği hakkında bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da liderlik etkililiği ölçümünde kullanılan ve üzerinde uzlaşmaya varılmış bir ölçüm aracı da bulunmamaktadır.

Yukarıda açıklandığı gibi liderlik etkililiği farklı şekillerde tanımlanmış ve buna uygun olarak farklı ölçüm araçlarıyla ölçülmüştür. Algılanan liderlik etkililiği ise objektif bir iş çıktısı yerine çalışanların ya da paydaşların gözünde yatan bir olgudur (Dabke, 2016). Bu tez çalışması da liderlik etkililiğini çalışanların algısı ile ölçmeyi hedeflemektedir.

Alanyazında tüm durumlar için uygun olan tek bir liderlik prototipi ya da liderlik tarzının olmadığı görüşü giderek daha fazla destek bulmaktadır (Lord ve ark., 2001). Alanyazın incelendiğinde, liderin sahip olması gereken bir dizi özellikler listesi sıralamak ya da liderin her koşulda davranması gereken bir stil ortaya atmak imkânsız görünmektedir. Peki ya belirli treytlar ve belirli davranış stilleri belirli koşullarda etkili olabilir mi? Hatta treytların ve davranışın da düzeyleri değişiklik gösteriyor olabilir mi? Bir olumlu özelliğe aşırı düzeyde sahip olmak (*The too-much-of-a-good-thing effect*) olarak adlandırılan yanlılık, normal şartlarda faydalı olan özelliklerin belirli bir düzeyden sonra olumsuz etkileri olacağını belirtmektedir (Pierce ve Aguinis, 2013). Ames ve Flynn (2007), liderlik etkisizliğinin iddialılık özelliğinin iki ucu ile ilişkili olabileceğini söylemektedir. Katılımcıların çok iddialı ya da çok az iddialı liderleri etkili bulmadığı ve aslında liderlik etkililiğinde ters U şeklinde bir örüntü bulduklarını söylemişlerdir. Dolayısıyla, liderlik araştırmalarında sadece treytlere ya da davranışlara odaklanmak yerine davranışların düzeyleri de göz önüne alınmalıdır.

1.4. MAKYAVELİST LİDERLERİN ETKİLİLİĞİ

Treyt perspektifinden bakıldığında liderlikte etkili olabilecek bazı özelliklerin ön plana çıktığı belirtilmiştir. Bu özellikler arasında sorumluluk, dışadönüklük, duygusal denge, karizma ve zeka yer almaktadır. Bunun tam tersi bir biçimde liderlerin sahip olmaması gereken bazı özellikler de alanyazında tanımlanmıştır. Örneğin, bir liderin kendisini aşırı derecede beğenmesi, manipülatif olması ve grup çıkarları yerine kendi çıkarlarını ön plana çıkarması gibi özellikler genellikle olumsuz özellikler olarak nitelenmektedir. Nitekim bu özellikler, kişiler arası ilişkileri baltadıkları için işlevsiz özellikler olarak

tanımlanmaktadır. Judge ve arkadaşları (2009), farklı bir bakış açısıyla aslında toplumda “iyi” olarak nitelendirdiğimiz özelliklerin karanlık yönleri olabileceğinden ve aynı zamanda “karanlık” olarak nitelendirilen özelliklerin de iyi yanları olabileceğinden bahsetmiştir. Örnek olarak, sosyal olarak istenilir özelliklerden biri olan sorumluluk ve karanlık özelliklerden biri olarak adlandırabileceğimiz Makyavelizm kavramlarını incelenebilir. Sorumluluk sahibi kişiler hedeflerine ulaşma ve verimli olma konularında disiplinli olma eğilimindeki kişilerdir. Aynı zamanda bu kişiler kibar, karar alma konusunda temkinli ve detay odaklı kişiler olarak nitelendirilebilir (Hogan ve Hogan, 2001). Sorumluluk ile iş performansı ve işbirliği gibi değişkenler arasında pozitif bir ilişki bulunurken (Barrick & Mount, 1991; LePine & Van Dyne, 2001) iş yerinden ayrılma niyeti ve sapkın davranışlar arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Salgado, 2002). Öte yandan, Judge ve arkadaşları (2009) sorumluluk özelliğinin karanlık yanları olabileceğinden de bahsetmiştir. Sorumluluk sahibi kişiler temkinli ve analitik kişiler olmaları için risk alma ve yaratıcı olma konularında daha çekingen davranabilirler. Sorumluluk bilinci yüksek olan liderler temkinli, değişime karşı dirençli, yaratıcılıktan kaçınan ve kritik karar verme süreçlerini erteleyen kişiler olabilirler. Buna ek olarak, sorumluluk bilinci yüksek liderler mükemmeliyetçi, kurallara katı bir şekilde bağlı davranabilirler ve bu da liderlik için dezavantajlı olabilir (Hogan ve Hogan, 2001). Daha önce bahsedilen “bir olumlu özelliğe aşırı düzeyde sahip olmak” kavramı bu bağlamda değerlendirilebilir.

Makyavelizm ise “karanlık” olarak nitelendirilen özelliklerden biridir. Makyavelist liderler takipçileri üzerinde fazla kontrol kuran, politik yönelimli kişilerdir. Aynı zamanda, Makyavelist kişiler siyasi ya da sosyal gücü elde etme amacıyla manipülatif taktikler kullanma ve yalan söyleme eğilimindedirler. Fakat Judge ve arkadaşları (2009), Makyavelizm’in liderlikte olumlu sayılabilecek özelliklerinden de bahsetmiştir. Makyavelist kişiler esnek, yönlendirici, planlama, kontrol ve organizasyon yetenekleri yüksek insanlar olduğundan liderlik için avantajlı olabilirler. Ek olarak, Makyavelist kişiler, benlik kontrolleri yüksek, faydacı ve ikna yetenekleri kuvvetli kişiler olduklarından “karizmatik” olarak da nitelendirilebilirler (Deluga, 2001; Drory &

Gluskinos, 1980). Dolayısıyla, olumsuz olarak değerlendirilen bir özelliğin de çok az düzeyde olması yeterince işlevsel olmayabilir.

Alanyazında, Makyavelizm ile liderlik etkililiği hakkında yapılmış görgül çalışma olmasa da, Makyavelist liderlik ve performans ilişkisini inceleyen çalışmalar vardır. Drory ve Gluskinos (1980) tarafından yapılan deneysel bir çalışmada, katılımcılar yüksek ve düşük Makyavelist kişiler olarak ayrıştırılmış ve katılımcılarda gruplarını yöneterek bir görevi tamamlamaları istenmiştir. Aynı zamanda yapılacak görevin de değerlendirme ölçütleri yapılandırılmış (tek bir değerlendirme kriteri) ve yapılandırılmamış (birden fazla değerlendirme kriterinin kombinasyonu) durum olarak farklılaştırılmıştır. Makyavelizm düzeyi yüksek olan liderlerin, düşük olan liderlere göre, ekibindekilere daha fazla yönlendirme yaptığı, daha katılımcı bir tarz izlediği ve durumsal koşullara daha fazla odaklandığı görülmüştür. Ek olarak Makyavelizm düzeyi yüksek olan liderlerin, ekipteki kişilerin hislerinden ziyade durumsal koşullara odaklandığı ve durumu görece daha iyi yönettiği görülmüştür. Dolayısıyla, liderlerin her zaman sosyal olarak istenir özelliklere sahip olmasını beklemek ve ancak bu özelliklere sahip oldukları koşullarda etkili birer lider olabileceklerine inanmak bir yanılsamadır. Ek olarak, karanlık kişilik özellikleri olarak nitelendirilen birçok özelliğin liderlik pozisyonunu elde etme ve etkili sayılabilecek bir lider olmada avantaj yaratabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Güncel liderlik çalışmalarında en popüler ve istenir özelliklerden biri olan karizma açısından da Makyavelist kişilerin avantajlı olduğu görülmektedir. Deluga (2001) tarafından yapılan çalışmada 39 Amerikan başkanının Makyavelizm düzeyinin karizmatik liderlik ve puanlanan performans ile olan ilişkisine bakılmıştır. Liderlerin puanlanan performansı, birbirleriyle yüksek ilişkisi olan iki arşiv çalışması kullanılarak hesaplanmıştır. Winter (1987) tarafından yürütülen ve 571 Amerikan tarihçisinin A.B.D başkanlarını prestij, güç gibi çeşitli faktörler üzerinden değerlendirildiği çalışma ve Murray ve Blessing (1983) tarafından yürütülen ve 846 Amerikan tarihçisinin A.B.D. başkanlarını değerlendirildiği çalışmanın verileri kullanılarak puanlanan performans hesaplaması yapılmıştır. Araştırma bulgularında, Makyavelizm ve karizmatik liderlik

arasında olumlu bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Makyavelizm ve karizmatik liderlik duygularını düzenleme, diğerlerini ikna etme, etkileyici davranışlar sergileme ve uzmanlık açısından ortak paydada birleşmektedir. Araştırmanın bulguları, aynı zamanda, A.B.D. başkanların Makyavelizm düzeyi ve performansı arasında da olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Bedell ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada aralarında Mohandas Gandhi ve John F. Kennedy'nin de bulunduğu 120 lider, liderlik stilleri açısından karizmatik, ideolojik ve pragmatik olarak sınıflandırılmıştır. Bu liderlerin Makyavelist kişilik özellikleri hakemler tarafından değerlendirilmiştir. Ek olarak, liderlerin biyografileri de genel performans ölçütleri üzerinden değerlendirilmiştir. Bu liderlik stilleri ve Makyavelizm arasındaki ilişkiye bakıldığında, Makyavelizm ile olan ilişkileri -en yüksekten en düşüğe sırasıyla- faydacı liderlik, karizmatik liderlik ve ideolojik liderlik olarak görülmektedir.

Christie ve Geis (1970), Makyavelizm'i detaylı olarak inceledikleri 'Studies in Machiavellianism' kitaplarında rektörden dekana, başkanlardan vakıf yöneticilerine birçok liderin ortak özelliği olarak diğerleri üzerinde kontrol kurma güdüsünü işaret etmiştir. Diğerleri üzerinde baskınlık ve kontrol kurma güdüsü liderlik ve Makyavelizm'in ortak güdülerinden biridir. Dolayısıyla diğerleri üzerinde kontrol kurma motivasyonu yüksek olan kişilerin liderlik görevlerine gelmesi ve elde tutması bu sayede kolaylaşmaktadır. Ek olarak, yukarıda bahsedildiği gibi Makyavelist kişilerin sosyal durumlarda esnek olma becerisi, ikna kabiliyeti, üst düzey taktiksel müzakere becerileri Makyavelist kişilerin başarılı liderler olabileceği düşüncesini pekiştirmektedir (Furtner ve ark., 2017).

O'Boyle ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan çalışmada ise Makyavelist kişilerin manipülatif doğası, etrafındaki kişileri önemsememesi ve bencil olması gibi özellikleri dolayısıyla iş performansı gösterememeleri ve beraber çalıştıkları kuruma ve kişilere zarar verici davranışlar gösterdikleri meta-analitik düzeyde gösterilmiştir. Ancak, alanyazında liderlik perspektifinden veri toplamaya uygun araçların olmadığı görülmektedir ve bu sebepten ilişkinin bir yönünün kaçırılıyor olma ihtimali yüksektir.

Alanyazında var olan ölçekler genel olarak sosyal ilişkilerdeki davranışlara odaklanmasına rağmen, bu ölçeklerde liderlerin yaptıkları davranışlara rastlanmamaktadır. Liderlerin belirli koşullarda Makyavelist davranışları sergilemesi, çalışanlar tarafından etkili olarak algılanmakta mıdır sorusunun yanıtını bulabilmek için uygun ölçme araçlarının tasarlanması gerekmektedir. Bu amaçla aşağıdaki bölümde kısaca açıklanan kritik vaka tekniği kullanılarak Makyavelist liderlerin etkililiğini ölçmek için bir araç geliştirilmiştir.

1.5. KRİTİK VAKA TEKNİĞİ

Kritik vaka tekniği, uygun analizlerin yapılmasına olanak sağlamak için insan davranışlarının doğrudan gözlemlerinin toplanmasını içeren bir dizi prosedürden oluşan veri toplama tekniğidir. Kritik vaka tekniği sistematik olarak tanımlanmış ve önemli olayları toplama süreçlerini içerir. Bu teknik, II. Dünya Savaşı'nda Ordu Hava Kuvvetleri Havacılık Psikolojisi Programı'nda yapılan çalışmalardan ortaya çıkmıştır. Bu metodun savaş liderliği ve pilotlardaki yönelim bozukluğu gibi faaliyetlerin analizindeki başarısı, savaş sonrasında da yöntemin gelişmesine ve genişlemesine alan açmıştır. Bu çalışmalar temel olarak Amerika Araştırma Enstitüsü ve Pittsburgh Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir (Flanagan, 1954).

Flanagan (1954), kritik vaka tekniğinde beş genel adımdan bahsetmiştir. Bu adımların ilki *aktivitenin genel amacını belirlemektir*. İkinci adım, vaka toplanacak aktivite hakkında *planların ve özelleştirmelerin yapılmasıdır*. Davranış hakkında vaka toplayabilmek için gözlemciye davranışın işlevsel bir tanımı ve kesin bir yönerge verilmelidir. Üçüncü adım *vaka toplama*dır. Vaka gözlemciden farklı yollarla toplanabilir. Bireysel görüşmeler, grup görüşmeleri, anketler, kayıt formları gibi farklı yollarla vaka toplanabilir. Dördüncü adım verinin analiz edilmesidir. Bu analizin amacı verinin çeşitli amaçlarda etkili bir şekilde kullanılabilmesi için veriyi verimli bir şekilde özetlemek ve tanımlamaktır. Flanagan, bu adımda diğer adımlar kadar objektiflik elde

etmenin mümkün olamayacağını vurgulamaktadır. Son adım da bulguların raporlanması ve yorumlanmasıdır.

Flanagan, kritik olayların sadece ham verileri temsil ettiğini ve sorunların çözümüne doğrudan etkisi olmadığını vurgulamıştır. Fakat bu teknik standartları oluşturma, gereksinimleri belirleme veya sonuçları değerlendirme gibi sorunun çözümüne dolaylı olarak katkı sağlayacak önemli verilerin toplanmasına imkân sağlayan bir tekniktir. Kritik vaka tekniği niteliksel bir veri toplama yöntemidir ve araştırmacıya gerçek hayat deneyimlerini yansıtan zengin bilgiler sağlar. Birinci ağızdan, gerçek hayat deneyimlerinin aktarılması sebebiyle araştırmacıya zengin bilgi sağlayan bir yöntemdir. Buna ek olarak katı kurallara bağlı olmaması sebebiyle koşullara göre değiştirilebilir esnek bir yöntemdir. Bu yöntem özellikle davranışa odaklı ölçme araçlarının geliştirilmesinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (ör: Russell ve ark., 2017). Kritik vaka tekniğinin yukarıda bahsedilen özellikleri ve sağladığı avantajlar sebebiyle, bu tez çalışmasının ölçek geliştirme aşamasında kritik olay tekniği kullanılmıştır.

1.6. AMAÇ VE HİPOTEZLER

Bu tez çalışmasının amacı Makyavelizm ve algılanan lider etkililiği arasındaki ilişkiyi özgün bir şekilde incelemektir. Alanyazındaki araştırmaların tamamına yakın bir kısmı karanlık kişilik özellikleri ve liderlik arasındaki ilişkinin doğrusal olduğunu var sayarak incelemiştir. Bu tez çalışması, Makyavelizm ve algılanan liderlik etkililiği arasındaki ilişkinin, “doğrusal olmayan” bir ilişki olabileceği fikrini incelemektedir. Alanyazında bu amaca hizmet eden ve liderlerin Makyavelist davranışlarını ölçen bir ölçme aracı bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu araştırmanın ilk amacı liderin sergilediği Makyavelist davranışları örnekleyen ve çalışanları tarafından değerlendirilmesini kolaylaştıracak, amaca hizmet eden bir ölçme aracı geliştirmektir. Amaca uygun bir ölçme aracı kullanılarak Makyavelizm ve algılanan lider etkililiği arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk denencesi liderin Makyavelizm düzeyi ve algılanan lider etkililiği arasındaki ilişkiye yöneliktir. Her ne kadar alanyazındaki çalışmaların büyük çoğunluğu karanlık kişilik özellikleri ve liderlik etkililiği arasında olumsuz yönde bir ilişkiye işaret etse de karanlık kişilik özelliklerinin olumlu yanlarının olabileceğini söyleyen yayınlar da vardır (Grijalva ve ark., 2015; Judge ve ark., 2009). Araştırmaların büyük çoğunluğu liderin karanlık kişilik özellikleri ve liderlik etkililiği arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmektedir. Grivalva ve arkadaşları tarafından yapılan bir meta-analiz çalışmasında narsisizm ve liderlik arasında doğrusal olmayan bir ilişki test edilmiştir. Bu çalışmada liderin narsisizm düzeyi ile liderlik arasında doğrusal olmayan bir ilişki ortaya koymuştur. Bu tez araştırması da Makyavelizm ve algılanan liderlik arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğunu öngörmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ilk denencesi aşağıda belirtilmiştir.

H1: Liderin Makyavelist davranışlarının düzeyi yüksek ve düşük olduğunda, ortalama olduğu koşula kıyasla, algılanan lider etkililiği daha düşük olacaktır.

Çalışmanın ikinci denencesi ise Makyavelist liderlerin etkililik algısında, çalışanların sahip olduğu Makyavelizm düzeyinin düzenleyici rolü olup olmadığına ilişkindir. Alanyazında Makyavelist kişilerin sosyal olarak itici bulunmasının en temel sebebi olarak Makyavelist özelliklerin sosyal ilişkileri baltalaması, Makyavelist kişilerin diğerlerini sömürmesi ve duygusal olarak soğuk olması gelmektedir (Jonason ve ark., 2012). Ancak söz konusu Makyavelist kişiler lider pozisyonunda olduğunda, kendi bireysel amaçlarına ek olarak çalışanları ve çalıştıkları kurum için de belirli taktikleri kullanmaları söz konusu olmaktadır (Judge ve ark., 2009). Bu durumda ahlak kurallarını zorlayan, bireysel veya kurumsal menfaat için çeşitli manipülasyon taktiklerini kullanabilen liderler bazı çalışanlar için başarılı veya etkili bulunabilecektir. Nitekim üst düzey siyasetçilerin etkili ve karizmatik algılanmasında Makyavelist özelliklerin rolü olduğu bilinmektedir (örn., Deluga, 2001). Makyavelist kişileri veya liderleri her koşulda etkisiz bulan ve bu özellikleri insan doğasına aykırı olarak niteleyen önemli bir kitle olduğu bilinmektedir. Ancak, Makyavelist liderlerin belirli davranışlarını, özellikle kişinin veya grubun

menfaatine yaradığı zaman etkili bulacak bir takipçi kitlesi de olacaktır. Dolayısıyla Makyavelist liderleri etkili bulan kişilerin de dünyayı kendi menfaatleri doğrultusunda algılayan kişiler olabileceği fikrinden hareketle araştırmanın ikinci denencesi oluşturulmuştur.

H2: Liderin Makyavelist davranışları ile algılanan lider etkililiği arasındaki ilişkide, çalışanın Makyavelizm düzeyi düzenleyici rol oynayacaktır. Çalışanın Makyavelizm puanı yüksek ise, düşük olduğu duruma kıyasla, liderin Makyavelist davranışlarını daha etkili olarak algılayacaktır.

2. BÖLÜM: YÖNTEM

2.1. ÇALIŞMA 1

Tez araştırmasının amacına uygun olarak, alanyazında liderin gösterdiği Makyavelist davranışları örnekleyen bir ölçüm aracı bulunmamaktadır. Birinci çalışmanın amacı, liderin Makyavelist davranışlarını örnekleyen ve düzeylerine göre değişik vakalar içeren bir ölçüm aracı geliştirmektedir.

2.1.1. Katılımcılar

Bu çalışmaya en az üç aydır bir yöneticiye bağlı olarak çalışan 36 kişi katılmıştır. Katılımcıların 25'i (%69,4) kadın 11'i (%30,4) erkektir. Katılımcılar 25 ve 54 yaşları arasında değişmektedir ve yaş ortalaması 34,43'tür, katılımcılardan biri yaşını belirtmemiştir. Katılımcıların %61,1'i üniversite, %27,8'i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %44,4'ü devlet, %55,6'sı özel sektöre ait kurumlarda tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Katılımcıların 14'ü sözleşmeli, 21'i kadrolu olarak çalışmaktadır, bir katılımcı iş türünü belirtmemiştir. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 7 yıldır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır.

2.1.2. Veri Toplama Araçları

2.1.2.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcılardan yaş, biyolojik cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, sektör, iş türü ve kontrat türü gibi bilgilerin sorulduğu bir formu doldurmaları istenmiştir.

2.1.2.2. Mülakat Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan yarı yapılandırılmış mülakat formu 6 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Mülakat formu Makyavelizm'in üç ana boyutu olan manipülatif stratejiler, sinik dünya görüşü ve ahlaki kurallara önem vermemeyi ölçmek amacı taşıyan 6 madde içermektedir. Soru setinde manipülasyon, sinik dünya görüşü, kincilik, yalan söyleme/sömürme ve aşırı hırs/açgözlülük davranışlarının tanımları verilmiştir. Buna ek olarak Makyavelizm'i ölçen ve diğer maddeleri kapsayan bir genel madde yazılmıştır. Katılımcılardan tanımları okuduktan sonra, gerçek hayat deneyimleri aktarırken olayın kendisi (*Olay nedir? Ayrıntılı olarak anlatınız*), olaya yüklenen sebep (*Olaya neler sebep olmuştur?*) ve olayın sonuçları (*Olayın sonuçları nelerdir?*) hakkında ayrıntılı bilgi vermesi istenmiştir.

2.1.3. İşlem

Araştırmaya başlamadan önce gerekli izinler Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan alınmıştır (18 Aralık 2018 tarihli toplantı ve 35853172 sayılı karar). Araştırma katılımcılarla birebir görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar katılımcılara uygun olan sessiz, yeterince ışık alan, görüşmenin başkaları tarafından duyulmayacağı ortamlarda (ofis, laboratuvar vb.) gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın başında katılımcılara araştırma hakkında detaylı bilgi sunan bilgilendirilmiş onam formu verilmiştir. Bu form çalışmanın amacını, çalışma hakkında genel bilgileri, çalışmanın gönüllülük esasına dayandığını, görüşme esnasına ses kaydı alınacağını ve katılımcının araştırmayı istediği zaman sonlandırabileceğini açıklamaktadır. Katılımcının bilgilendirilmiş onam formunu okumasının ardından çalışmaya başlanmıştır. Katılımcılardan ilk olarak demografik bilgi formunu doldurmaları istenmiştir. Demografik bilgi formunun ardından mülakat formu katılımcılara verilmiş ve katılımcıların verdiği cevaplar ses kaydına alınmıştır. Çalışmanın sonunda katılımcılara çalışma hakkında bilgi vermek ve çalışmanın amacını açıklamak amacıyla bir

aydınlatılmış onam formu verilmiştir. Araştırma sonunda katılımcılara teşekkür edilerek katılımcılar uğurlanmıştır.

2.1.4. Ölçek Geliştirme

Birinci çalışmanın amacı “Makyavelist Liderlik Davranış Listesi” adı verilen ölçme aracını geliştirmektir. Bu bölümde Makyavelist Liderlik Davranış Listesi ölçeğinin geliştirilmesinde izlenen adımlar anlatılacaktır.

Ölçek geliştirme çalışmasının ilk aşaması katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerde alınan ses kayıtlarının deşifre edilmesidir. İlk olarak katılımcıdan alınan ses kayıtları üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan yazıya geçirilmiştir. Katılımcılar tarafından anlatılan gerçek işyeri yaşantıları, anlatılan boyutları ve örneğin birebir halini içerecek şekilde kodlanmıştır. 36 katılımcıdan 33 tanesinden ses kaydı alınmıştır. 3 katılımcı liderin gösterdiği Makyavelist davranışları içeren sorulara hiçbir örnek verememiş, iş hayatında bu davranışları içeren herhangi bir olay yaşamadığını belirtmiştir.

Ölçek geliştirme çalışmasının ikinci aşaması deşifre edilen mülakatların kodlanmasıdır. Araştırmacı tarafından Makyavelizm olduğu tespit edilen tüm örnekler boyutları ile beraber bir çalışma sayfasına kodlanmıştır. Yapılan 36 görüşmenin ses kayıtlarının kodlanması sonrasında 82 tane kritik vaka elde edilmiştir. Bu kritik vakaların 21 tanesi kişiler arası manipülasyon, 10 tanesi sinik dünya görüşü, 16 tanesi kincilik, 16 tanesi aşırı hırs ve açgözlülük, 9 tanesi yalan söyleme ve son olarak 10 tanesi genel Makyavelizm sorusuna verilen cevapları içermektedir.

Üçüncü aşamada, sorulara verilen 82 örnek kritik vaka incelenmiş ve benzer vakalar elenmiştir. Bu aşama sonucunda 27 örnek olay ölçek içinde kullanılmak üzere seçilmiştir. Seçilen bu 27 örnek olay kurum, kişi ve sektörden bağımsızlaştırılarak birer vaka haline getirilmiştir. Örneklerin katılımcılar tarafından daha kolay anlaşılabilmesi için hayali bir

kurum ismi ve cinsiyetten bağımsız olarak seçilen kişi isimleri kullanılmıştır. Aynı zamanda anlatılan vakalar ilgisiz detaylardan temizlenmiştir. Örneğin bir katılımcı tarafından, kişilerarası manipülasyon sorusuna anlatılan örnek olay şu şekildedir: *“Taşrada bir yerde çalışıyorduk, bir yönetici vardı, taşrada bazı kamu kuruluşlarıyla bir iş yapıyorduk. İş aslında bir istatistik değerlendirmesine ilişkin bir işti ama belediyelerden bilgi almamız gerekiyordu, belediyelerden personel almamız gerekiyordu, haliyle bize yardım etmeleri gerekiyordu. Daha önce bu benzer iş yapıldığı zamanlarda ilgili belediye personellerine hatta başka kamu kurumlarında çalışanlara belli ücretler veriliyormuş. Nasıl bir şey yaşadık, biz sanki yine bu kişiler bu ücretleri alacakmışçasına yönetici tarafından bilgilendirme yapıldı. İşe başladık, belli bir süre geçti, 1-2 ay, tüm hazırlıklar yapıldı, personeller seçildi, bunlar bize yardımcı olmaya başladı. Biz ama önden, biz derken işte bu yöneticinin aldığı bir karardı, aslında bir ödeme yapılmayacağını, bu konuyla ilgili bir genelge çıkacağını ve bu genelge uyarınca hiçbir ödeme olmayacağını biliyorduk. Ama ne yapıldı, bu ilgili kişilere sanki para alacakmışçasına, hatta onlara bir bütçe tahsis edilecekmişçesine bir bilgi verildi önden.”*

Bu örnek *“ABC şirketi sektöründe öncü ve kurumsal bir şirkettir. Çalışanlar maaş sistemi üzerinden çalışır ve görevleri dışında ekstra işlerden prim alırlar. ABC şirketi yeni bir iş anlaşması imzalamıştır. Bu işi tamamlayabilmek için çalışanların ekstra işler yapması gerekmektedir. Şirket yöneticisi olan Devran çalışanlara işi paylaştırmıştır ve başlamalarını istemiştir. Çalışanlar her zaman olduğu gibi bu iş için de bir prim alacaklarını varsayarak çalışmaya başlamıştır. Şirket yöneticisi olan Devran çalışanların bu iş için prim almayacağını bilmektedir. Ancak bu bilgiyi projenin başında vermenin akıllıca olmayacağını düşünüp bu bilgiyi çalışanlardan gizlemiştir”* haline getirilmiş ve ölçme aracına bu haliyle konulmuştur. Bu örnekte sektör ve yapılan iş bilgisi kaldırılmıştır, bunun yerine hayali bir şirket olan ABC şirketi ifadesi kullanılmıştır. Ek olarak, katılımcıların olay örgüsünü kolay anlaması için cinsiyetten bağımsız olarak seçilen “Devran” ismi kullanılmıştır. Bir başka katılımcının anlattığı örnek şu şekildedir : *“... Başkanımız şey yapar, mesela diyelim ki sabah geldi işe, gece 12’ye kadar burada durur. Hani işini yapar, bu arada bekar, bizim aramızda da geyiği döner, bekar ya tabi eve gitmiyor falan diye. Onun yanında çalışan sekreterler, memurlar, işte yardımcı*

hizmetliler de mesai kavramına çok sahip olamıyorlar. Şimdi yardımcı hizmetli aradığı için kendisi, bizim birim amirimiz de bizim arkadaşımızı önermiş hani birazcık böyle hoş görünme arzusuyla. Fakat bizim arkadaşımız gitmek istemiyor. Şöyle bir yalan söyledi, ben söylemedim, seni istiyorlar dedi. Arkadaşımız da gitmek istemediği için çok ciddi duygusal bir tepki gösterdi, “benim küçük bir bebeğim var, ben memuriyete akşam 5’te çıkıyorum diye girdim” dedi. Olay çok büyüdü çünkü başkana kadar çıkıp hani vermemesi gereken bir reaksiyon verdi, hani sonuçta hiyerarşi içerisinde senin yöneticin olan pozisyonda birine hakkını savunmanın çok farklı yolları vardır ama çok zor duruma düştü. Kendisi [.....] Bey’in, yani bizim amirimizin kendisini önerdiğini de kesinlikle bilmiyordu, amirimiz de yok seni özellikle istiyorlar dedi.” Bu örnek ölçme aracında kullanılmak üzere “Ümit ABC şirketinde yönetici olarak çalışmaktadır. Şirketin kurucusu ve üst yöneticisi olan Ayhan oldukça geç saatlere kadar çalışmakta ve bir asistana ihtiyaç duymaktadır. Ayhan’ın bu isteğine yardım etmek için gönüllü olan Ümit, Ayhan’a kendi asistanı olan Özgün’ü önermiştir. Özgün uzun mesai saatlerinden ve yoğun çalışma temposundan Ayhan’ın asistanı olma fikrine sıcak bakmadığını söylemiştir. Bunun üzerine Ümit, Ayhan’ın bizzat kendisinin Özgün ile çalışmak istediğini ve bu yüzden kendisinin de bunu kabul etmek zorunda kaldığını söylemiştir” şeklinde yazılmıştır. Yine bir önceki örnekte olduğu gibi kurum ve yapılan işten bağımsız hale getirmek amacıyla ABC şirketi ifadesi kullanılmıştır ve yapılan iş daha sade bir şekilde ifade edilmiştir. Olay örgüsünün katılımcı tarafından daha rahat anlaşılabilmesi amacıyla kişi isimleri kullanılması tercih edilmiştir. Bu vakada ve diğer tüm kritik vakalarda seçilen isimler karıştırıcı bir etki olmaması için cinsiyetten bağımsız olarak seçilmiştir. Aynı aşamalar 27 kritik vakanın tamamı için yapılmıştır. Buna ek olarak, araştırmacılar tarafından Makyavelizm içermeyen 5 adet dolgu soru yazılmıştır. Dolgu maddeye “ABC şirketi sektöründe öncü ve kurumsal bir firmadır. Çalışanlarının gelişimi önemseyen ve sektördeki yenilikleri yakalamak isteyen şirket, her sene düzenlenen çok önemli bir eğitime birkaç çalışanını göndermektedir. Şirkette yönetici pozisyonunda çalışan ve eğitimden sorumlu olan Fikret’in bu eğitime 5 çalışanı ile beraber gitme hakkı vardır. Fikret, seminere gidecek çalışanları belirlemek için her yıl adaletli bir performans

değerlendirmesi yapmaktadır ve en başarılı 5 çalışanı kendisi ile beraber eğitime götürmektedir” örnek olarak gösterilebilir.

Ölçme aracının geliştirilmesinde bir sonraki adım olarak ilk hakem değerlendirmesi yapılmıştır. Gerçek işyeri yaşantılarından oluşturulan kritik vakalar ve araştırmacılar tarafından yazılan dolgu soruların oluşturduğu 32 maddelik form kişilik ve/veya liderlik konusunda akademik çalışma yapmış veya bu konularda en az lisansüstü ders almış üç hakeme gönderilmiştir. Hakemlere gönderilen formda genel Makyavelizm’in ve alt boyutlarının (sinik dünya görüşü, kincilik, aşırı hırs ve açgözlülük ve yalan söyleme) tanımı yapılmıştır. Bu tanımlar ışığında hakemlerden her bir vakanın Makyavelizm’i ve alt boyutlarını ne ölçüde yansıttığını 1 (hiç yansıtmıyor) ve 7 (tamamen yansıtıyor) arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

İlk hakem değerlendirmesinden sonra, aynı 32 vakadan oluşturulan form, kişilik ve/veya liderlik konusunda akademik çalışma yapmış veya bu konularda en az lisansüstü ders almış beş hakeme gönderilmiştir. Bu beş kişilik gruptan bir hakem, hem ilk değerlendirme grubunda hem de ikinci değerlendirme grubunda yer almıştır. Hakemlerden verilen vakalardaki liderin Makyavelizm kişilik özelliğinin düzeyini (Makyavelizm yok, düşük düzey Makyavelizm, orta düzey Makyavelizm ve yüksek düzey Makyavelizm) değerlendirmeleri istenmiştir. Hakem değerlendirmeleri sonucunda üzerinde %80 uyuma sağlanan 19 vaka Makyavelist Liderlik Davranış Listesinde yer almak üzere seçilmiştir. Bu 19 vakadan 3 tanesi Makyavelizm içermeyen dolgu maddedir. Geri kalan vakalardan 4 tanesi düşük düzey Makyavelizm, 6 tanesi orta düzey Makyavelizm ve 4 tanesi yüksek düzey Makyavelizm içermektedir. Vakalarda anlatılan liderlerin ne kadar etkili bir liderlik davranışı sergilediği 1 (lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir) ve 7 (lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir) arasında puanlanmaktadır.

2.2. ÇALIŞMA 2

İkinci çalışmanın amacı liderin gösterdiği Makyavelizm davranışlarının seviyesi ile algılanan lider etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Ek olarak katılımcının Makyavelizm seviyesinin, liderin gösterdiği Makyavelizm davranışlarının seviyesi ve algılanan lider etkililiği arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak etkisini incelemek bu araştırmanın amaçları arasındadır.

2.2.1. Katılımcılar

Araştırmaya dahil olma kriteri, 18 yaşını geçmiş olmak ve en az üç aydır bir yöneticiye bağlı olarak tam zamanlı çalışmak olarak belirlenmiştir. Araştırma formu çevrimiçi veri toplama platformlarından biri olan Google Forms üzerinden 470 katılımcı tarafından doldurulmuştur.

Katılımcılardan 25'i en az üç aydır bir yöneticiye bağlı olarak çalışıyor olmak kriterini karşılamadığı için (emekli, öğrenci, yarı zamanlı çalışan vb.) veri setinden çıkarılmıştır. Buna ek olarak 4 katılımcı formda yer alan soruların yarısından fazlasını boş bıraktığı için veri setinden çıkarılmıştır.

Veri temizleme işleminde her bir değişken için Z score hesaplaması yapılmıştır. Alanyazın önerisine uygun olarak, Z score değeri 3,29'dan büyük ve -3,29'da küçük olan 30 katılımcı veri setinden çıkarılmıştır. Yine alanyazında tavsiye edilen şekilde, "Mahalanobis uzaklığı" hesaplanmıştır ve mahalanobis uzaklığı 110'dan yüksek olan 24 katılımcı veri setinden çıkarılmıştır.

Veri setinin temizlenmesinin ardından, 397 katılımcı ile analiz yapılmıştır. Katılımcılar cinsiyet olarak %57.9'u kadın, %41.3'ü erkek, %0.5'i diğer olarak belirtmiştir ve bir katılımcı cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcılar 21-64 yaş aralığındadır ve katılımcıların

ortalama yaşı 38.60'tır. Katılımcıların eğitim durumu ilköğretim ve doktora arasında değişmektedir, %56.7 ile çoğunluğu üniversite mezunu katılımcılar oluşturmaktadır. Katılımcıların %32.5'i sözleşmeli, %66.5'i kadrolu çalışandır ve katılımcıların %1'i iş türünü belirtmemiştir. Katılımcıların %62.7'si "yöneticilik görevim yok", %14.1'i "alt düzey yöneticiyim", %19.6'sı "orta düzey yöneticiyim" ve %3.5'i "üst düzey yöneticiyim" şıklarını işaretlemiştir.

2.2.2. Veri Toplama Araçları

2.2.2.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu, katılımcılara yaş, biyolojik cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, sektör, iş türü ve kontrat türü gibi konularda ilgili soruları içermektedir. Bu sorulara ek olarak, aşağıda belirtilen ölçme araçlarına verilen yanıtların ortak yöntem varyansından etkilenip etkilenmediği test edebilmek için demografik forma "Mavi rengini ne kadar seversiniz?" sorusu eklenmiştir. Bu soru, Williams ve McGonagle (2016) tarafından önerilen şekliyle araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgisi olmayan bir özelliğin ölçülmesini içermektedir. Bu soruya verilen yanıtlar ile diğer ölçme araçlarına verilen yanıtlar arasındaki ilişki incelenmiştir.

2.2.2.2. Makyavelist Liderlik Davranış Listesi (MLDL)

Birinci çalışma sırasında, birebir görüşmelerde toplanan vakalar, araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. Düzenlenen vakalar ve dolgu vakalardan oluşan formdaki 32 maddenin her biri hakemler tarafından değerlendirilmiştir. İlk olarak, hakemler vakaların Makyavelizm'in boyutlarını ne kadar yansıttığını değerlendirilmiştir. Devamında ikinci bir hakem grubu, vakaların Makyavelizm kişilik özelliğinin düzeyini (Makyavelizm yok, düşük düzey Makyavelizm, orta düzey Makyavelizm ve yüksek düzey Makyavelizm) değerlendirmiştir. Ölçek geliştirme bölümünde bahsedildiği gibi hakemler tarafından

%80 uyum sağlanan vakalar Makyavelist Liderlik Davranış Listesinin vakalarını oluşturmuşlardır.

MLDL, farklı Makyavelizm düzeylerini örnekleyen 19 maddeden oluşmaktadır. 4 vaka yüksek düzey Makyavelizm, 6 vaka orta düzey Makyavelizm, 4 vaka düşük düzey Makyavelizm içeren vakalardan oluşmaktadır. Geriye kalan 3 soru dolgu maddedir ve Makyavelizm içermemektedir. Her vakada lider olan kurgu bir kişi vardır. Katılımcıdan vakayı okuduktan sonra liderin ne kadar etkili bir liderlik davranışı sergilediğini 7’li bir skalada (1= Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir ve 7= Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir) değerlendirmesi istenmiştir. *“Kayra ABC şirketinde çalışmaktadır. Kayra’nın yöneticisi olan Ömür, Kayra’dan bir iş için bir görevi yapmasını istemiştir. Verilen sürede, verilen işi tamamlayan Kayra, işi Ömür’e teslim etmiştir. Fakat Ömür Kayra’ya bu yapılan işi hiç beğenmediğini, bu işin böyle yapılmayacağını söylemiştir. Birkaç gün sonra Ömür bu iş üzerinde hiçbir düzenleme yapmadan işi toplantıda sunmuştur. Ömür bu işi üst yöneticilere sunarken işi kendisinin yaptığını söylemiştir.”* örnek bir vakadır.

2.2.2.3. Mach-IV

Katılımcıların kendi Makyavelizm düzeyini ölçmek amacıyla alanyazında en sık kullanılan ölçek olan, Christie ve Geis (1970) tarafından oluşturulan Mach-IV ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, taktikler (tactics), görüşler (views) ve ahlaklılık (morality) olmak üzere Makyavelizm’in üç boyutunu ölçmektedir. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır ve 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında puanlanmaktadır. Ölçek Türkçeye Bakır ve arkadaşları (2003) tarafından çevrilmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .70 olarak raporlanmaktadır. *“Çoğu suçluyla diğer insanlar arasındaki en büyük fark, suçluların yakalanacak kadar aptal olmasıdır”* ve *“Önemli kişileri pohpohlamak akıllıcadır”* örnek maddelerdir.

2.2.2.4. Kısa Karanlık Üçlü Ölçeği

Makyavelizm, narsisizm ve klinik olmayan psikopati ortak bir paydada buluşan ve aralarında yüksek korelasyon bulunan bir üçlüdür. Bu amaç doğrultusunda da alanyazındaki tavsiyelerden hareketle narsisizm ve klinik olmayan psikopati değişkenleri ile Makyavelizm arasında etkileşimi, araştırma denenceleri kapsamında değerlendirebilmek için karanlık üçlü kavramının ölçümlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda katılımcılardan sahip oldukları psikopati, Makyavelizm ve narsisizm düzeylerini ölçmek amacıyla Jones ve Paulhus (2014) tarafından geliştirilen Kısa Karanlık Üçlü Ölçeğini (Short Dark Triad; SD3) tamamlamaları istenmiştir. Kısa Karanlık Üçlü Ölçeği Makyavelizm, narsisizm ve psikopati olmak üzere 3 alt boyut, 9'ar madde ile olmak üzere 27 madde ile ölçmektedir. Ölçek 5'li likert formatında cevaplanmaktadır. Ölçek Türkçeye (SD3-T) Özsoy ve arkadaşları (2017) tarafından çevrilmiştir. Makyavelizm, narsisizm ve klinik olmayan psikopati için ölçeğin güvenirlik katsayısı sırayla .70, .79 ve .79 olarak raporlanmaktadır. Makyavelizm, narsisizm ve psikopati için örnek maddeler sırasıyla “Başkalarıyla doğrudan çatışma yaşamaktan kaçınm, çünkü bu kişiler ilerde işinize yarayabilir”, “Hak ettiğim saygıyı görmekte ısrar ederim” ve “Yetkililerden intikam almak hoşuma gider” şeklindedir.

2.2.3. İşlem

Araştırma katılımcılardan çevrimiçi yollarla veri toplama şeklinde yürütülmüştür. Ölçeklerin sıralaması farklı olacak şekilde dört farklı form hazırlanmış ve bu formlar katılımcılara Google Formlar üzerinden dağıtılmıştır. Katılımcıların tamamı ilk olarak bilgilendirilmiş onam formunu okumuştur. Bu form araştırmanın amacını, araştırmanın gönüllülük esasına dayandığı, katılımcının istediği zaman araştırmayı sonlandırabileceği, verilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı hakkında bilgiler vermektedir ve formun sonunda araştırmacının iletişim bilgileri de yer almaktadır. Katılımcılar formu okuduklarını ve araştırmaya katılmayı kabul ettiklerini belirten seçeneği işaretledikten

sonra araştırmaya katılmışlardır. Katılımcıların tamamı bilgilendirilmiş onam formunun hemen ardından demografik bilgi formunu doldurmuştur. Anket içerisinde yer alan her ölçekten önce ilgili yönerge katılımcılara sunulmuştur. lekleri dolduran katılımcılar, son olarak aydınlatılmış onam formunu almışlardır.

3. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırma denenceleri sınamadan önce birinci çalışmada geliştirilen MLDL ölçeğinin yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. Hakem değerlendirmeleri sonrasında düşük, orta ve yüksek düzeyde Makyavelist lider davranışları içeren üç alt boyut Lisrel 8.54 (Jöreskog ve Sörbom, 1993) programı kullanılarak DFA'ya tabii tutulmuştur. DFA'da test edilen modelde dört madde düşük, yedi madde orta, dört madde yüksek düzey Makyavelist lider davranışları faktörlerine ve dört dolgu madde ise ayrı bir faktöre yüklenmiştir. Analiz sonuçlarında Makyavelist lider davranışlarını ölçen tüm maddelerin .34 ile .79 arasında faktör yükleri almıştır ($p < .001$). Dört faktörlü yapı ile veri seti arasındaki uyumu değerlendirmek için kullanılan endekslerin iyi uyuma işaret ettiği görülmüştür ($\chi^2 = 409.02$, $p < .001$; $\chi^2 /sd = 2.80$; RMSEA = .066; CFI = .97; TLI = .97; SRMR = .05). Bu bulgu MLDL ölçeğinin hakemler tarafından yapılan değerlendirmeleri doğrultusunda yapı geçerliğine sahip olduğunu göstermiştir.

Çalışma 2'de sadece çalışanlardan veri toplandığı için ortak yöntem varyansının etkisi iki yöntemle test edilmiştir. İlk olarak kullanılan ölçekler Harman'ın (1976) tek-faktör testi olarak bilinen yöntemle faktör analizine tabii tutulmuştur. Tek faktörlü sonucun test edildiği bu yöntemle açıklanan varyans (%39.04) toplam varyansın yarısından az olduğu için ortak yöntem varyansının etkilerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. İkinci yöntem olarak ise kuramsal olarak ilgisiz bir ölçme maddesi DFA modeline eklenmiş ve uyum endekslerinde bir iyileşme olup olmadığı test edilmiştir (Williams, Hartman ve Cavazotte, 2010). Yapılan analiz sonucunda ki-kare değerindeki değişimin anlamlı düzeyle olmadığı görülmüş ve ortak yöntem varyansının sonuçları etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ilk denencesi düşük, orta ve yüksek düzey Makyavelist liderlik davranışlarının etkililik algısının karşılaştırılması ve bu karşılaştırma sonucunda orta düzey Makyavelist lider davranışlarının en etkili düzey olacağı beklentisinin

içermektedir. Hipotez 1'in test edilmesi amacıyla tek yönlü tekrar ölçümlü ANOVA uygulanmıştır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde varyansların homojenliği varsayımının sağlanmadığı "Mauchly's test of sphericity" sonuçları incelenerek belirlenmiştir. Varyansların homojenliği varsayımı karşılanmadığı için ($\chi^2(2) = 21.98$, $p < .001$) ve epsilon değeri ($\epsilon = .95$) .75'ten büyük olduğu için Huynh-Feldt düzeltmesine ait değerler kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalara bakıldığında, MLDL düşük düzey (Ort = 2.68, standart hata = .05) ile MLDL orta düzey (Ort = 2.46, standart hata = .05) arasında, MLDL orta düzey ile MLDL yüksek düzey (Ort = 1.96, standart hata = .05) arasında ve MLDL düşük düzey ile MLDL yüksek düzey arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p < .001$). MLDL düşük düzey sorularına verilen puanlar, MLDL orta düzey sorularına verilen puanlardan daha yüksek olmuştur. MLDL orta düzey sorularına verilen puanlar, MLDL yüksek düzey sorularına verilen puanlardan daha yüksek olmuştur. Böylece Hipotez 1 kısmi olarak desteklenmiştir.

Hipotez 2'de Makyavelist liderlerin etkililik algısında, çalışanların Makyavelizm düzeylerinin etkili olacağını iddia edilmişti. Daha açık bir ifade ile belirtmek gerekirse, çalışanın Makyavelizm düzeyi yüksek olduğunda, kendisine sunulan Makyavelist lider davranışını daha etkili bulacağı beklenmektedir. Bu hipotezi sınamak için kişi merkezli bir analiz yöntemi olan karar ağacı yöntemi kullanılmıştır. Analiz öncesinde ilk olarak MLDL ölçeğinin düşük, orta düzey ve yüksek Makyavelist lider davranışlarını içeren maddelerinin ortalamaları alınmış ve her üç grup da kendi içinde düşük, orta ve yüksek puan olarak üçe bölünmüştür. Bir sonraki aşamada ise Mach-IV ölçeği kullanılarak ölçülmüş olan Makyavelizm özelliği de düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç gruba bölünmüştür. MLDL ölçeğinin üç alt boyutu ile Makyavelizm ölçeğinin betimleyici istatistikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Değişkenleri Betimleyici İstatistikler

Ort	SS	%33	%66
-----	----	-----	-----

MLDL Düşük	2.68	1.03	2.00	2.90
MLDL Orta	2.46	1.04	1.86	2.65
MLDL Yüksek	1.96	1.05	1.20	2.00
Makyavelizm	2.73	.41	2.50	2.85

Bir sonraki aşama olarak MLDL düşük, orta ve yüksek maddelerine verilen lider etkililiği puanlarının, çalışanların Makyavelizm düzeyine bağlı olarak değişip değişmediğini analiz etmek için karar ağacı yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ilk hipotezinde MLDL puanları üç düzey olarak karşılaştırıldığı için, karar ağacı yönteminde de üç ayrı analiz gerçekleştirilmiştir. Düşük, orta ve yüksek düzey MLDL maddelerinin yordanan değişken olarak kullanıldığı analizlerin sonucu, sırasıyla Şekil 1, 2 ve 3'te sunulmaktadır. Her analiz için ilgili şekillerde verilen doğru sınıflama oranları ile sırasıyla Tablo 2, 3 ve 4'de sunulmuştur. Analizlerin tamamında ki-kare otomatik etkileşim algılama (Chi-Square Automatic Interaction Detector, CHAID) alt yöntemi kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizlerde Şekil 1'de görülebileceği gibi, düşük düzey lider Makyavelist davranışlarına ilişkin analizlerde Nod 1'de çalışanların Makyavelizmi değişkeni açısından düşük ve orta düzey arasında anlamlı bir ayırım ortaya çıkmadığı için iki düzey birleştirilmiştir. Şekil 2 ve 3'de sırasıyla orta düzey ve yüksek düzey lider Makyavelist davranışlarına ilişkin karar ağacı analizlerinde ise Nod 2'de çalışanların Makyavelizmi değişkeni açısından orta ve yüksek düzeyler arasında anlamlı bir ayırım ortaya çıkmadığı için bu iki düzey birleştirilmiştir.

Karar ağacı yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda üç düzey lider Makyavelizmi değişkeni açısından aynı örüntü ortaya çıkmıştır. Düşük düzey lider Makyavelizmi içeren senaryolara verilen yanıtlar incelendiğinde (Şekil 1), katılımcıların çoğunluğunun (%42.1) düşük düzeyde Makyavelist özellikler sergiledikleri görülmektedir. Karar ağacının ikinci dalında ise Nod 1'de sınıflanan ve düşük

Makyavelist özellikler sergileyen çalışanların (%46.8), Nod 2’de yer alan ve düşük Makyavelist özellikler sergileyen çalışanlardan (%32.3) daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde Nod 1’de yer alan ve yüksek Makyavelist özellikleri olan çalışanların (%25.8), Nod 2’de yer alan yüksek Makyavelist özellikler sergileyen çalışanlardan (%36.9) daha düşük oranda olduğu görülmektedir.

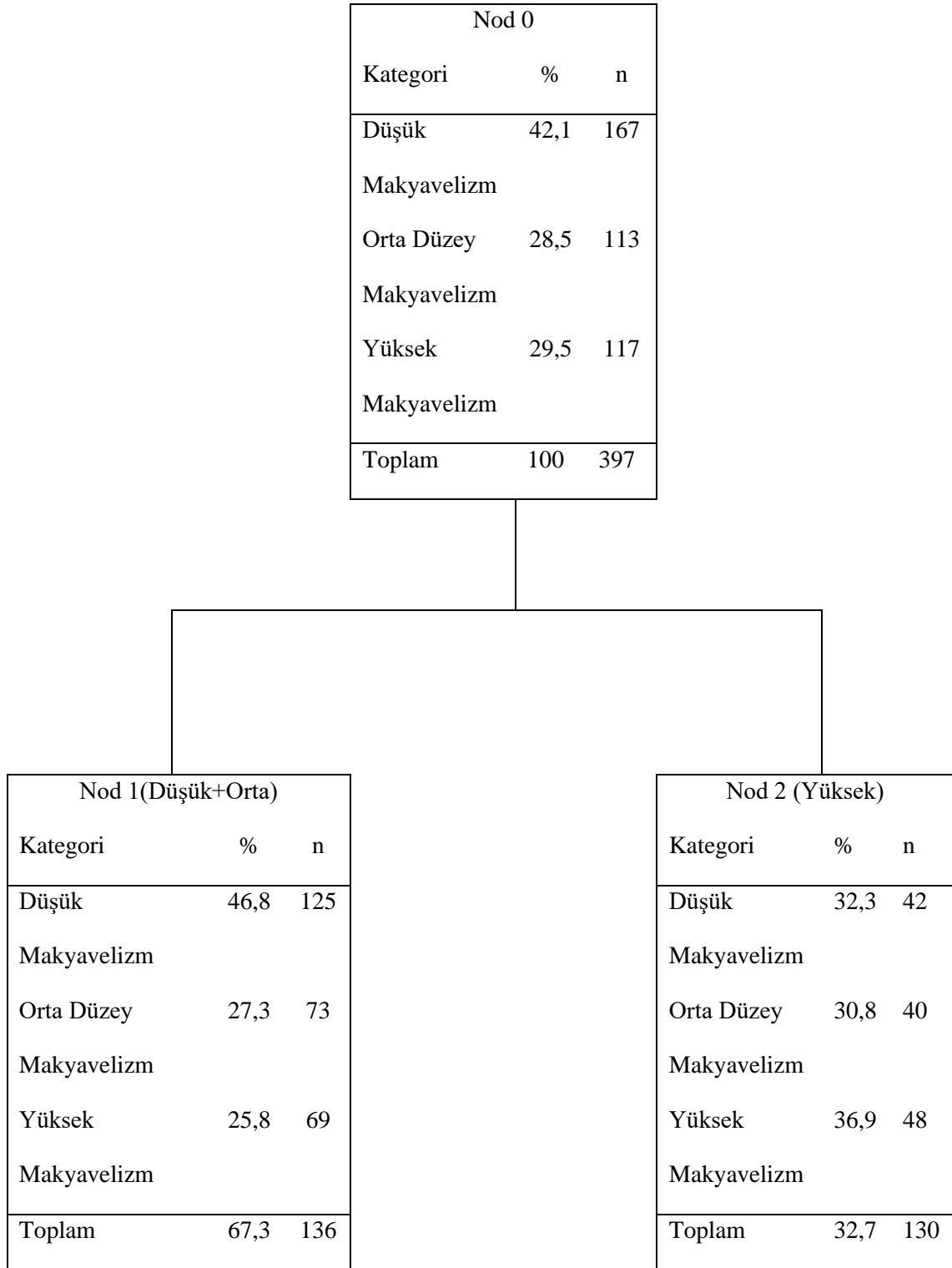
Orta düzey lider Makyavelizmi içeren senaryolara verilen yanıtlar incelendiğinde (Şekil 2), katılımcıların çoğunluğunun (%36.5) orta düzeyde Makyavelist özellikler sergiledikleri görülmektedir. Bu analizde yüksek Makyavelist özellikler sergileyen çalışanların oranı da %36.3 olarak çıkmıştır. Karar ağacının ikinci dalında ise Nod 1’de sınıflanan ve düşük Makyavelist özellikler sergileyen çalışanların (%42.6), Nod 2’de yer alan ve düşük Makyavelist özellikler sergileyen çalışanlardan (%19.2) daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde Nod 1’de yer alan ve yüksek Makyavelist özellikleri olan çalışanların (%19.9), Nod 2’de yer alan yüksek Makyavelist özellikler sergileyen çalışanlardan (%44.8) daha düşük oranda olduğu görülmektedir.

Son olarak yüksek düzey lider Makyavelizmi içeren senaryolara verilen yanıtlar incelendiğinde (Şekil 3), katılımcıların çoğunluğunun) düşük (%38.8) ve yüksek (%33.0) düzeyde Makyavelist özellikler sergiledikleri görülmektedir. Ancak orta düzey Makyavelist özellikler sergileyen çalışanların oranı da (%28.2) diğer oranlara görece yakın gözükmemektedir. Karar ağacının ikinci dalında ise Nod 1’de sınıflanan ve düşük Makyavelist özellikler sergileyen çalışanların (%52.9), Nod 2’de yer alan ve düşük Makyavelist özellikler sergileyen çalışanlardan (%31.4) daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde Nod 1’de yer alan ve yüksek Makyavelist özellikleri olan çalışanların (%13.2), Nod 2’de yer alan yüksek Makyavelist özellikler sergileyen çalışanlardan (%43.3) daha düşük oranda olduğu görülmektedir.

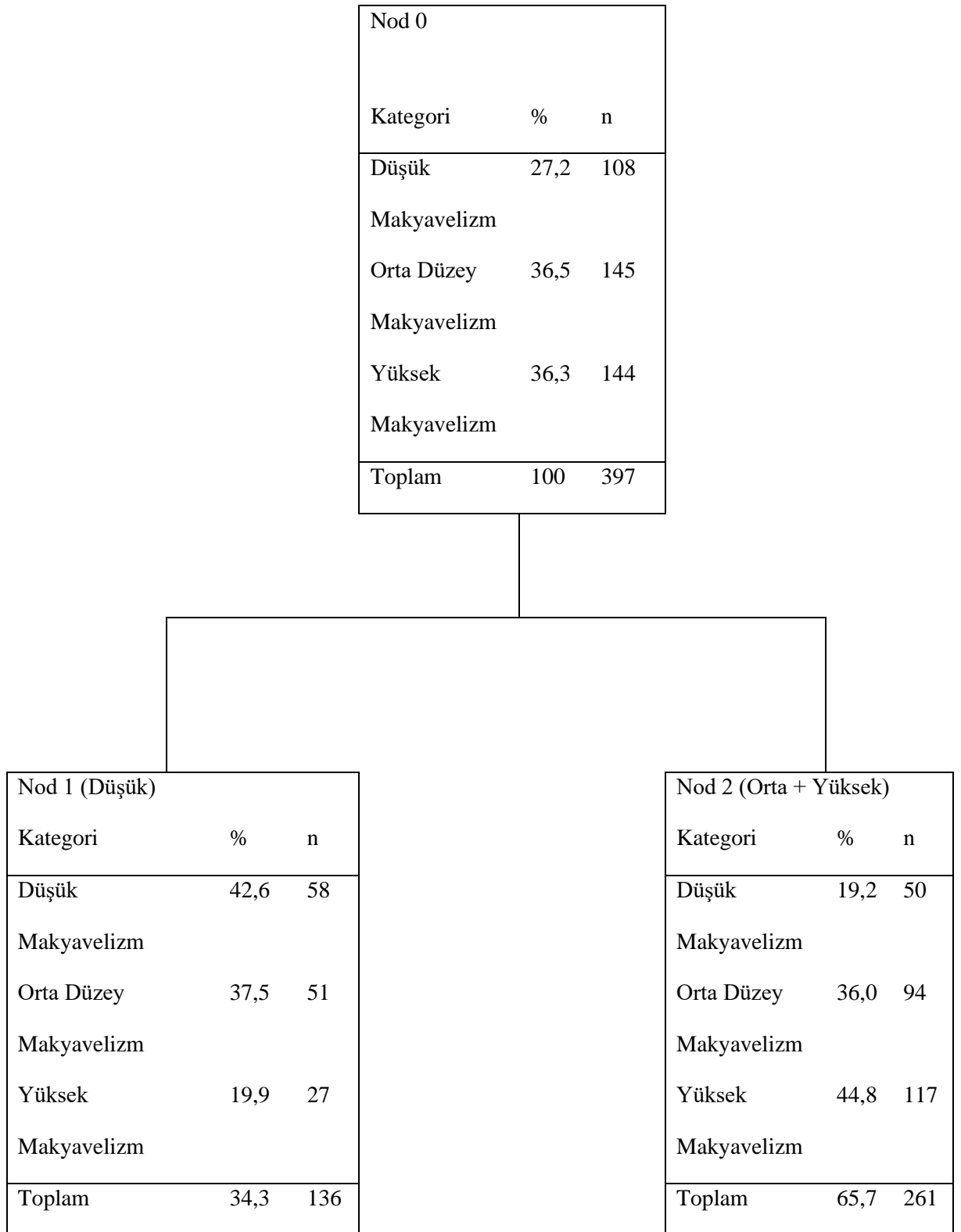
Üç karar ağacı bir arada değerlendirildiğinde, Hipotez 2’de ifade edilen ve çalışan Makyavelizmi düzeyine bağlı olarak lider Makyavelizmi algısının değiştiği öngörüsü genel olarak desteklenmiştir.

Yukarıda bahsedilen analizlere ek olarak, daha önce belirtildiği gibi, diğer karanlık kişilik özelliklerinin etkisi de incelenmiştir. Bu incelemede ilk olarak SD3 ölçeği aracılığı ile ölçümlenen Makyavelizm değişkeni ile yukarıdaki analizler replike edilmiştir. İki ayrı analiz sonuçları karşılaştırıldığında aynı örüntü ortaya çıkmıştır.

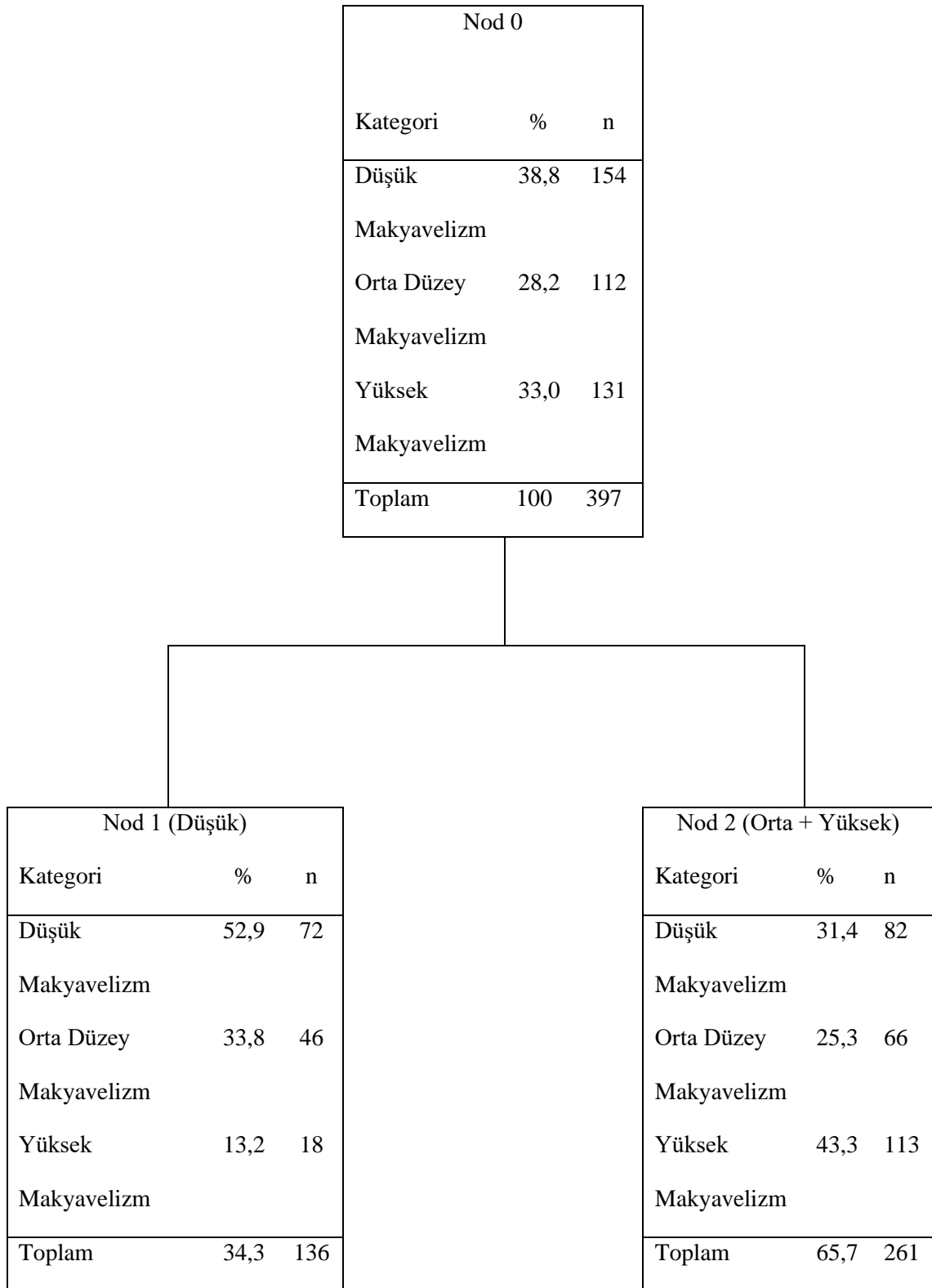
Daha sonra narsisizm ve klinik olmayan psikopati değişkenleri karar ağacı analizde hem bağımsız olarak hem de Makyavelizm ile birlikte analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirme sonrasında söz konusu iki özelliğin analizlere dahil edilmesi ile doğru sınıflama oranlarında anlamlı bir değişim olmadığı görülmüştür.



Şekil 1. Düşük Düzey Lider Makyavelist Davranış Listesi Karar Ağacı



Şekil 2. Orta Düzey Lider Makyavelist Davranış Listesi Karar Ağacı



Şekil 3. Yüksek Lider Makyavelist Davranış Listesi Karar Ağacı

Tablo 2. Düşük Lider Makyavelist Davranışları Sınıflama Oranları

	Yordanan		Doğru Yüzde
	Düşük ve Orta Makyavelist Liderlik	Yüksek Makyavelist Liderlik	
Gözlenen Düşük Makyavelizm	125	42	74,9
Orta Düzey Makyavelizm	73	40	0,0%
Yüksek Makyavelizm	69	48	41,0
Toplam Yüzde	67,3	32,7	43,6%

Analiz sonuçlarına göre doğru sınıflandırma oranı %43,6 olarak gerçekleşmiştir [$\chi^2(2, 397) = 8,38, p < .05$].

Tablo 3. Orta Düzey Lider Makyavelist Davranışları Sınıflama Oranları

	Yordanan		Doğru Yüzde
	Düşük Makyavelist Liderlik	Orta ve Yüksek Makyavelist Liderlik	
Gözlenen Düşük Makyavelizm	58	50	53,7
Orta Düzey Makyavelizm	51	94	0,0%
Yüksek Makyavelizm	27	117	81,3
Toplam Yüzde	34,3%	65,7%	44,1

Analiz sonuçlarına göre doğru sınıflandırma oranı %44,1 olarak gerçekleşmiştir [$\chi^2(2, 397) = 33,56, p < .001$].

Tablo 4. Yüksek Lider Makyavelist Davranışları Sınıflama Oranları

	Yordanan		Doğru Yüzde
	Düşük Makyavelist Liderlik	Orta ve Yüksek Makyavelist Liderlik	
Gözlenen Düşük Makyavelizm	72	82	46,8%
Orta Düzey Makyavelizm	46	66	0,0%
Yüksek Makyavelizm	18	113	86,3%
Toplam Yüzde	34,3%	65,7%	46,6%

Analiz sonuçlarına göre doğru sınıflandırma oranı %46,6 olarak gerçekleşmiştir [$\chi^2(2, 397) = 37,41, p < .001$].

4. BÖLÜM: GENEL TARTIŞMA

Bu tez çalışması, algılanan lider etkililiğinde Makyavelist kişilik özelliğinin farklı düzeylerinin rolünü ve çalışanın sahip olduğu Makyavelizm düzeyinin, etkili liderlik algısındaki düzenleyici rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda liderin farklı düzeydeki Makyavelist davranışlarını içeren senaryo temelli bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu ön çalışma neticesinde Makyavelizm'inin farklı alt boyutlarını kapsayan ve düşük, orta ve yüksek düzey Makyavelist lider davranışlarını içeren yeni bir ölçme aracı alanyazına kazandırılmıştır. Geliştirilen bu ölçme aracı kullanılarak liderlerin Makyavelist davranışlarının düzeyleri ve algılanan lider etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Ek olarak, liderin Makyavelizm davranışlarının düzeyi ve algılanan lider etkililiği arasındaki ilişkide çalışanın kendi Makyavelizm düzeyinin düzenleyici etkisine bakılmıştır.

Bu tez çalışmasının en önemli olan değişkenlerinden biri liderliktir. Liderlik; tanımlanması, anlaşılması ve çalışılması önemli ve bir o kadar da karmaşık kavramlardan biridir. 1900'lü yılların başlarından itibaren ortaya atılan birçok liderlik kuramı bu kavramı farklı şekillerde tanımlamaktadır. Bu kavramların ortak olarak işaret ettiği tek bir özellik yoktur ama hepsinin ortak noktası liderlik kavramını 'sosyal olarak istenir' özelliklerle açıklamalarıdır. Dünya tarihinde kitleleri etkisi altına almış ve sosyal olarak istenir liderler saymakla bitmez. Peki ya Adolf Hitler gibi toplumsal olarak çok onaylanmayan özelliklere sahip olan ama bir dönem toplulukları peşinden sürüklemiş liderler?

Liderlik kavramının gizemini korumasıyla birlikte 'hangi liderleri etkili algılıyoruz?' sorusu da cevaplanmaya çalışılmaktadır. Bu tez araştırmasının amaçlarından biri liderlik gibi doğası tam olarak anlaşılammış, gizemli bir kavramın içerisinde 'karanlık' kişilik özelliklerinin bulunup bulunmadığını incelemektir.

Karanlık kişilik özellikleri Paulhus ve Williams (2002) tarafından aynı şemsiye altına toplanmış olan klinik olmayan psikopati, narsisizm ve Makyavelizm olarak ele alınmıştır. Her ne kadar klinik olmayan psikopati ve narsisizm değişkenleri incelenmiş olsa da tez çalışmasının ana değişkenlerinden biri Makyavelizm'dir. Makyavelizm kavramı, 1469-1527 yılları arasında yaşamış bir İtalyan yazar, siyaset bilimci, devlet adamı ve filozof olan Nicollo Machiavelli'nin felsefesinden doğmuştur. Machiavelli'nin en bilinen kitaplarından biri olan Prens (1513), Christie ve Geis (1970) tarafından kişilik perspektifinden incelenmiştir ve bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılmıştır. Makyavelizm, toplumda 'amaca giden yolda her şey mubahtır' cümlesiyle özetlenmektedir ve bu haliyle zihinlerde yer edinmiştir.

Bu tez araştırmasının en büyük araştırma sorusu Machiavelli'nin bahsettiği gibi davranan liderlerin etkili olarak algılanıp algılanmadığıdır. Bir başka deyişle, 'Makyavelist liderler çalışanları tarafından ne derecede etkili olarak algılanmaktadır?' bu tez araştırmasının temel sorusudur.

4.1. MAKYAVELİST LİDERLİK DAVRANIŞ LİSTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Alanyazında liderlerin Makyavelist davranışlarını örnekleyen bir ölçüm aracı bulunmadığından ilk olarak araştırmacı tarafından amaca yönelik bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu ölçme aracı birebir görüşmeler yoluyla iş hayatında aktif olarak çalışan kişilerin anlattıkları vakalardan hareketle geliştirilmiştir. Kritik vaka tekniğiyle oluşturulan MLDL ölçüm aracında gerçek senaryolar birer ölçek maddesi olarak yer almaktadır.

Alanyazında narsisizm ve Makyavelizm kişilik özelliklerinin olumlu ve liderlikte avantaj sağlayabilecek özellikler olabilecekleri tartışılmıştır (Judge ve ark., 2009). Makyavelist kişiler kontrol ve organizasyon yetenekleri yüksek, yönlendirici, planlama becerileri

gelişmiş kişiler olduklarından liderlik pozisyonu için avantaj elde edebilirler. Bunun yanı sıra, benlik kontrolleri yüksek, faydacı ve ikna yetenekleri kuvvetli kişiler olduklarından “karizmatik” olarak algılanmaktadırlar (Deluga, 2001; Drory ve Gluskinos, 1980). MLDL’de liderin sergilediği esneklik ve faydacılık örneği olarak gösterilebilecek davranışlar bulunmaktadır. “8-10 kişilik bir satış ekibinin liderli olan Derya, yeni yılın başında her zaman olduğu gibi çalışanları için yeni satış hedefleri belirleyerek çalışanlarına bildirmiştir. Satış hedefleri gerçekleştiği durumda çalışanların hem bireysel hem de takım olarak prim kazanma imkânı vardır. Bir aylık satış dönemi sonrasında ekip üyelerinden Ekin, diğer arkadaşlarının toplamından daha fazla satış yapmıştır. Sevdiği diğer çalışanların bu durumdan rahatsız olacağını düşünen Derya, prim sistemini değiştirmiştir. Yeni sistemde, çalışanlar yapılan toplam satıştan eşit pay alacaktır.” maddesi esneklik davranışına örnek gösterilebilir. Benzer olarak, “Kayra ABC şirketinde çalışmaktadır. Kayra’nın yöneticisi olan Ömür, Kayra’dan bir iş için bir görevi yapmasını istemiştir. Verilen sürede, verilen işi tamamlayan Kayra, işi Ömür’e teslim etmiştir. Fakat Ömür Kayra’ya bu yapılan işi hiç beğenmediğini, bu işin böyle yapılmayacağını söylemiştir. Birkaç gün sonra Ömür bu iş üzerinde hiçbir düzenleme yapmadan işi toplantıda sunmuştur. Ömür bu işi üst yöneticilere sunarken işi kendisinin yaptığını söylemiştir.” maddesi faydacılık örneği olarak gösterilebilir. MLDL, Makyavelizm’in boyutlarını kapsayan bir ölçüm aracıdır. Alanyazındaki boyutsallık tartışmaları detaylı bir şekilde incelenmiştir ve Christie ve Geis (1970) tarafından belirlenen üç boyutlu yapı seçilmiştir. Bu boyutların tamamını kapsamak ve bir boşluk bırakmamak adına boyutlar katılımcılara TDK’nın tanımlarıyla açıklanmıştır ve bu açıklama üzerine gerçek yaşantılar kayıt edilmiştir. MLDL oluşturulurken iki ayrı hakem değerlendirmesi alınmıştır. İlk hakem değerlendirmesinin amacı yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış vakaların ne derecede Makyavelizm’i yansıttığına dair ölçüm almaktadır. İkinci değerlendirmede ise liderlerin farklı düzeydeki davranışlarını içeren senaryolar hakemler tarafından değerlendirilmiş ve bu davranışlar düşük, orta ve yüksek düzey olarak sınıflanmıştır. Böylelikle, katılımcılardan toplanan gerçek işyeri yaşantılarının Makyavelizm kavramını yansıttığından emin olunmuştur ve araştırmanın sorusuna hizmet edecek bir sınıflandırma hakkında fikir birliği sağlanmıştır. Araştırmacı

ve hakemler ile yapılan değerlendirme çalışmalarının ilkinde, vakalar üzerine derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve hakemlerin görüşleri, eklemeleri dikkate alınmıştır. Sonuç olarak, hem gerçek iş hayatını hem de Makyavelizm kavramını doğru bir şekilde yansıtan bir ölçüm aracı elde edilmiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında MLDL ölçeğine uygulanan DFA sonuçları ile birlikte değerlendirildiğinde MLDL'nin görünüş, içerik ve yapı geçerliğine ilişkin ön kanıtlara ve iç tutarlılık testlerinin işaret ettiği güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. MLDL içerisinde yer alan vakalar farklı cevap verme opsiyonları kullanılarak veya yönerge değişimlemesi yapılarak farklı araştırma amaçları için kullanılmaya uygundur.

4.2. MAKYAVELİST LİDERİN ETKİLİLİK ALGISI

Çalışma 2'de, algılanan lider etkililiğinde liderin farklı Makyavelizm düzeylerinin rolü ve çalışanın kendi Makyavelizm düzeyinin etkili liderlik algısındaki düzenleyici rolü incelenmiştir. Alanyazında lider etkililiği birçok farklı şekilde incelenmektedir. Liderlerin etkililiğinde hem kurumlarına yaptıkları finansal katkılar hem de takipçileri ile olan etkileşimlerinin kalitesi rol oynamaktadır. Bu iki temel göstergeye ek olarak, çalışanların liderlerini hangi durum veya koşullarda etkili olarak algıladığı da önemli bir etkidir. Çalışma 2'de öne sürülen ilk denencede, liderin Makyavelist davranışlarının düzeyi yüksek ve düşük olduğunda, ortalama olduğu koşula kıyasla, algılanan lider etkililiğinin daha düşük olacağını öngörmektedir. Dolayısıyla, liderlerin sahip olduğu Makyavelist özellikler veya sergiledikleri Makyavelist davranışlar ortalama olduğunda, diğer iki koşula kıyasla, daha etkili olacağına dair iddia test edilmiştir. Elde edilen bulgular Denence 1'in kısmen desteklendiğini göstermektedir, ancak denencede beklenen eğrisel ilişki ortaya çıkmamıştır. Katılımcılara sunulan ve düşük derecede Makyavelist lider davranışları içeren senaryolara (MLDL düşük soruları) verilen lider etkililiği puanları, orta düzey Makyavelist davranışları içeren senaryolara (MLDL orta düzey) verilen puanlardan daha yüksek olmuştur. MLDL orta düzey senaryolarına verilen puanlar ise, MLDL yüksek düzey senaryolarına verilen puanlardan daha yüksek olmuştur.

Dolayısıyla, liderin Makyavelist davranışları ve algılanan liderlik etkililiği arasında azalan, doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Bulgular liderin Makyavelist davranışlarının düzeyinin en düşük olduğu koşulda algılanan lider etkililiğinin en yüksek olduğunu göstermektedir.

Alanyazında karanlık kişilik özellikleri ve liderlik etkililiği arasında olumlu bir ilişki olabileceğini gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Deluga, 2001; Jonason ve ark., 2012). Bu çalışmalarda temel olarak karanlık kişilik özelliklerine sahip liderlerin hem kişisel hem de kurumsal amaçlarla gereken koşullarda esneklik gösterebilmeleri ve kuralların esiri olmamaları gibi sebeplerle etkili olacağı görüşü iddia edilmektedir. Ancak Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan iş görenlerle gerçekleştirilen bu tez çalışmasında, bu görüş tam olarak desteklenmemiştir. Elde edilen bulgular liderlerin Makyavelist özellikleri azaldıkça, katılımcıların etkili liderlik algısının görece arttığını göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmada elde edilen bu bulgu, Makyavelizm’in kişilerarası ilişkilerin kalitesini baltalayan ve sosyal olarak istenmeyen bir kişilik ve liderlik özelliği olduğunu iddia eden görüşlere destek olarak değerlendirilebilir (Kiazad ve ark., 2010; Liu, 2008). Ancak söz konusu bulgunun elde edilmesinde araştırmada kullanılan yöntemin de etkisi olabilir. Bu bağlamda olası açıklamalardan bir tanesi vaka havuzunun genel Makyavelizm düzeyinin yüksek olması olabilir. Çalışma 1’de katılımcılardan Makyavelizm’in boyutları olan manipülasyon, sinik dünya görüşü gibi kavramların tanımları verilmiştir ve bu davranışlara örnek olaylar anlatmaları istenmiştir. Katılımcılar bu tanımları okuduklarında akıllarına gelen ve havuza giren örnekler kişilerin hatırladıkları en olumsuz olaylar olmuş olabilir. Baumeister ve arkadaşları (2001) kötünün iyiden daha güçlü olduğunu söylemektedir. Bunun anlamı, günlük hayatta kötü olayların, görece daha iyi olaylara göre etkilerinin daha fazla sürmesi; bize olumsuz duygular yaşatan olayları olumlu duygulara göre daha fazla hatırlama eğiliminde olmamızdır. Baumeister ve arkadaşları, kötü şeylere daha fazla tutunmamızın evrimsel bir yanı olduğunu tartışmıştır. Hayatta kalmayı tehdit edecek tehlikelere karşı hazırlıklı olmak, yaşamı devam ettirmek ve soyun devamı için işlevseldir. İnsanlar kötü olayları veya kötü hissettikleri yaşantıları görece iyi olaylar veya yaşantılara göre daha fazla

hatırlama eğilimindedir. Ek olarak, kötü olay ve yaşantıların etkileri daha uzun sürmektedir. MLDL vaka havuzu oluşturulurken katılımcılara bazı Makyavelist davranışların tanımları verilmiş ve katılımcılardan buna uygun olaylar anlatmaları istemiştir. Bu sebeple, katılımcılar iş hayatında yaşadıkları en kötü, sonuçları en yıkıcı ve doğal olarak en belirgin olan anılarını anlatmış olabilirler. Her ne kadar hakemler vakaları düşük, orta ve yüksek düzey olarak sınırlandırmış olsa da vaka havuzu sert örneklerden oluşmuş olabilir. Böylelikle bu senaryoları okuyan katılımcılar vakaların düzeyi arttıkça liderlik etkililiğini düşük olarak algılamış olabilirler. Bu görüşe destek olarak katılımcıların MLDL düşük, MLDL orta ve MLDL yüksek kategorilerine verdikleri yanıtların ortalamalarında da görebiliriz. Katılımcılar, hakemler tarafından düşük olarak sınıflandırılan Makyavelist liderlik davranışlarına bile ortalama olarak oldukça düşük puanlar vermişlerdir. Bu senaryolar oluşturulurken elde edilen havuzun yapısı araştırma bulgularını etkilemiş olabilir.

İkincisi, MLDL’de yer alan vakaların sertlik düzeyi arttıkça toplumsal olarak kabul edilen ahlak kuralları daha fazla zorlanmıştır. MLDL’de düşük düzeyde bir Makyavelizm davranışı ahlaki kuralları tamamen hiçe saymak yerine esnetmek olarak algılanmış ve bu katılımcılar tarafından daha kabul edilebilir olarak bulunmuş olabilir. Öte yandan, MLDL’de yüksek düzeyde bir Makyavelizm davranışı ahlak kurallarını oldukça zorlamaktadır ve bu kabul edilebilir limitlerin üzerinde algılanmış olabilir. Yukarıda bahsedilen yanlılıkların etkisini azaltmak için araştırmanın birinci aşamasında toplam 36 katılımcıdan 82 vaka örneği toplanmıştır. Her ne kadar görece yeterli sayıda vaka toplanmış olsa da, farklı demografik özelliklere ve iş yaşantısına sahip örneklerden toplanacak vakalar ile havuz genişletilebilir. Böylelikle, gelecek araştırmalarda iş yaşamında Makyavelizm hakkındaki bilgilerimiz genişletilebilir.

Araştırmada her ne kadar nitel ve nicel teknikler bir arada kullanılmış ve yanlılık yaratabilecek etkenler en aza indirilmek istenmiş olsa da, araştırmanın her iki aşamasında da katılımcılar sosyal beğenirlik etkisi ile yanıt vermiş olabilir. Sosyal beğenirlik, tanımı gereği katılımcıların kabul edilebilir davranışları onaylaması, bu davranışları daha sık

yaptıklarını dile getirmesi ve bu çerçevede gerçek duygu ve düşüncelerini ölçme araçlarında yansıtılmayı seçmesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, katılımcılara sunulan, olumlu sonuçlar doğurmasına rağmen ahlak kurallarını zorlayan lider davranışları, katılımcılar tarafından etkili bulunmamış olabilir. Araştırmanın birinci aşamasında, yarı-yapılandırılmış görüşme ile tecrübelerini aktarması istenen katılımcıların önemli bir bölümü, Makyavelist lider davranışlarına maruz kalan çalışanların olumsuz etkilendiğini belirtmiştir. Ancak birçok görüşmede bu davranışların yaygın olduğu, liderlerin ve liderlerin iç grubunda yer alan kişilerin bu davranışlardan faydalandığını dile getirmiştir. Araştırmanın ikinci çalışmasında ise sosyal beğenirlik etkisi ile de birçok lider davranışı etkili bulunmamış olabilir.

Çalışma 2 kapsamında öne sürülen ikince denence, çalışanın sahip olduğu Makyavelist özelliklerin, Makyavelist lider etkililiğinde düzenleyici rolü olacağını iddia etmektedir. Bir diğer ifade ile, çalışanın Makyavelizm puanı yüksek ise, düşük olduğu duruma kıyasla, liderin Makyavelist davranışlarını daha etkili olarak algılayacağı öngörülmektedir. Elde edilen bulgular Hipotez 2'nin desteklendiğini göstermektedir. MLDL'de elde edilen puanlar MLDL düşük, MLDL orta ve MLDL yüksek olarak üç bölünmüş ve ayrı ayrı analizler yürütülmüştür. Karar ağacı yöntemi kullanılarak elde edilen bulgular katılımcıların Makyavelizm puanı arttıkça liderin Makyavelist davranışlarını etkili algılama oranının yükseldiğini göstermektedir. Makyavelizm düzeyi düşük olan bir kişinin MLDL düşük maddelerini daha etkili algılama oranı, MLDL yüksek maddelerini daha etkili algılama oranından yüksektir. Buradan hareketle Makyavelizm düzeyi düşük bir kişinin düşük düzeyde Makyavelist lideri daha etkili olarak algılama oranının daha yüksek olacağı sonucuna varabiliriz. Benzer şekilde Makyavelizm düzeyi yüksek olan bir kişinin, MLDL yüksek maddelerini daha etkili algılama oranı MLDL düşük maddelerini daha etkili algılama oranından yüksektir. Bu da Makyavelizm düzeyi yüksek bir kişinin yüksek düzeyde Makyavelist lideri daha etkili olarak algılama oranının daha yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Fakat MLDL düşük ve yüksek için yapılan bu yorum orta düzey için yapılamamaktadır. MLDL orta düzey bazı analizlerde düşük düzey MLDL ile, bazı analizlerde ise yüksek düzey MLDL ile

birleşmektedir. MLDL orta düzeyin, düşük düzeyden ve yüksek düzeyden ayrışmaması da bir bulgudur. Bu ölçme aracında belirgin bir orta düzey olmayabilir ve üç düzeyli analiz yapmak uygun olmayabilir. Bu tez araştırmasında hipoteze uygun olarak düşük düzey, orta düzey ve yüksek düzey olmak üzere üç test edilmiştir. Fakat farklı araştırmaların doğasına uygun olarak düşük düzey ve yüksek düzey olarak iki düzey test edilebilir.

Katılımcıların Makyavelizm düzeyi arttıkça, yüksek Makyavelist lideri düşük Makyavelist lidere göre daha etkili bulma oranının artması alanyazında yer alan birkaç farklı kuram çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu bulgular ilk olarak sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1979), benlik sınıflandırma kuramı (Turner, 1985; Turner ve ark., 1987) ve liderliğin sosyal kimlik kuramı çerçevesinde tartışılabilir. Sosyal kimlik kuramı, davranışları ve bilişleri grup süreçleri yardımıyla açıklar. Buna göre, sosyal kimlik sürecinin bir parçası olarak, insanlar olumlu bir benlik değeri ve öz genişletim yaratabilmek adına iç gruplarını olumlu olarak değerlendirirken, dış gruptakileri olumsuz değerlendirme ve hatta ayrımcılık uygulama eğilimindedirler (Abrams ve Hogg, 1988). Liderliğin sosyal kimlik kuramına göre, liderliğin elde edilmesi, sürdürülmesi ve etkili olarak değerlendirmesinde liderin, çalışan grubunun prototipi olması önemli bir faktördür. Lider ve çalışan grubu arasındaki benzerlik, liderin bir grup prototipi olması algılanan lider etkililiğini artırmaktadır. Bu araştırmada, Makyavelizm düzeyi görece yüksek olan katılımcılar, yüksek Makyavelist davranışlar sergileyen liderleri düşük Makyavelist davranışlar sergileyen liderlere göre daha etkili liderler olarak algılamışlardır. Makyavelizm düzeyi görece düşük olan katılımcılar ise, düşük Makyavelist davranışlar sergileyen liderleri yüksek Makyavelist davranışlar sergileyen liderlere göre daha etkili olarak algılamıştır. Birbirinin türevi olan bu kuramlar çerçevesinde, katılımcının kendine benzer özellikler gösteren, kendi inanç ve değerlerine uygun liderleri daha etkili olarak algılaması beklenen bir sonuçtur ve alanyazın ile uyumludur. Makyavelizm düzeyi yüksek olan katılımcılar, yüksek Makyavelist davranışlar sergileyen liderleri kendilerine daha benzer görme ve iç grubu olarak algılama ihtimalleri, düşük Makyavelist davranışlar sergileyen liderleri iç grup görme ihtimalinden

daha yüksektir. Benzer bir durum, Makyavelizm düzeyi düşük katılımcılar ve düşük Makyavelist davranışlar sergileyen liderler arasındaki ilişkide de geçerlidir. Örneğin, Makyavelizm düzeyi düşük (yalan söylemeyen, insanlara güvenle yaklaşan, dürüst vb.) bir katılımcının olaylar karşısında adaletli davranan yani düşük Makyavelist davranışlar sergileyen bir lideri iç grubu olarak görme, ait hissettiği grubunun prototipi olarak görme ve etkili olarak algılama oranı yüksek olacaktır. Fakat amaca giden yolda her şey mubahtır felsefesini benimseyen ve Makyavelizm düzeyi yüksek bir katılımcının, her koşulda kurallara uyan ve çıkarlarından vazgeçen bir lideri daha az etkili olarak algılaması olasıdır. Söz konusu katılımcının bu lideri kendi iç grubu olarak görme ve ait hissettiği grubun prototipi görme olasılığı düşük olacaktır. Bu çerçevede, katılımcının Makyavelizm düzeyi arttıkça yüksek Makyavelist lideri daha olarak etkili algılaması bu kuram ile uyumlu bir bulgudur.

Liderin Makyavelizm düzeyi ve çalışanın kendi Makyavelizm düzeyi arasındaki ilişkiye dair bulgular sosyal kimlik kuramı ve liderliğin sosyal kimlik kuramı ile açıklanmıştır. Fakat bu araştırmada, her ne kadar MLDL’de yer alanlar cinsiyetten bağımsız olarak yazılmış olsa da bazı isimler sıklıkla kadınlara verilirken bazıları da sıklıkla erkeklere verilen cinsiyetten bağımsız isimlerdir. Katılımcılar bu isimlerin kadın ya da erkek olduklarını düşünerek soruları cevaplandırmış olabilirler. Bu koşulda, katılımcılar başka bir iç grup yanlılığından etkilenmiş olabilirler. Araştırma bulguları her ne kadar katılımcıların kendileri ile aynı düzeyde Makyavelizm gösteren liderleri daha olumlu olarak değerlendirdiğini söylese de liderin cinsiyetine dair yapılan bir atıf da başka bir iç grup yanlılığına sebep olmuş olabilir. İleriki çalışmalarda MLDL kullanılırken “sizce bu olaydaki liderin cinsiyeti nedir?” gibi bir soru kullanmak uygun olabilir.

Araştırma bulgularına göre, liderin Makyavelizm düzeyi ve algılanan liderlik etkililiği arasında katılımcının Makyavelizm düzeyinin etkisi vardır ve bu bilgi bilişsel çelişki kuramı (Festinger, 1957) ile de açıklanabilir. Bilişsel çelişki kuramı, tutumlar, inançlar, değerler, çatışmalar ve bunun gibi birçok psikolojik sürecin açıklanmasında sosyal psikolojinin en önemli kuramlarından biridir. Festinger, iki bilişin birbiri ile ilişkili olması

durumunda uyum, iki bilişin birbirinden farklı olması durumunda çelişkinin ortaya çıktığını söyler. Çelişki, insanlarda bir rahatsızlık hissi yaratır ve insan bu rahatsızlık hissini azaltmak için çelişkiyi artıran bilişi ortadan kaldırmak ister. Bilişsel çelişki kuramının yorumlarından biri öz-tutarlılıktır (Aronson, 1968, 1992). Buna göre, kişilerin olumlu bir benlik kavramsallaştırmasına sahip olabilmeleri için kişilerin kendi içinde yaşadıkları bilişsel çelişki deneyimini azaltmaları gerekir. Bunun için de, insanlar kendi bilişleri, inançları, ahlaki kuralları ile uyumlu davranma eğilimindedirler. Bu çalışmada Makyavelizm düzeyi yüksek bir kişinin yüksek Makyavelist lideri, düşük Makyavelist lidere göre daha etkili puanlaması bilişsel çelişki kuramı ile uyumludur. Örneğin, Makyavelizm düzeyi yüksek bir katılımcı liderin manipülatif davranışları hakkında bir senaryo okuduktan sonra liderin etkililiğini düşük olarak raporlarsa bir bilişsel çelişki yaşama olasılıkları yüksek olacaktır. Çünkü, Makyavelizm bir kişilik özelliği olarak ele alınmasının yanı sıra altında bir felsefe yatmaktadır ve kişilerin hayat görüşlerini, ahlaki kurallara bakış açılarını, inançlarını da şekillendirmektedir. Yüksek Makyavelist bir liderin yaptığı davranışlar Makyavelizm düzeyi yüksek olan bir katılımcının inançları, değerleri ve görüşleriyle uyumludur; dolayısıyla liderin davranışını “etkili değil” olarak yorumlaması bir bilişsel çelişki yaratacaktır. Benzer şekilde, Makyavelizm düzeyi düşük olan bir katılımcının düşük Makyavelist lideri yüksek Makyavelist lidere göre daha etkili bulma olasılığı yüksektir. Makyavelizm düzeyi düşük, manipülasyon, yalan söyleme gibi davranışları yanlış bulan ve kendi hayatında hiç bu davranışları sergilemeyen bir katılımcının çalışanına yalan söylemiş olan bir liderin bu davranışını etkili liderlik olarak değerlendirmesi bir bilişsel çelişki yaratacaktır. Sonuç olarak katılımcıların kendi değerleri, inançları ve ahlaki değerlerine tutarlı cevaplar vermesi bu kuram ile uyumludur.

4.3. ARAŞTIRMANIN ALANYAZINA KATKILARI

Mevcut tez araştırması, algılanan lider etkililiğinde Makyavelist kişilik özelliğinin farklı düzeylerinin rolünü ve çalışanın sahip olduğu Makyavelizm düzeyinin, etkili liderlik algısındaki düzenleyici rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Alanyazında liderin Makyavelist davranışlarını örnekleyen, Makyavelist liderlik ile ilgili bir ölçüm aracı

bulunmamaktadır. Bu araştırmanın ilk ve en önemli katkısı alanyazına Makyavelist liderlik davranışlarını örnekleyen bir ölçüm aracı kazandırmış olmasıdır. MLDL, kritik vaka tekniği kullanılarak gerçek iş yeri vakaları temelli geliştirilmiş bir ölçektir. Kullanılan bu kritik vaka tekniği, az kullanılan ve spesifik bir davranışın kaydedilmesinde, gözlemlenmesinde ve değerlendirmesinde oldukça etkili bir yöntemdir. Bu tez araştırmasının birinci çalışmasında bir havuzda toplanan ham vakalar, araştırmacı tarafından düzenlenmiştir. MLDL’de maddeler halinde yer alan her bir senaryo gerçek bir yaşantıdan uyarlanmıştır. Böylelikle ölçeğin gerçekçi olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra, MLDL ölçme aracı farklı amaçlar ile de kullanılabilir bir ölçektir. Ölçme aracında kullanılan sorular çeşitlendirilerek senaryolar başka çalışmalarda ve başka araştırma sorularıyla kullanılmaya müsaittir. Ek olarak, MLDL’de yer alan senaryolarda katılımcının olay örgüsünü takip edebilmesi ama ölçümün liderin cinsiyeti gibi bir değişkenden etkilenmemesi için cinsiyetten bağımsız isimler kullanılmıştır. MLDL geliştirilirken uygulanan hakem değerlendirmesi yöntemi ilk aşamada senaryoların Makyavelizm kavramını yansıtmadığından emin olmamızı sağlamıştır. Uzmanların yaptığı hakem değerlendirmeleri sonucunda, senaryoların hem genel Makyavelizm’i hem de alt boyutlardan en az birini yansıttığına emin olunmuştur. İkinci hakem değerlendirmesinde de araştırmanın amacına uygun olarak, senaryoların Makyavelizm’in düzeyi değerlendirilmiştir. Böylelikle MLDL’nin gerçekçi, geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu ve alanyazına farklı amaçlarla kullanılabilmesi açısından yeni bir ölçüm aracı olarak kazandırıldığı söylenebilir.

Öte yandan, alanyazında bu zamana kadar karanlık liderlik hakkında yürütülen çalışmaların hemen hepsi doğrusal ilişkiyi test etmeye yönelik çalışmalardır. Bu zamana kadar karanlık kişilik özellikleri ve liderlik hakkında yapılan, doğrusal olmayan bir ilişki test eden sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan biri Grijalva ve arkadaşları (2015) tarafından yürütülen narsisizm ve liderlik konulu meta-analiz çalışmasıdır. Araştırmacılar bu çalışmada, narsisizm ve liderlik etkililiği arasında doğrusal olmayan, ters u şeklinde bir ilişki bulmuşlardır. Karanlık kişilik özellikleri ve liderlik arasındaki doğrusal olmayan ilişkiyi çalışan bir diğer çalışma da Benson ve Campbell (2007)

tarafından yürütülen çalışmadır. Bu çalışmanın bulgularına göre, karanlık kişilik özellikleri ve liderlik performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasının özgün ve alanyazına katkı sağlayan yönlerinden bir tanesi de Makyavelizm ve lider etkililiği arasındaki ilişkiyi klasik yöntemlerden farklı bir şekilde incelemiş olmasıdır. Makyavelizm ve liderlik hakkında bu bakış açısı ile yürütülmüş görgül bir çalışma olmadığından, bu çalışma alanyazındaki bir boşluğu araştırması yönüyle önemlidir.

Ek olarak, bilinen kadarıyla alanyazında Türkiye örneğinde Makyavelizm ve liderlik etkililiği çalışması bulunmamaktadır. Bu çalışma liderin Makyavelist davranışlarının düzeyi ve liderlik etkililiği ilişkisinde çalışan Makyavelizm düzeyi ilişkisini incelemektedir ve Türkiye örneğinde yeni bir ilişkinin çalışılması açısından katkılar sağlamaktadır.

Çalışmanın özgün yanlarına bakıldığında, ilk olarak liderlik perspektifinden ve uygun sorularla Makyavelizm ve liderlik etkililiğini inceleyecek bir ölçme aracı geliştirme çalışmasından bahsedilebilir. Aşağıda ayrıntıları verilen bu çalışma ile kritik vaka tekniği kullanılarak çeşitli düzeylerde Makyavelist lider davranışlarını içeren bir ölçek ortaya çıkarılmıştır.

Ek olarak, bu tez araştırmasında algılanan liderlik etkililiği incelenirken çalışan kişilik özellikleri de bir değişken olarak incelenmiştir. Çalışanın Makyavelizm düzeyi ile liderin Makyavelizm düzeyine göre çalışanın algısı incelenmiştir.

Son olarak tez çalışmasında geliştirilen ikinci denence ile Makyavelist liderlerin etkililik algısında lider ile çalışanın benzer özelliklere sahip olmasının rolü incelenmiştir. Böylece Makyavelist liderin sahip oldukları birçok olumsuz özelliğe rağmen neden bazı çalışanlar ve kurumlar tarafından tercih edildiğine dair bir inceleme yapılabilmektedir.

4.4. ARAŞTIRMAYA DAİR KISITLILIKLAR

Her çalışmanın olduğu gibi bu tez çalışmasının da birtakım kısıtlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, MLDL’de yer alan düzeyler düşük-orta-yüksek olarak sınıflandırıldıktan sonra ayrı ayrı analiz edilmek zorunda kalmıştır. Ölçme aracının analizini kolaylaştırmak amacıyla, maddeler için bir ağırlık sistemi uygulamak etkili olabilir.

Ayrıca, MLDL’de yer alan senaryolar her ne kadar cinsiyetten bağımsız yazılmış olsa da katılımcılar isimleri okuduklarında bir cinsiyete atıfta bulunmuş olabilirler. Katılımcıların bu isimleri hangi cinsiyete atfettiklerini sormak bu etkiyi anlamak için faydalı olabilir.

Ek olarak, MLDL bir senaryo çalışması olduğu için okuma düzeyi, olay örgüsünün takip edilmesi gibi faktörler katılımcıların belli bir kısmını zorlamış olabilir. Bu yüzden de araştırmaya katılan bir kısım katılımcı ölçeği doldurmakta zorlanmıştır.

Son olarak, katılımcılar uzun ve yorucu sayılabilecek bir çok ölçek doldürmüştür. Bu da katılımcıların çalışmaya katılma sürelerinin artması, yorgunluk, dikkatin azalması gibi sonuçlara sebep olmuş ve bunlar da ölçümün kalitesini etkilemiş olabilir.

4.5. GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Alanyazında çeşitli çalışmalar karanlık kişilik özelliklerine sahip liderlerin etkili algılanabileceğine işaret etmektedir. Bu ilişki bu tez çalışmasında bulunamamıştır. Yaygın olduğu düşünülen, ancak etkililik mekanizması tam olarak açıklanamayan Makyavelizm gibi karanlık özelliklerin gelecek çalışmalarda farklı şekillerde incelenmesi uygun olacaktır. Gelecek çalışmalarda liderlerden ve çalışanlardan ayrı ayrı ölçümler alıp birlikte analiz ederek çalışmaların yürütülmesi bu ilişkiyi anlamamıza yardımcı olacaktır. Liderin Makyavelizm düzeyini belirtmesi, çalışanın kendi Makyavelizm düzeyini ve liderini ne kadar etkili algıladığını belirtmesi iki farklı kaynaktan elde edilen bilgilerin

eşleştirilmesi açısından önemli olacaktır. Bu çalışmada anlatılanlar birer senaryodur ve katılımcılar olayı yaşayarak değil, senaryoyu okuyarak lideri değerlendirmiştir. Bu açıdan, hem liderden hem de çalışandan alınan ölçümlerin birlikte analiz edilmesi bu ilişkiyi anlamak açısından tavsiye edilmektedir.

Diğer bir öneri, sosyal beğenirlik faktörünün kontrol edilmesidir. Bu çalışmada sosyal beğenirlik hakkında herhangi bir ölçüm alınmamıştır. Fakat araştırma bulguları liderin Makyavelizm düzeyi arttıkça katılımcıların lideri etkili olarak puanlama olasılıklarının azaldığını göstermektedir. Bunun sebebi katılımcıların sosyal beğenirlik faktöründen etkilenmiş olmaları olabilir. Bu açıdan sosyal beğenirliğin kontrol edilmesi gelecek çalışmalar için öneri olarak sunulmaktadır.

İleriki çalışmalarda, liderin cinsiyeti ölçme aracında değiştirilerek bu ilişki incelenebilir. Liderin cinsiyeti kadın ya da erkek olduğunda, liderin Makyavelizm davranışlarının düzeyi ve algılanan liderlik etkililiği arasındaki ilişkiye bakmak tavsiye edilmektedir. Böylece liderin cinsiyetine bağlı olarak Makyavelist davranışların ne kadar tolere edildiğini incelemek araştırmaya farklı bir bakış açısı getirecektir.

Bu tez araştırması, başlangıç niteliğinde bir çalışmadır. İleriki çalışmalarda benzer şekilde bir liderlik ölçüm aracı geliştirilerek siyasi partilere oy verme davranışı hakkında araştırmalar yürütülebilir.

Son olarak, gelecek çalışmalarda liderin Makyavelizm düzeyi ve cinsiyeti değiştirilerek deneysel bir çalışma gerçekleştirilebilir. Böylelikle katılımcılar deney ortamında bu lider pozisyonundaki kişilerle birebir etkileşimde bulunabilecek ve gerçek yaşantıları üzerinden algılanan lider etkililiğini değerlendirebilecektir.

SONUÇ

Bu tez araştırması, algılanan lider etkililiğinde Makyavelist kişilik özelliğinin farklı düzeylerinin rolünü ve çalışanın sahip olduğu Makyavelizm düzeyinin, etkili liderlik algısındaki düzenleyici rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Sonuçlara genel olarak bakıldığında, liderin Makyavelist davranışlarının düzeyi arttıkça katılımcıların lideri etkili olarak algılamaları arasında olumsuz bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Öte yandan, çalışanın kendi Makyavelizm düzeyi bu ilişki arasında düzenleyici bir rol oynamaktadır. Makyavelizm düzeyi yüksek olan katılımcılar, yüksek Makyavelist davranışlar sergileyen liderleri düşük Makyavelist liderlik davranışı sergileyen liderlere göre daha etkili olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde, Makyavelizm düzeyi düşük olan katılımcılar, düşük Makyavelist liderlik davranışı gösteren liderleri yüksek Makyavelist liderlik sergileyen liderlere göre daha etkili liderler olarak puanlamışlardır.

Bu tez çalışmasında elde edilen bulgular, liderin Makyavelist davranışlarının düzeyi ve algılanan liderlik etkililiği arasındaki ilişki ve bu ilişkide çalışanın kendi Makyavelizm düzeyinin düzenleyici etkileri hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Fakat bu araştırmanın sunduğu bilgiler, aynı kültürden sınırlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirildiği göz önüne alınarak yorumlanmalıdır. Benzer çalışmalar farklı yöntemlerle, farklı kültürlerle ve farklı değişkenlerin eklenip çıkarılmasıyla yapılmalı ve bu ilişki hakkındaki bilgiler genişletilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., ve Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology, 18*(4), 317-334.
- Ahmed, S. M. S., ve Stewart, R. A. (1981). Factor analysis of the Machiavellian scale. *Social Behavior and Personality, 9*(1), 113-115.
<https://doi.org/10.2224/sbp.1981.9.1.113>
- Altemeyer, B. (2004). Highly dominating, highly authoritarian personalities. *Journal of Social Psychology, 144*, 421-447. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.4.421-448>
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision, 47*(6), 989-999.
- Ames, D. R., ve Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*, 07-324.
- Aronson, E. (1968). Dissonance theory: Progress and problems. Theories of cognitive consistency. *A sourcebook, 2-27*.
- Aronson, E. (1992). The return of repressed: Dissonance theory makes a comeback. *Psychological Inquiry, 3*(4), 303-311.
- Aziz, A., May, K., ve Crotts, J. C. (2002). Relations of Machiavellian behaviors with sales performance of stockbrokers. *Psychological Reports, 90*, 451-460.

- Babiak, P. (1995). When psychopaths go to work. *Applied Psychology*, *44*, 171–188.
- Bakır, B., Özer, M., Uçar, M., Güleç, M., Demir, C. ve Hasde, M. (2003). Relation between Machiavellianism and job satisfaction in a sample of Turkish physicians. *Psychological Reports*, *92*, 1169-1175.
- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. (1991). The Big Five personal dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*, 1–26.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*, 19-36. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The hearth of leadership* (pp. 169-192). Praeger.
- Bass, B. M., ve Avoilio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (2003). *The multifactor leadership questionnaire report*. Mind Garden.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and outhentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, *10*, 181-217.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., ve Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, *5*(4), 323-370.

- Bedell, K., Hunter, S., Angie, A. ve Vert, A. (2006). A historiometric examination of Machiavellianism and a new taxonomy of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 50-72. <https://doi.org/10.1177/107179190601200404>
- Benson, M. J. ve Campbell, J. P. (2007). To be, or not to be, linear: An expanded representation of personality and its relationship to leadership performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 232-249. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00384.x>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chemers, M. M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. *Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, 376-399.
- Christie, R. C., ve Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. Academic Press.
- Corral, S. ve Calvete, E. (2000). Machiavellianism: Dimensionality of the Mach IV and its relation to self-monitoring in a Spanish sample. *The Spanish Journal of Psychology*, 3, 3-13. <https://doi.org/10.1017/S1138741600005497>
- Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business and Research*, 4(1), 27-40.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. ve Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>

- Dansereau, F., Graen, G. B., ve Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, 339-363. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00082-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00082-0)
- Drory, A. ve Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 65, 81-86. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.1.81>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (2nd Ed.). Stanford University Press.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L., Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (1st Ed., pp. 149-190). Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Furnham, A., Richards, S. C., ve Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Furtner, M. R., Maran, T. ve Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. *Leader Development Deconstructed*, 15, 75-99.

- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H. ve Fraley, C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1-47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago Press.
- Harms, P. D., Spain, S. M. ve Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22, 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hogan, R., Curphy, G. J., ve Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493.
- Hogan, R. ve Hogan, J. (1997). *Hogan Development Survey Manual*. Hogan Assessment Systems.
- Hogan, R., ve Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 12-23.
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. *Working Paper Series*. 2-38.
- House, R. J., Spangler, W. D., ve Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36. 364-396.

- Hunter, J. E., Gerbing, D. W. ve Boster, F. J. (1982). Machiavellian beliefs and personality: Construct invalidity of the Machiavellianism dimension. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1293-1305. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1293>
- Jonason, P. K. ve Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 94, 324-331. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.039>
- Jonason, P. K., Li, N. P., ve Teicher, E. A. (2010). Who is James Bond? The Dark Triad as an agentic social style. *Individual Differences Research*, 8(2), 111.
- Jonason, P. K., Webster, G. D., Schmitt, D. P., Li, N. P. ve Crysel, L. (2012). The antihero in popular culture: Life history theory and the Dark Triad personality traits. *Review of General Psychology*, 16(2), 192-199. <https://doi.org/10.1037/a0027914>
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 93-108). Guilford Press.
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Jöreskog, K. G. Ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. ve Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 855-875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. ve Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. ve Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00643.x>
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., ve Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perception of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- LePine, J. A., ve Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential effects of Big-Five personality characteristics and general cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326–336.
- Liu, C., C. (2008). The relationship between Machiavellianism and knowledge sharing willingness. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 233-240. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9065-1>

- Liu, D., Liao, H. ve Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400>
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., ve Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: the incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78, 68-77.
- Machiavelli, N. (1998). *The Prince* (H. C. Mansfield, Trans.). Chicago: University of Chicago Press. (Original work published 1513)
- Maples, J. L., Lamkin, J. ve Miller, J. D. (2014). A test of two brief measures of the Dark Triad: The dirty dozen and Short Dark Triad. *Psychological Assessment*, 26(1), 326-331. <https://doi.org/10.1037/a0035084>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. ve Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Scott, Foresman.
- Morf, C. C. ve Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: a dynamic self regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12, 177-196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1

- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charisma, ideological and pragmatic leaders*. Lawrence Erlbaum.
- Murray, R. K. ve Blessing, T. H. (1983). The presidential performance study: A progress report. *The Journal of American History*, 70(3), 535-555.
- Northouse, N. E. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th Ed.). Sage Publications.
- O'Boyle Jr., E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. ve McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work outcomes: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K. ve Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of the Turkish versions of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD), Short Dark Triad (SD3), and Single Item Narcissism Scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11-14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.019>
- Paulhus, D. L. ve Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pierce, J. R., ve Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Raskin, R. N., ve Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*.
- Rauthmann, J. F. (2012). Towards multifaceted Machiavellianism: Content, factorial, and construct validity of a German Machiavellianism scale. *Personality and*

Individual Differences, 52(3), 345-351.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.10.038>

Rauthmann, J. F. ve Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 391-403. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.391>

Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P. ve Grand, J. A. (2017). Situating ethical behavior in the nomological network of job performance. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253-271.

Salgado, J. F. (2002). The big five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117-125.

Schmit, M.J., Kihm, J.A. ve Robie, C. (2000) Development of a Global Measure of Personality. *Personnel Psychology*, 53, 153–193.

Smith, P. C., Kendall, L. M., ve Hulin, C. I. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Rand McNally.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes: Theory and research* (2nd ed., pp. 77-122). JAI.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., ve Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: A review and comprehensive CFA marker technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477-514.
- Williams, M. L., Hazleton, V. ve Renshaw, S. (1975). The measurement of Machiavellianism: A factor analytic and correlational study of Mach IV and Mach V. *Communications Monographs*, 42(2), 151-159. <https://doi.org/10.1080/03637757509375889>
- Williams, L. J., ve McGonagle, A. K. (2016). Four research designs and a comprehensive analysis strategy for investigating common method variance with self-report measures using latent variables. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 339-359.
- Williams, K. M., Paulhus, D. L. ve Hare, R. D. (2007). Capturing the four-factor structure of psychopathy in college students via self-report. *Journal of Personality Assessment*, 88, 205-219. <https://doi.org/10.1080/00223890701268074>
- Winter, D. G. (1987). Leader appeal, leader performance, and the motives profile of leaders and followers: A study of American presidents and election. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 196-202.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., ve Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In Antonakis, J. & Day, D. V. (Eds.), *The nature of leadership*, (3rd ed., pp 26-56). Sage Publications.

EKLER

Ek 1. Bilgilendirilmiş Onam Formu (Çalışma 1)

Çalışmanın Konusu: Bu araştırma Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü yüksek lisans öğrencisi Ezgi YILDIZ'ın, Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN danışmanlığında, iş yaşamında liderin ve çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin algılanan lider etkililiği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürüttüğü yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır. Tez kapsamında, ilk olarak, işyerinde çalışanların gözlemleyebileceği çeşitli lider davranışları hakkında bilgi toplamamız gerekmektedir. Bu bilgiler, tez çalışmasının ilerleyen aşamalarında liderlik davranışları ile ilgili bir ölçme aracı geliştirmek için kullanılacaktır. Araştırma için gerekli izinler Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan alınmıştır (18 Aralık 2018 tarihli toplantı ve 35853172 sayılı karar).

Katılım Koşulları: Araştırmaya katılabilmeleri için katılımcıların 18 yaşından büyük olmaları ve en az 3 aydır bir lidere bağlı olarak çalışıyor olmaları gerekmektedir.

Bir katılımcı olarak sahip olduğunuz hakların tanımı: Bu çalışmaya katılımınız tamamen gönüllüdür. Çalışmaya katılmamayı seçme alternatifine sahiptir. Çalışmada katılımcıların karşılaşabileceği herhangi bir risk veya rahatsızlık yaratabilecek bir durum öngörülmemektedir. Çalışmaya katılmamanız durumunda hiç bir yaptırım uygulanmayacaktır ve istediğiniz zaman katılımdan vazgeçebilirsiniz. Çalışmada, açık uçlu sorular ve demografik bilgileri içeren iki bölüm yer almaktadır. Sorulara görüşmeye başlamadan önce göz atıp, aşağıdaki formu onaylamanız durumunda çalışmaya katılabilirsiniz.

Sorularımıza vereceğiniz yanıtları kayıt altına alabilmek için, onay vermeniz durumunda, ses veya görüntü kaydı alınacaktır. Görüşme esnasında veya sonrasında herhangi bir rahatsızlık hissederseniz, iletişim bilgileri bu belgede yer alan araştırmacılara

başvurabilirsiniz. Araştırmacılar rahatsızlıkların giderilmesi için gerekli yardımı sağlayacaktır. Araştırma sorularınız verdiğiniz yanıtlar kimlik bilgilerinizden bağımsız olarak kodlanacak ve verdiğiniz yanıtlar araştırmacılar dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada elde edilecek sonuçlar bilimsel amaçlı olarak rapor edilebilir ve yayınlanabilir. Bu süreçte kimliğinize ilişkin bilgiler gizli tutulacaktır. Sadece bilimsel amaçlarla toplu halde veri analizi yapılacaktır.

Çalışmaya katılmanız için, aşağıdaki formu imzalayarak gönüllü katılımınızı belirtmeniz gerekmektedir. Devamında bulunan formu imzalayarak araştırmanın içeriğini anladığınızı ve katılmaya razı olduğunuzu belirtmiş olacaksınız. Formu onaylamadan önce lütfen aklınıza gelen tüm soruları, sizinle görüşme yapacak olan araştırmacıya sorunuz. Sorularınızı yönlendirmek ya da bu araştırma çalışması hakkında daha ayrıntılı bir açıklama almak için Ezgi YILDIZ ve Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN'ın gerekli iletişim bilgileri aşağıdadır:

Ezgi YILDIZ
Hacettepe Üniversitesi
Edebiyat Fakültesi Psikoloji
Bölümü
Beytepe Kampüsü
Çankaya / ANKARA
ezggiyildiz@hacettepe.edu.tr

İmza:

Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN
Hacettepe Üniversitesi
Edebiyat Fakültesi Psikoloji
Bölümü
Beytepe Kampüsü
Çankaya / ANKARA
Tel: +90 312 297 8336
Sekreterlik Tel: +90 312 297 8325
Belgegeçer: +90 312 299 2008
savasc@hacettepe.edu.tr
İmza:

Çalışmaya katılmanız için, aşağıdaki formu imzalayarak gönüllü katılımınızı belirtmeniz gerekmektedir. Bu formu imzalayarak araştırmanın içeriğini anladığınızı ve katılmaya razı olduğunuzu belirtmiş olacaksınız.

Katılımcı Beyanı

Ezgi YILDIZ, Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN tarafından Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümünde yürütülen ve katılımcısı olmam teklif edilen araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgileri dikkatli bir şekilde okudum.

Bu çalışmaya katılırsam bana ait bilgilerin gizliliğine büyük bir özen ve saygıyla yaklaşılacağına inanıyorum. Toplanan verilerin bilimsel amaçla kullanımı sırasında kişisel bilgilerimin ihtimamla korunacağı konusunda bana yeterince güven verildi. Araştırmadan istediğim zaman ayrılabileceğimi ve bunun herhangi bir yaptırım olmayacağını anladım.

Yukarıda yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış durumdayım ve tek başıma belirli bir düşünme süresi sonucunda araştırmaya katılmam için yapılan daveti büyük bir memnuniyet ve gönüllülük içerisinde kabul ediyorum.

Katılımcı:

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

Tarih:

• Araştırmacı:

Adı, soyadı: Ezgi Yıldız

Adres: H.Ü. Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü

Tel:+90 312 299 2008

e-posta: ezggyildiz@hacettepe.edu.tr

İmza:

Çalışmayla ilgilenmeniz takdirde, aşağıdaki adresler üzerinden sonuçlar hakkında bilgilenebilirsiniz.

Ezgi Yıldız

ezggyildiz@hacettepe.edu.tr

Ek 2. Bilgilendirilmiş Onam Formu (Çalışma 2)

Çalışmanın Konusu: Bu araştırma Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü yüksek lisans öğrencisi Ezgi YILDIZ'ın, Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN danışmanlığında, iş yaşamında liderin ve çalışanların sahip oldukları kişilik özelliklerinin algılanan lider etkililiği üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yürüttüğü yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır. Araştırma için gerekli izinler Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan alınmıştır (18 Aralık 2018 tarihli toplantı ve 35853172 sayılı karar).

Katılım Koşulları: Araştırmaya katılabilmeleri için katılımcıların 18 yaşından büyük olmaları ve en az 3 aydır bir lidere bağlı olarak çalışıyor olmaları gerekmektedir.

Bir katılımcı olarak sahip olduğunuz hakların tanımı: Bu çalışmaya katılımınız tamamen gönüllüdür. Çalışmaya katılmamayı seçme alternatifine sahiptiriniz. Çalışmada katılımcıların karşılaşılabileceği herhangi bir risk veya rahatsızlık yaratabilecek bir durum öngörülmektedir. Çalışmaya katılmamanız durumunda hiç bir yaptırım uygulanmayacaktır ve istediğiniz zaman katılımı vazgeçebilirsiniz. Çalışmada, demografik bilgileri içeren sorular ve anket soruları olmak üzere iki bölüm yer almaktadır. Ankete görüşmeye başlamadan önce göz atıp, aşağıdaki formu onaylamanız durumunda çalışmaya katılabilirsiniz.

Görüşme esnasında veya sonrasında herhangi bir rahatsızlık hissederseniz, iletişim bilgileri bu belgede yer alan araştırmacılara başvurabilirsiniz. Araştırmacılar rahatsızlıkların giderilmesi için gerekli yardımı sağlayacaktır. Anket sorularına verdiğiniz yanıtlar kimlik bilgilerinizden bağımsız olarak kodlanacak ve verdiğiniz yanıtlar araştırmacılar dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmada elde edilecek sonuçlar bilimsel amaçlı olarak rapor edilebilir ve yayınlanabilir. Bu süreçte kimliğinize ilişkin bilgiler gizli tutulacaktır. Sadece bilimsel amaçlarla toplu halde veri analizi yapılacaktır.

Çalışmaya katılmanız için, aşağıdaki formu imzalayarak gönüllü katılımınızı belirtmeniz gerekmektedir. Devamında bulunan formu imzalayarak araştırmanın içeriğini anladığınızı ve katılmaya razı olduğunuzu belirtmiş olacaksınız. Formu onaylamadan önce lütfen aklınıza gelen tüm soruları, sizinle görüşme yapacak olan araştırmacıya sorunuz. Sorularınızı yönlendirmek ya da bu araştırma çalışması hakkında daha ayrıntılı bir açıklama almak için Ezgi YILDIZ, Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN'ın gerekli iletişim bilgileri aşağıdadır:

Ezgi YILDIZ

Hacettepe Üniversitesi

Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü

Beytepe Kampüsü

Çankaya / ANKARA

ezggiyildiz@hacettepe.edu.tr

İmza:

Öğr. Gör. Dr. Savaş CEYLAN

Hacettepe Üniversitesi

Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü

Beytepe Kampüsü

Çankaya / ANKARA

Tel: +90 312 297 8336

Sekreterlik Tel: +90 312 297 8325

Belgegeçer: +90 312 299 2008

savasc@hacettepe.edu.tr

İmza:

Çalışmaya katılmanız için, aşağıdaki formu imzalayarak gönüllü katılımınızı belirtmeniz gerekmektedir. Bu formu imzalayarak araştırmanın içeriğini anladığınızı ve katılmaya razı olduğunuzu belirtmiş olacaksınız.

Katılımcı Beyanı

Ezgi YILDIZ, Dr. Öğr. Üyesi Savaş CEYLAN tarafından Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümünde yürütülen ve katılımcısı olmam teklif edilen araştırma ile ilgili yukarıdaki bilgileri dikkatli bir şekilde okudum.

Bu çalışmaya katılırsam bana ait bilgilerin gizliliğine büyük bir özen ve saygıyla yaklaşılabileceğine inanıyorum. Toplanan verilerin bilimsel amaçla kullanımı sırasında kişisel bilgilerimin ihtimamla korunacağı konusunda bana yeterince güven verildi. Araştırmadan istediğim zaman ayrılabilirim ve bunun herhangi bir yaptırım olmayacağını anladım.

Yukarıda yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış durumdayım ve tek başıma belirli bir düşünme süresi sonucunda araştırmaya katılmam için yapılan daveti büyük bir memnuniyet ve gönüllülük içerisinde kabul ediyorum.

- **Katılımcı:**

Adı, soyadı:

Adres:

Tel:

İmza:

Tarih:

- **Araştırmacı:**

Adı, soyadı: Ezgi Yıldız

Adres: H.Ü. Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü

Tel:+90 312 299 2008

e-posta: ezgiyildiz@hacettepe.edu.tr

İmza:

Çalışmayla ilgilenmeniz takdirde, aşağıdaki adresler üzerinden sonuçlar hakkında bilgilenebilirsiniz.

Ezgi Yıldız

ezgiyildiz@hacettepe.edu.tr

Ek 3. Demografik Bilgi Formu (Çalışma 1 ve 2)

Doğum yılınız (Örneğin; 1980):

Biyolojik cinsiyetiniz:

Kadın Erkek Diğer

Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Yüksekokul

Üniversite Yüksek Lisans Doktora

Mesleğiniz nedir?

Mevcut görevinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

Şu anda bağlı bulunduğunuz yöneticinizle ne kadar zamandır çalışıyorsunuz? (Ay ve/veya yıl olarak belirtiniz. Ör: 3 yıldır veya 2 yıl 8 aydır, vb)

Çalıştığınız kurum:

Devlet Özel Diğer (lütfen belirtiniz)

Çalıştığınız sektör:.....

İşiniz: Sözleşmeli Kadrolu

Yöneticilik göreviniz var mı? :

Yöneticilik görevim yok. Alt düzey yöneticiyim.

Orta düzey yöneticiyim. Üst düzey yöneticiyim.

Mavi rengini ne kadar seversiniz?

1	2	3	4	5	6	7
Hiç Sevmem						Çok severim
0	0	0	0	0	0	0

Ek 4. Mülakat Formu (Çalışma1)

1. Kişilerarası manipülasyon, insanların kendi yararına olacak şekilde, başkalarına yanlış veya eksik bilgi vermesi, kendilerini olduklarından daha iyi göstermeye çalışması veya başkalarının normalde yapmayacağı şeyleri yaptırmak için kullandıkları hileli yollar olarak tanımlanabilir.

İşyerinde yöneticilerin yaptığı manipülasyon olarak niteleyebileceğiniz bir olayı ayrıntılı olarak anlatınız.

Olaya neler sebep olmuştur?

Olayın sonuçları nelerdir?

2. Sinik dünya görüşü, diğer insanlara karşı bir güvensizlik tutumudur. Sinik dünya görüşüne sahip bir kişi hırs, açgözlülük, arzu, maddecilik gibi güdülerden beslenirken insanlığa güven ve umut duygularından yoksundur. Sinik dünya görüşüne sahip olan kişiler bencil olma ve diğer insanlara güvenmeme eğilimindedir.

İşyerinde yöneticilerin yaptığı ve az önce tanımını verdiğim sinizm olarak niteleyebileceğiniz bir olayı ayrıntılı olarak anlatınız.

Olaya neler sebep olmuştur?

Olayın sonuçları nelerdir?

3. Kincilik, birine karşı duyulan öç alma, zarar verme isteği olarak tanımlanmaktadır.

İşyerinde yöneticilerin yaptığı kincilik olarak niteleyebileceğiniz bir olayı ayrıntılı olarak anlatınız.

Olaya neler sebep olmuştur?

Olayın sonuçları nelerdir?

4. İşyerinde liderlerin yaptığı yalan söyleme, başkalarını sömürme gibi tipik ahlak kurallarını zorlayan ve etik olup olmadığı şüpheli olarak niteleyebileceğiniz bir olayı ayrıntılı olarak anlatınız.

Olaya neler sebep olmuştur?

Olayın sonuçları nelerdir?

5. Aşırı hırs veya açgözlülük, diğer kişileri ya da toplumsal iyiliği umursamadan gereğinden fazla mal, statü veya güç elde etme arzusu olarak tanımlanabilir.

İşyerinde aşırı hırs veya açgözlülük olarak niteleyebileceğiniz bir olayı ayrıntılı olarak anlatınız.

Olaya neler sebep olmuştur?

Olayın sonuçları nelerdir?

6. İşyerinde liderlerin/yöneticilerin yaptığı ve “amaca giden yolda her şey mubahtır” felsefesini yansıtan bir olayı *ayrıntılı olarak anlatınız.*

Olaya neler sebep olmuştur?

Olayın sonuçları nelerdir?

Ek 5. Makyavelist Liderlik Davranış Listesi (Çalışma 2)

Lütfen aşağıdaki vakaları dikkatli bir şekilde okuyarak, vakada anlatılan **liderin ne kadar etkili bir liderlik davranışı gösterdiğini** değerlendiriniz.

1. ABC şirketi sektöründe öncü ve kurumsal bir firmadır. Çalışanlarının gelişimi önemseyen ve sektördeki yenilikleri yakalamak isteyen şirket, her sene düzenlenen çok önemli bir eğitime birkaç çalışanını göndermektedir. Şirkette yönetici pozisyonunda çalışan ve eğitimden sorumlu olan Fikret'in bu eğitime 5 çalışanı ile beraber gitme hakkı vardır. Fikret, seminere gidecek çalışanları belirlemek için her yıl adaletli bir performans değerlendirmesi yapmaktadır ve en başarılı 5 çalışanı kendisi ile beraber eğitime götürmektedir.

Bu vakada yer alan yönetici Fikret sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

2. ABC firması proje bazlı çalışan ve performans değerlendirmelerinin projeler üzerinden yapıldığı bir şirkettir. Şirketin çalışanlarından biri olan Deniz, yöneticisi Aycan'a bir proje önerisinde bulunmuştur. Aycan, Deniz'e projenin çok da parlak bir proje olmadığını, üzerine biraz düşünmesi gerektiğini söylemiştir. Daha sonra Aycan ve Deniz proje üzerinde çalışmaya başlamıştır. Fakat Aycan Deniz'e bu projenin gizlilikle yürütüleceğini ve kimseye bu projeden bahsetmemesi gerektiğini söylemiştir. Proje tamamlandıktan sonra Aycan, Deniz'in haberi olmadan projeyi en üst yönetici olan Yağmur'a sunmuş ve projeyi tamamen kendisinin yaptığını söylemiştir. Bu projenin çok başarılı bulunmuş olması Aycan'ın ileriki dönemlerde terfi almasına katkı sağlamıştır.

Bu vakada yer alan yönetici Aycan sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

4. 8-10 kişilik bir satış ekibinin liderli olan Derya, yeni yılın başında her zaman olduğu gibi çalışanları için yeni satış hedefleri belirleyerek çalışanlarına bildirmiştir. Satış hedefleri gerçekleştiği durumda çalışanların hem bireysel hem de takım olarak prim kazanma imkânı vardır. Bir aylık satış dönemi sonrasında ekip üyelerinden Ekin, diğer arkadaşlarının toplamından daha fazla satış yapmıştır. Sevdiği diğer çalışanların bu durumdan rahatsız olacağını düşünen Derya, prim sistemini değiştirmiştir. Yeni sistemde, çalışanlar yapılan toplam satıştan eşit pay alacaktır.

Bu vakada yer alan yönetici Derya sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

6. Ümit ABC şirketinde yönetici olarak çalışmaktadır. Şirketin kurucusu ve üst yöneticisi olan Ayhan oldukça geç saatlere kadar çalışmakta ve bir asistana ihtiyaç duymaktadır. Ayhan'ın bu isteğine yardım etmek için gönüllü olan Ümit, Ayhan'a kendi asistanı olan Özgün'ü önermiştir. Özgün uzun mesai saatlerinden ve yoğun çalışma temposundan Ayhan'ın asistanı olma fikrine sıcak bakmadığını söylemiştir. Bunun üzerine Ümit, Ayhan'ın bizzat kendisinin Özgün ile çalışmak istediğini ve bu yüzden kendisinin de bunu kabul etmek zorunda kaldığını söylemiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Ümit sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

7. ABC şirketinde uzun yıllardır yönetici olarak çalışan Yankı şirkette ekonomik bir krizin yaşandığını ve işten birkaç çalışanını çıkartması gerektiğini öğrenir. Uzun zamandır önemli bir projede çalışan Toprak da işten çıkarılacak kişiler arasındadır. Toprak'ın çalıştığı proje bir ay içinde sonlanacak ve Toprak proje bitiminde işten çıkarılacaktır. Bunun üzerine Yankı, bu bilgiyi gizlemenin doğru olmadığını düşünerek projenin bitmesini beklemeden Toprak'a projenin bitiminde işten çıkarılacağını söylemiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Yankı sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

8. Umut ABC firmasında uzun yıllardır çalışmaktadır. Son zamanlarda şirketin yaşadığı bir krizden dolayı, çalışanlar ücretlerini zamanında alamamaktadır. Bunun üzerine Umut, şirketin yöneticisi olan Rüzgâr ile bu konuyu konuşma kararı almıştır. Umut, Rüzgâr'a ödemelerin yapılmaması durumunda işi bırakmayı düşündüğünü söylemiştir. Rüzgâr şirketin durumunun iyiye gittiğini, en kısa zamanda ödemelerin yapılacağını söyleyerek Umut'u çalışmaya devam etmesi konusunda ikna etmiştir. Fakat bu konuşmanın üzerinden iki ay geçmesine rağmen çalışanlara ödemeler yapılmamıştır.

Bu vakada yer alan yönetici Rüzgâr sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
O	O	O	O	O	O	O

9. ABC şirketi proje bazlı çalışan bir şirkettir. Takım liderleri ve çalışanlar maaşlarına ek olarak yaptıkları projeler üzerinden prim almaktadır. Gökçe bu şirkette bir takım lideridir. Gökçe'nin takımındaki çalışanlardan biri olan Ömür bir projede önemli sayılabilecek bir hata yapmıştır. Bunun üzerine Ömür'e bu hatasından dolayı oldukça öfkelenen Gökçe projeyi iptal etmiştir. Hem Gökçe hem de Ömür bu proje üzerinden prim alamamıştır.

Bu vakada yer alan yönetici Gökçe sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

10. Ege ABC firmasının kurucusu ve uzun yıllardır yöneticisidir. Şafak ABC firmasında çalışmaya yeni başlamıştır. Ege işe alım sırasında Şafak'a haftada 40 saat çalışması gerektiğini söylemiş ve bunun üzerinden bir ücret teklif etmiştir. Şafak işe başladıktan sonra haftada 50 saat mesai yapmak zorunda kalmıştır fakat bu fazla çalışma saati için herhangi bir mesai ücreti almamıştır. Şafak bu durumu Ege ile konuştuğunda, Ege eğer çalışmak istiyorsa çalışma koşullarının bu olduğunu ve herhangi bir değişiklik yapılmayacağını söylemiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Ege sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

11. Tuna ABC firmasında yeni başlayan ve gelecek vaat eden bir çalışandır. Servet de ABC firmasında uzun yıllardır takım liderliği yapmaktadır. Tuna, Servet'in takımında işe başlamış ve yaptığı işlerde başarılarını göstermiştir. ABC firması için çok önemli olan bir iş Servet'e verilmiştir ve ekibinden birkaç kişiyi de bu iş için görevlendirilmesi istenmiştir. Tuna'nın bu işi başarılı bir şekilde tamamladığı takdirde çok parlayacağını ve hatta yeni takım lideri adayı bile olabileceğini düşünen Servet, bu işte Tuna'yı görevlendirmemiştir. Bunun yerine firmada çok parlak gözükmeyen, ortalama çalışanlardan biri ile iş yapmayı tercih etmiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Servet sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

12. ABC şirketi bir pozisyon için işe alım ilanı vermiş ve adaylarla mülakatlar yapmaktadır. Mülakatı yapan 4 yöneticiden 3 tanesi İlke'nin gayet başarılı bir aday olduğuna ve işe alınmasına karar vermiştir. Fakat mülakata katılan yöneticilerden biri olan Yaşar İlke'yi beğenmiş fakat biraz tereddüt etmiştir. Bunun üzerine Yaşar muhasebe ile konuşmuş, diğer yöneticilere ve İlke'ye haber vermeden İlke'nin giriş işlemlerinin biraz geç yapılmasını istemiştir. Yaşar, bu süre içerisinde adayı iş başında gözlemlemek istemiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Yaşar sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

13. Kayra ABC şirketinde çalışmaktadır. Kayra'nın yöneticisi olan Ömür, Kayra'dan bir iş için bir görevi yapmasını istemiştir. Verilen sürede, verilen işi tamamlayan Kayra, işi Ömür'e teslim etmiştir. Fakat Ömür Kayra'ya bu yapılan işi hiç beğenmediğini, bu işin böyle yapılmayacağını söylemiştir. Birkaç gün sonra Ömür bu iş üzerinde hiçbir düzenleme yapmadan işi toplantıda sunmuştur. Ömür bu işi üst yöneticilere sunarken işi kendisinin yaptığını söylemiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Ömür sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

14. Görkem ABC firmasında bir süre çalışmış ve yöneticisi olan Çağrı'nın beğenisini kazanmıştır. Çağrı, Görkem'in gelecek vadettiğini düşündüğü için şirket içerisinde birçok eğitime Görkem'i göndermiştir ve mesleki gelişimi için desteklemiştir. Görkem bir ailevi problem sebebiyle işten ayrılmak ve kısa süreliğine şehir değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu durum karşısında Çağrı çok büyük hayal kırıklığına uğramış ve Görkem'e öfkelenmiştir. Aradan bir süre geçtikten sonra Görkem eski işine tekrar dönebilmek için iş başvurusunda bulunmuştur. Fakat daha önce işi bıraktığı için Görkem'e öfkeli olan Çağrı, bir çalışana ihtiyacı olmasına rağmen Görkem'i işe almamıştır.

Bu vakada yer alan yönetici Çağrı sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

15. ABC firması sektöründe öncü ve kurumsal bir şirkettir. Şirkette uzun yıllardır yönetici olarak çalışan Can çalışanlarının iyilik halini önemsemektedir. Çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek isteyen Can, her sabah çalışanlarının hatırını sorar, onlarla kısa bir sohbet eder ve onları önemseydiğini belli eder.

Bu vakada yer alan yönetici Can sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

16. ABC şirketi sektöründe öncü ve birtakım gizli projeler yapan bir kurumdur. Göksel bu şirkette bir yöneticilik pozisyonunda çalışmaktadır ve birtakım gizli projelerde yer almakta, aynı zamanda bu projelerle ilgili gizli bilgilere sahiptir. Üst yöneticilerden biri olan Umut bu bilgilerin gizliliği konusunda çok hassastır ve çalışanlara bilgilerin gizliliğini her fırsatta vurgulamaktadır. Bir toplantıda yürütülen gizli projelerden biri ile ilgili yürütücüler dışında hiç kimsenin bilmemesi gerek bir bilginin yayıldığı öğrenilmiştir. Göksel'e her zaman temkinli yaklaşan ve bilgileri paylaşabileceğinden şüphelenen üst yöneticiler, Göksel'i bu projeden çıkartmıştır.

Bu vakada yer alan yönetici Umut sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

17. Özgür ABC şirketinde yönetici olarak çalışmaktadır. Özgür bu pozisyonda birçok projenin yürütülmesinden sorumludur ve bu proje bazlı işler birden fazla kişinin katkı yapmasını gerektirmektedir. Özgür her ne kadar işleri çalışanlarına paylaştırsa da çalışanların yaptığı işlere bir türlü güvenememektedir. Çalışanların yaptığı işleri tekrar kontrol eder, yazdıkları raporları en ince detayına kadar okur ve verdikleri bilgileri derinlemesine araştırır. Çalışanların ona eksik veya yanlış bilgi verebileceğinden şüphelendiği gibi, proje için en iyi olanı her zaman kendisinin bildiğini düşünür. Bu yüzden de Özgür'ün sorumluluğundaki projeler genellikle son teslim tarihinden sonra bitirilmektedir.

Bu vakada yer alan yönetici Özgür sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

18. ABC şirketi sektöründe öncü ve kurumsal bir şirkettir. Çalışanlar maaş sistemi üzerinden çalışır ve görevleri dışında ekstra işlerden prim alırlar. ABC şirketi yeni bir iş anlaşması imzalamıştır. Bu işi tamamlayabilmek için çalışanların ekstra işler yapması gerekmektedir. Şirket yöneticisi olan Devran çalışanlara işi paylaşmıştır ve başlamalarını istemiştir. Çalışanlar her zaman olduğu gibi bu iş için de bir prim alacaklarını varsayarak çalışmaya başlamıştır. Şirket yöneticisi olan Devran çalışanların bu iş için prim almayacağını bilmektedir. Ancak bu bilgiyi projenin başında vermenin akıllıca olmayacağını düşünüp bu bilgiyi çalışanlardan gizlemiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Devran sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
O	O	O	O	O	O	O

19. ABC şirketi her yıl sosyal sorumluluk projeleri yapmakta ve bu projelerin sonuçlarını düzenlediği organizasyonlarla tüm kamuoyuna sunmaktadır. Bu seneki organizasyonun sorumlusunun üzerine alan Uğur, ekibi ile çalışmış ve organizasyonun tüm hazırlıklarını tamamlamıştır. Organizasyonun medyada yer alabilmesi için genellikle ünlü kişilerden birisine sunuculuk teklif edilmektedir. Günay ve ekibi sunucu konusunda çalışırken birkaç isim düşünmüşlerdir. Bu isimlerin her birinin hem olumlu hem de olumsuz bir takım özellikleri basında geçmiş yıllarda yer almıştır. Uzun süren tartışmalardan sonra bir isim üzerine karar alınmış ve organizasyon başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Organizasyon esnasında şirketteki yöneticilerin tebriklerini kabul eden Günay, sohbetlerde genelde organizasyonu çok sahiplenir şekilde konuşmuştur. Ancak, organizasyon sonrasında en üst düzey yöneticinin sunucu seçiminden dolayı şirketin zarar görebileceğini düşündüğünü öğrenen Günay, kendisinin son fikri alınmadan sunucu seçiminin aceleye getirildiğini söylemiştir.

Bu vakada yer alan yönetici Günay sizce ne kadar etkili bir liderlik davranışı göstermiştir?

1	2	3	4	5	6	7
Lider çok etkisiz bir davranış sergilemiştir.						Lider oldukça etkili bir davranış sergilemiştir.
0	0	0	0	0	0	0

Ek 6. Mach -IV (Çalışma 2)

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak her bir ifadeye ne kadar katıldığınızı puanlayınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

1	Kendi yararına olmadıkça, yaptığın bir şeyin gerçek nedenini kesinlikle kimseye söylememek gerekir.	1	2	3	4	5
2	İnsanları idare etmenin en iyi yolu onlara duymak istediklerini söylemektir.	1	2	3	4	5
3	Bir kimse, sadece ve sadece bir şeyin, ahlaki açıdan doğruluğundan emin olduğunda eylemde bulunmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Aslında, insanların çoğu temel olarak hoş ve iyi kalplidir.	1	2	3	4	5
5	Her insanın kötü bir yanı olduğunu ve fırsat verilirse bunun ortaya çıkacağını var saymak en güvenli yoldur.	1	2	3	4	5
6	Dürüstlük her durumda en iyi politikadır.	1	2	3	4	5
7	Birisine yalan söylemenin hiç bir mazereti yoktur.	1	2	3	4	5
8	Genel olarak konuşursak, insanlar çalışmaya zorlanmadıkça çok çalışmazlar.	1	2	3	4	5
9	Her şey göz önünde tutulduğunda, alçakgönüllü ve dürüst olmak, önemli ve güvenilir olmaktan iyidir.	1	2	3	4	5
10	Birinden sizin için bir şey yapmasını istediğinizde, etkileyici nedenler öne sürmek yerine, onu istemenizin gerçek nedenlerini belirtmek en iyisidir.	1	2	3	4	5
11	Dünyada başarılı olan insanların çoğu temiz ve ahlaklı hayatlar sürerler.	1	2	3	4	5
12	Başkasına çok güvenen birisi başını belaya sokar.	1	2	3	4	5
13	Çoğu suçluyla diğer insanlar arasındaki en büyük fark, suçluların yakalanacak kadar aptal olmasıdır.	1	2	3	4	5
14	İnsanların çoğu cesaret sahibidir.	1	2	3	4	5
15	Önemli kişileri pohpohlamak akılcıdır.	1	2	3	4	5
16	Tüm yönleriyle iyi olmak mümkündür.	1	2	3	4	5
17	Bence her dakika bir enayi doğmaktadır.	1	2	3	4	5
18	Zaman zaman kestirme yoldan gitmeden hayatta ilerlemek zordur.	1	2	3	4	5
19	Tedavisi mümkün olmayan hastalığı olanların, acısız bir şekilde ölebilmek seçeneği olmalıdır.	1	2	3	4	5
20	Çoğu insan babasının ölümünü mal-mülk kaybından daha kolay unuttur.	1	2	3	4	5

Ek 7. Kısa Karanlık Üçlü Ölçeği (Çalışma 2)

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak her bir ifadeye ne kadar katıldığınızı puanlayınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

1. Sırlarınızı paylaşmak akıllıca bir şey değildir.	
2. Genel olarak söylersek, insanlar zorunlu olmadıkça sıkı bir şekilde çalışmazlar.	
3. Neye mal olursa olsun, önemli insanları kendi tarafınıza çekmelisiniz.	
4. İnsanlarla doğrudan çatışma yaşamaktan kaçınmın, çünkü ileride işinize yarayabilirler.	
5. İleride insanlara karşı kullanabileceğiniz bilgileri bir kenarda tutmak akıllıca bir şeydir.	
6. İnsanlardan öğ almak için doğru zamanı beklemelisiniz.	
7. Diğer insanlardan saklamanız gereken bazı şeyler vardır, çünkü her şeyi bilmeleri gerekmez.	
8. Planlarınızın başkalarının değil, sizin yararınıza olduğundan emin olun.	
9. Çoğu insan manipüle edilebilir.	
10. İnsanlar beni doğuştan lider olarak görür.	
11. İlgi odağı olmaktan nefret ederim.	
12. Pek çok grup aktivitesi bensiz sıkıcı olur.	
13. Özel olduğumu biliyorum çünkü herkes bana bunu söyleyip duruyor.	
14. Önemli insanlarla tanışık olmak hoşuma gider.	
15. Biri bana iltifat ettiğinde utanırım.	
16. Ünlü insanlarla karşılaştırıldığım oldu.	
17. Sıradan bir insanım.	
18. Hakettiğim saygıyı görme konusunda ısrarcıyım.	
19. Otorite figürlerinden intikam almak hoşuma gider.	
20. Tehlikeli durumlardan kaçınırım.	
21. İntikam almak hızlı ve çirkin olmalıdır.	
22. İnsanlar sıklıkla kontrolden çıktığımı söyler.	
23. Kaba davranabildiğim doğrudur.	
24. Benimle uğraşan insanlar her zaman buna pişman olurlar.	
25. Kanunla başım hiç derde girmedi.	
26. Ezik kişilere sataşmaktan hoşlanırım.	
27. İstedığimi almak için her şeyi söyleyebilirim.	

Ek 8. Aydınlatılmış Onam Formu (Çalışma 1)

Araştırmamıza katıldığınız için çok teşekkür ederiz. Bu araştırma Ezgi Yıldız'ın "Liderin Makyavelist davranışlarının algılanan lider etkililiği üzerindeki etkisinde çalışan karanlık kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi" isimli yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır. Görüşmede size sorduğumuz soruların amacı "Makyavelist Liderlik Davranışları Listesi" ismini vermeyi düşündüğümüz bir ölçme aracı için gerçek olaylara dayanan örnekler toplayabilmektir.

Daha öncede belirtildiği gibi araştırmada elde edilen bilgiler yalnızca araştırmamanın bilimsel amaçları doğrultusunda kullanılacaktır. Sorularınızı yönlendirmek ya da bu araştırma çalışması hakkında şimdi veya daha sonra ayrıntılı açıklama almak için bu belgeyi alabilirsiniz. Bilgi almak için Ezgi Yıldız'ın iletişim bilgileri aşağıdadır. Araştırmamıza katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Ezgi Yıldız

Hacettepe Üniversitesi

Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü

Beytepe Kampüsü

Çankaya / ANKARA

Tel: +90 312 297 8336

Sekreterlik Tel: +90 312 297 8325

Belgegeçer: +90 312 2992008

Ek 9. Aydınlatılmış Onam Formu (Çalışma 2)

Araştırmamıza katıldığınız için çok teşekkür ederiz. Bu araştırma Ezgi Yıldız'ın "Liderin Makyavelist davranışlarının algılanan lider etkililiği üzerindeki etkisinde çalışan karanlık kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi" isimli yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır. Doldurduğunuz ankette, bu amaç doğrultusunda Makyavelist Liderlik Davranış Listesi ismini verdiğimiz bir ölçek ile sizin çeşitli kişilik özelliklerinizi ölçtüğümüz ölçekler doldurdunuz. Kullandığımız ölçekler veya araştırma hakkında ayrıntılı bilgi almak için bize ulaşabilirsiniz.

Daha öncede belirtildiği gibi araştırmada elde edilen bilgiler yalnızca araştırmanın bilimsel amaçları doğrultusunda kullanılacaktır. Sorularınızı yönlendirmek ya da bu araştırma çalışması hakkında şimdi veya daha sonra ayrıntılı açıklama almak için bu belgeyi alabilirsiniz. Bilgi almak için Ezgi Yıldız'ın iletişim bilgileri aşağıdadır. Araştırmamıza katıldığınız için çok teşekkür ederiz.

Ezgi Yıldız

Hacettepe Üniversitesi

Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü

Beytepe Kampüsü

Çankaya / ANKARA

Tel: +90 312 297 8336

Sekreterlik Tel: +90 312 297 8325

Belgegeçer: +90 312 2992008