

Güç ve Hubris Sendromu

Burcu Batga Yurtsever¹

Özet

Güç, en yalın haliyle başkalarını etkileyerek amaçlara, hedeflere ve sonuçlara ulaşma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Gücün aktif olarak kullanıldığı iş hayatında liderler ya da yöneticiler çalışanlarını etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Ancak bir lider ya da yönetici çok fazla güç elde ettiği zaman ve bu gücün etkisiyle aldığı kararları denetleyecek bir mekanizma olmadığı zaman gücü kötü yönde kullanarak örgüte ve topluma zarar verebilmektedir. Bir liderin fazla güç elde etmesi beraberinde bir takım sorunları da getirmektedir. Bu sorunlardan biri, çok fazla elde edilen gücün kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan, gücün sarhoşluğu ya da güç zehirlenmesi sonucunda lideri kimseyi dinlemeyecek kararlar almaya iten “Hubris Sendromu”dur. Hubris Sendromu devlet yöneticilerinden işletme yöneticilerine kadar bütün lider ve yöneticilerde ortaya çıkabilecek bir kibir ve güç zehirlenmesidir. Ayrıca toplumları, ülkeleri, işletmeleri etkileyecek bir tehlike olarak görülmektedir. Hubris Sendromu’na yakalanan lider ya da yöneticiler çoğu zaman gücü kötüye kullanırlar, herkesten daha iyi olduklarına, kesinlikle yenilmez ve yenilmez olduklarına inanırlar. Dolayısıyla da bu sendrom içerisinde hareket eden liderler beraberinde mantıksız karar verme, zayıf ilişkiler, etkisiz hale getirilen çalışanlar, örgütte performans düşüklüğü gibi bir takım olumsuz sonuçlar getirirler.

1. Giriş

Güç sosyal hayattaki ilişkilerin temeli olarak aile hayatından iş hayatına kadar her ortamda karşılaştığımız, bireylerin sıklıkla ulaşmak istediği, elde etmeyi arzu ettiği ancak bunu göstermekten çekindiği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç, en yalın haliyle başkalarını etkileyerek amaçlara, hedeflere ve sonuçlara ulaşma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Vredenburg ve Brender, 1998; Mcshane ve Von Glinow, 2005; Özkalp ve Kirel, 2001). Başkaları olarak ifade edilen kişi aile hayatında aile üyeleri, iş hayatında çalışanlar, siyaset ortamında vatandaş kısacası sosyal hayat içerisinde herkesi kapsamaktadır. Gücün aktif olarak kullanıldığı iş hayatında liderler ya da yöneticiler çalışanlarını etkileyerek örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Yö-

1 Öğr. Gör. Dr., Bingöl Üniversitesi, bbatga@bingol.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7170-5054

neticiler çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için bir takım güç kaynaklarını kullanarak onların istek ve ihtiyaçlarını gidererek çalışanları etki altına almayı ve harekete geçirmeyi planlarlar. Bu güç kaynakları kimi zaman liderin uzmanlığına ya da kişisel özelliklerine dayandığı gibi kimi zamanda örgüt tarafından lidere verilen statüye ya da liderin bir makamı elinde bulundurmasına dayanmaktadır. Ancak bir lider ya da yönetici çok fazla güç elde ettiği zaman ve bu gücün etkisiyle aldığı kararları denetleyecek bir mekanizma olmadığı zaman gücü kötü yönde kullanarak örgüte ve topluma zarar verebilmektedir. Bir liderin fazla güç elde etmesi beraberinde bir takım sorunları da getirmektedir. Bu sorunlardan biri, çok fazla elde edilen gücün kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan, gücün sarhoşluğu ya da güç zehirlenmesi sonucunda lideri kimseyi dinlemeyecek kararlar almaya iten “Hubris Sendromu”dur. Hubris Sendromu aşırı güç elde eden liderlerin aşırı özgüven ve kibire kapılarak, kişisel imaj takıntısı içinde olma, eleştiri sunan insanlara karşı küçümseme ve gerçeklikten kopma eğilimi içerisine girmesidir (Owen ve Davidson, 2009; Sadler-Smith vd., 2017; Boogaard, 2023). Hubris Sendromu’na yakalanan lider ya da yöneticiler çoğu zaman gücü kötüye kullanırlar, herkesten daha iyi olduklarına, kesinlikle yenilmez ve yenilmez olduklarına inanırlar. Dolayısıyla da bu sendrom içerisinde hareket eden liderler beraberinde mantıksız karar verme, zayıf ilişkiler, etkisiz hale getirilen çalışanlar, örgütte performans düşüklüğü gibi bir takım olumsuz sonuçlar getirirler. Bu bilgiler ışığında bu bölümde öncelikle güç kavramı ve güç kaynakları konusu ele alınmış, akabinde ise aşırı gücün yol açtığı ve güç zehirlenmesi olarak ifade edilen Hubris Sendromu, Hubris Sendromu’nu etkileyen faktörler ve Hubris Sendromu’nun yol açtığı olumsuz sonuçlar hakkında bilgi verilmiştir.

2. Güç Kavramı

Güç kavramı bireylerde olumlu veya olumsuz duygular uyandıran bir terimi ifade etmektedir. Gücü etik olmayan veya ahlak dışı amaçlarla kullanan liderleri düşündüğümüzde, hem araştırmalarda hem de uygulamada güç çoğu zaman karanlık bir kelime olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, güce sahip olan insanlar bunu inkâr etme; güç isteyenler onu arıyormuş gibi görünmemeye çalışma eğilimindedirler. Gücü elde edinmede iyi olanlar ise onu nasıl elde ettikleri konusunda çoğu zaman sessiz kalmaktadırlar (Lunenburg, 2012). Güç sosyal yaşamın temeli olarak ailede, okulda, iş hayatında, siyasette kısacası hayatın her alanında karşımıza çıkan bir kavramdır. Güç kavramı en basit tanımlamayla başkalarını etkileyebilme kapasitesi ve yeteneği olarak ifade edilmektedir (Mintzberg, 1983; Mcshane ve Von Glinow, 2005). Literatürde sosyal bilimler alanının diğer konularında olduğu gibi

güç konusunda da üzerinde karar birliğine varılmamış ancak temel hareket noktası benzer olan farklı tanımlar mevcuttur. Bu tanımları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Dahl (1957)'a göre güç, “bir sosyal aktörün başka bir sosyal aktöre başka türlü yaptıramayacağı bir şeyi yaptırabileceği bir ilişki ağı” olarak tanımlanmaktadır.
- Pfeffer gücü, “bir sosyal aktörün istenen bir amaca veya sonuca ulaşmada karşılaşılabileceği direncin üstesinden gelme yeteneği ve kapasitesi” olarak tanımlamıştır (1981: 2).
- Mintzberg (1983:4) daha genel bir tanım vererek gücü örgütsel sonuçları etkileme kapasitesi olarak ifade etmiştir.
- Güç, bir tarafın, diğer tarafın tutum ve davranışlarını, görüşlerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını ve değerlerini değiştirme ve kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 1989).
- Güç, bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını karşılamalarına ve hedeflere ulaşmalarına izin veren kuruluşlardaki geçerliliği temsil etmektedir (Vredenburg ve Brender, 1998: 1338).
- Güç, tercih edilen bir amaç doğrultusunda kaynakları, enerjiyi ve bilgiyi harekete geçirme yeteneğidir (Gbadamosi, 1996).
- Mcshane ve Von Glinow (2005:358) gücü, bir kişinin, takımın ya da organizasyonun diğerlerini etkileme gücü olarak tanımlamaktadır.

Güç genel olarak başkalarını etkileme yeteneği, yöneticilerin örgütsel faaliyetler ve alınan kararlarda etkili olma kabiliyeti, kişinin başkalarını kendi istediği davranışlara sevk edebilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Lunenburg, 2012; Özkalp ve Kirel, 2001). Güç kavramı nerede ve ne şekilde olursa olsun istenen davranışa teşvik etmek üzere birey üzerinde uygulanan sosyal baskıyı ifade etmektedir.

Güç, ilişkisel bir kavram olarak daima bireyler arasındaki sosyal ağları ve ilişkileri ifade etmektedir. Gücün çeşitli karakteristik özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıda ifade edildiği gibidir (Özkalp ve Kirel, 2001):

- Güç, sosyal bir terim olarak insanlar arası etkileşimi karakterize etmektedir.
- Güç, kesin ve değiştirilemez olmamakla birlikte, güç dengeleri zamanla ve bireylere göre değişiklik göstermektedir.

- Güç ve otorite kavramları yakın ilişkili kavramlar olmakla birlikte, aynı anlamı ifade etmemektedir. Otorite gücün yasal biçimidir.

Berle, gücün doğal yasaları dediği beş yasa ortaya koymaktadır. Bu beş yasanın anne-çocuk, patron-işçi, devlet-vatandaş ilişkisi fark etmeksizin her yer ve seviyede uygulanabilir olduğunu iddia etmektedir. Gücün beş doğal yasası aşağıda ifade edildiği gibidir (Bayrak, 2000):

- Güç, insanlardan oluşan bir organizasyonda sürekli olarak bir boşluğu doldurmaktadır.
- Güç kişiseldir.
- Güç, her zaman bir felsefe ve fikir sistemine dayanmaktadır.
- Güç, organizasyonlar aracılığıyla yürütülür ve organizasyonlara dayanmaktadır.
- Güç her zaman bir sorumluluk alanı ile karşı karşıyadır ve bu alan içinde hareket etmektedir.

Güç, bir kişinin başka birini etkileme yeteneğidir. Ancak bu gücün kapsamı, büyük ölçüde gücün yöneltildiği kişi tarafından algılanmasıyla belirlenir. Bir kişinin, üst düzey bir yöneticinin güçlü olduğunu düşünmesi, gerçekte bu yöneticinin ne kadar güce sahip olduğundan daha önemlidir. Yöneticiler, gerçekte sahip olduklarından daha fazla güce sahipmiş gibi davranarak, yani blöf yaparak bu olgudan yararlanabilirler. Eğer bir yöneticinin yaptığı blöfü başarılı olursa, yaratılan bu etki, blöf yapanın aslında resmi güce sahip olmasıyla yaratacağı etki kadar başarılı olacaktır. Bu nedenle, güç hassas bir olgudur. Bunun nedeni, etik ve ahlaki düşünceler dahil olmak üzere öznel faktörlerin etkisidir (Obisi, 2003). Dolayısıyla gücün öznel bir doğası olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerde gücün kullanılması sıklıkla ve çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir. Örgütler çoğu zaman politik arenalar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla resmi otorite, kültürel normlar, teknik uzmanlık ve örgütsel politika yoluyla, güce sahip bireyler başkalarını etkilemeye çalışmaktadırlar (Mintzberg, 1983). Ancak Zaleznik (1970: 48) yöneticilerin güç ve politika kavramlarını kirlili ve karanlık olarak gördüklerini ve gücün hem bireysel motivasyonda hem de örgütsel ilişkilerdeki yerini kabul etmekte isteksiz olduklarını belirtmiştir.

Özetle ifade etmek gerekirse güç kavramı başkalarını etkileyerek onları bireyin istediği davranışa doğru harekete geçirme becerisi olarak ifade edilmektedir. Daha basit bir anlatımla güç başkalarını etkileme yeteneği ve kapasitesidir. Güç sosyal yaşamın temeli olarak özel hayattan iş hayatına kadar hayatın her alanında karşı karşıya olduğumuz bir olgudur.

3. Güç Kaynakları

Literatürde güç kaynaklarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılmasına rağmen, French ve Raven (1959)'ın güç kaynakları sınıflandırması yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre yöneticilerin örgütlerde kullandıkları gücün kaynakları beş alt başlık altında kavramsallaştırılmıştır. French ve Raven (1959) güç kaynaklarını karizmatik güç, uzmanlık gücü, meşru güç, ödüllendirme ve cezalandırma gücü olarak beşe ayırmıştır. Daha sonra Raven (1965) güç temelleri sınıflandırmasına bilgi gücünü yeni bir güç temeli olarak eklemiştir. Daha sonra ise Max Weber “geleneksel otorite” tanımlaması ile gücün kaynaklarına ilave bir faktör daha eklemiştir. Örgütlerde üstler takım üyelerini etkileyebilmek için gücün farklı türlerini kullanabilirler. Bu bölümde örgütsel güç kaynakları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.1. Karizmatik Güç

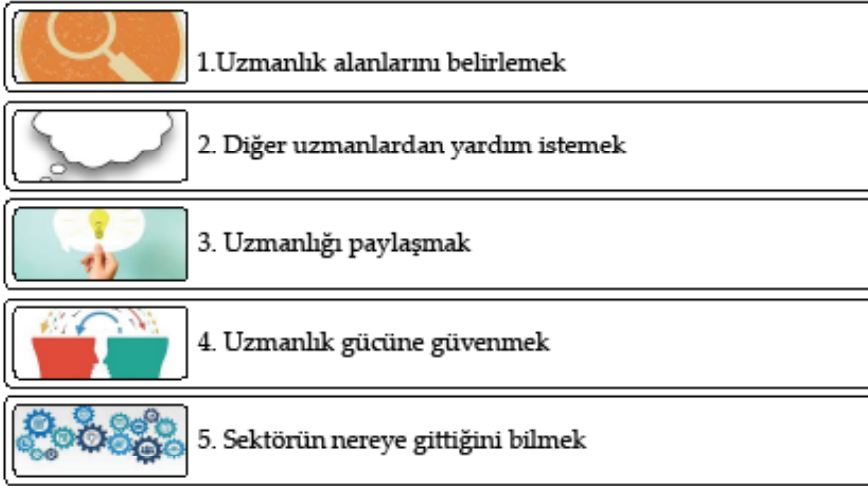
Literatürde özdeşlik, benzeşme gücü veya karizmatik güç gibi isimlerle de kullanılan bu güç türü, kaynağını kişinin model olma değerinden almaktadır. Karizmatik güç, hedef kitlenin bu gücü elinde bulunduran kişileri tanımlamasından veya onun gibi olmak istemelerinden ötürü onu model olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. “Üstüme hayranlık duyuyorum ve onun gibi olmak istiyorum. Olayları çözme yoluna olan inancı beni oldukça tatmin etmektedir” anlayışı hâkimdir (Raven, 2008). Karizmatik güç üstün kişilik özelliklerinin ast tarafından olumlu algılanması ve yöneticiyle özdeşim kurmasıyla birlikte yöneticinin asttan gördüğü bu ilgiyle onu arzu ettiği davranışa yönlendirmesi ve harekete geçirmesidir (Çalışkur, 2016). Karizmatik güç, lider veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması temeline dayanmaktadır. Karizmatik güç türü kişilik ile ilgilidir (Peker ve Aytürk, 2002; Aşan ve Aydın, 2006).

3.2. Uzmanlık Gücü

Bir kişinin örgüt için önemli olarak algılanan belirli bir konudaki uzmanlığından veya uzmanlık bilgisinden kaynaklanmaktadır. Bir yönetici, almış olduğu çok sayıda farklı eğitim sayesinde veya çalışma hayatında uzun yıllar çalışmanın sonucunda yılların deneyimi ile astlarından daha fazla bilgi veya beceriye sahip olabilir. Bu durumda örgüt içerisinde aynı bilgi veya beceriye sahip olmayan diğer çalışanlara göre belirli bir görevde uzmanlaşabilir. Böylece diğer çalışanlara göre sahip oldukları uzmanlık bilgisi sayesinde aynı organizasyon yapısı içinde sınıf olarak diğerlerine göre üstünlük elde ederler

(Alapo, 2018). Uzmanlık gücü, yöneticinin üstün bilgi birikimine, uzmanlığına ve kanıtlanmış performans yeteneğine bağlı olarak personel üzerindeki etkisi olarak ifade edilir (Singh vd. 2009). Uzmanlık gücüne sahip örgüt çalışanları, bilgi ve bilgi akışını kontrol ederek diğer çalışanların algılarını etkilemekte ve bu doğrultuda harekete geçmelerini ve davranış sergilemelerini sağlamaktadır. Bu güce sahip çalışanlar genellikle iletişim kanallarının kontrolünü elinde tutarlar, sahip oldukları bilgiyi analiz edip özetlerler ve böylece bilgiyi kendi çıkarlarına uygun bir biçimde şekillendirirler. Örgüt yapısı birçok yönüyle, özellikle hiyerarşi ve departmanlaşma sayesinde bilginin nasıl akması gerektiği belirlenir ve böylece uzmanlık gücüne sahip çalışanlar tarafından kendi amaçlarına ulaşmak için kolayca kullanılır (Mann, 1995). Bir çalışan ya da yönetici diğerleri üzerinde uzmanlık gücü oluşturmak istiyorsa, güçlü yönlerini değerlendirmeye ve bilgiyi artırmaya odaklanmalıdır. Birçok bireyin üstün olduğu alanlar vardır, ancak uzmanlık gücüne sahip olmanın yolu güçlü yönlerimize veya “deha bölgelerimize” odaklanmaktan geçmektedir. Yönetici ve çalışanların uzmanlık gücünü artırma süreci aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir (www.asana.com).

Şekil 1. Uzmanlık Gücünü İnşa Etme Süreci



Kaynak: www.asana.com

1. Uzmanlık alanlarını belirlemek: Uzmanlık gücü oluşturma ve geliştirme sürecinin ilk adımı uzmanlık alanlarını belirlemekten geçmektedir. Her alanda uzmanlık gücü oluşturmak gerçekçi değildir. Bu nedenle yönetici ve çalışanların niş bir uzmanlık alanına odaklanmaları gerekmektedir. Örneğin, pazarlama departmanında çalışan ve özellikle sosyal medya için ücretli rek-

lamcılıkla ilgilenen bir birey, bu yönde bir uzmanlık gücü oluşturmak istiyorsa bu alanda daha derinlemesine inceleme yapmaya karar verebilir.

2. Diğer uzmanlardan yardım istemek: Uzmanlık gücünün hangi alanda oluşturulacağına karar verdikten sonra, sürecin ikinci adımı olan diğer uzmanların yardımına başvurmak gerekmektedir. Pazarlama örneğinde belirtildiği gibi, sosyal medyada ücretli reklamcılıkla ilgilenen bir çalışan bu alanda uzmanlığını geliştirmek için işyerindeki diğer uzmanlardan iş başında eğitim talep edilebilir ve işyerinde bazı ücretli reklam kampanyaları ile ilgilenmek için yetki talebinde bulunabilir. Ayrıca bu alanda daha fazla uzmanlaşmak için, ücretli reklamcılıkta bir sertifika programı veya çevrimiçi resmi eğitimlere başvurulabilir.

3. Uzmanlığı paylaşmak: Uzman gücüne ulaştıktan sonra uzmanlığı başkalarına tanıtmak ve bu gücü başkalarını etkilemek için kullanmak gerekmektedir. Uzmanlık alanında alınan eğitim sonunda elde edilen diploma veya sertifika ofis duvarında veya LinkedIn'de paylaşılarak ya da dijital pazarlama ekibine yardım desteği sunularak sahip olunan uzmanlık gücü tanıtılabilir ve bu sayede diğer bireyler etkilenebilir.

4. Uzmanlık gücüne güvenmek: Sahip olunan uzmanlık bilgisine güven duyarak ve bu bilgiyi başkalarıyla paylaşarak etki alanı genişletilebilir. Örneğin, ücretli reklamcılıkta uzmanlık gücü kazanan bir çalışan, ekip üyelerinin o alandaki tüm sorularına güvenle cevap verebilmeli ve ekibe güven aşılmalıdır.

5. Sektörün nereye gittiğini bilmek: Uzmanlık gücünü devam ettirmek ve koruyabilmek için, yeni gelişmeler meydana geldikçe konu hakkında güncel bilgiler kazanmak gerekmektedir. Örneğin, Facebook veya Google, ücretli reklam yönetimi için yeni bir güncelleme yayınladığında, bu değişikliğin farkında olmayan birey, uzman gücünü kaybetme riski ile karşı karşıyadır (www.asana.com).

3.3. Meşru (Yasal) Güç

Yasal güç, etkileşim içerisinde bulunan çalışanlar tarafından saygı duyulan meşrulaştırılmış bir güç biçimi olarak kabul edilmektedir. Gücün meşru olması, güç ilişkilerinin istikrara ve netliğe kavuşması için gerekli olan bir sosyal onay biçimidir. Çalışanlar, bir kişinin insan hayatının bazı alanlarını yönetme hakkına sahip olduğunu ve buna itaat edilmesi gerektiğini kabul ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Birçok örgütte yasal güç kişinin sahip olduğu pozisyonla ilişkilendirilmektedir (Mann, 1995). Eğer bir örgütte çalışanlar

üst, orta ve alt yönetim kademelerinde görev alıyorsa çoğu zaman yasal gücü elinde bulundurma hakkına da sahip olmaktadır.

Yasal güç, örgüt tarafından tüzük kapsamında yöneticiye meşru olarak verilen resmi güç ve yetkidir. Bu yetki, yazılı veya sözlü sözleşme ile açıkça verilir ve yöneticinin sorumluluklarını ana hatlarıyla belirtir. Astarlar, yöneticinin bu onaylanmış, yetkili ve yüceltilmiş konumuna dayanarak, yöneticinin çalışan davranışlarını yönlendirme hakkına sahip olduğuna veya aksi takdirde çalışanların cezalandırılabilmesine inanır (Singh vd., 2009). Üstün örgütteki pozisyonundan doğan ve örgüt yönetiminin yasal ve meşru seviyede kendisine verdiği güvenceye dayalı güçtür. Böylece yönetici astına emir verme yetkisini kullanır ve itaat bekler, aksi halde yasa ve yönetmeliklere dayanarak zorlayıcı gücünü kullanabilir (Çalışkur, 2016). İçinde bulunduğumuz toplum, bazı kişi ve kurumların diğer kişileri etkileme gücü olduğu fikrini çok küçük yaşlardan itibaren bireylere aşılacaktır. Örneğin, toplumumuzda yaşlıların sözünün dinlenmesi fikirlerinin alınması yerleşmiş bir normdur. Buna benzer şekilde, insanlar bir işletmeye girdiğinde o işletmede kendilerinden daha üst konumlarda bulunan kişilerin kendilerini etkileme gücü olduğunu kabul ederler. Bu nedenle, belli pozisyonlarda bulunan kişilerin istediği yönde hareket ederler (Erdoğan, 1997). Kişi, makamın gerektirdiği (örneğin okul müdürlüğünde ya da dekanlıkta) işleri yapma ve yaptırma hakkını kullanarak yönetsel gücü kazanır (Peker ve Aytürk, 2002). Yasal gücün aşırı kullanımı, motivasyonu ve yaratıcılığı engellerken, gücün eksik kullanımı karar vermeyi uzatır. Bu nedenle, yasal gücün hem eksikliği hem de fazlalığı örgüt başarısı için zararlıdır (Singh vd., 2009).

3.4. Ödüllendirme Gücü

Kişinin ödül verme gücüne dayanarak başkaları aracılığıyla iş yapma becerisine atıfta bulunan pozitif bir güçtür. Bu tür ödüller, somut veya soyut ödüller olabilir. Örneğin, bir lider veya yönetici çalışanlarını parasal, esnek çalışma programı, terfi ettirme vb. araçlar ile ödüllendirebilir (Alapo, 2018). Ödül gücü, yöneticinin kendi içinde resmi güç taşıyan para, ayrıcalıklar, terfi veya statü gibi ödülleri verme veya vermeme yeteneğidir (Singh vd. 2009). Üstün örgüt kaynaklarını dağıtma yetkisinden kaynaklanan ve ast arzu ettiği biçimde davrandığında ona sunduğu veya sunabileceği ödüllerle gücünü hissettirmesidir (Çalışkur, 2016). Kişinin karşısındaki kişi veya gruba çeşitli ödüller sunabilme veya bu ödüllerden mahrum bırakabilme gücüdür. Bu güç, temelde yöneticilerde bulunur. Yöneticiler buldukları pozisyon gereğince astlarına terfi, maaş, eğitim gibi maddi bazı ödüller sunabilir veya bu ödülleri vermeyerek cezalandırabilirler (Erdoğan, 1997). Eğer yöneti-

ci bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir. Ödüllerin, ödül planlarının ve diğer iletilen eylem biçimlerinin nesnel olarak belirlenmesi ödül gücünün kullanılmasındaki keyfi uygulamaları etkisiz hale getirmeye yardımcı olmaktadır (Singh vd. 2009).

3.5. Cezalandırma Gücü

Zorlayıcı güç olarak da ifade edilen cezalandırma gücü, ast-üst ilişkisinde yöneticinin astı ceza tehdidi ile emre itaat ettirme veya bir davranışı değiştirmeye zorlamasıdır. Bu güç kaynağı fiziksel, sözel, psikolojik, maddî şiddetle davranış haline dönüşmekte ve kişi üzerinde zorlayıcı etki yaratmaktadır (Çalışkur, 2016). Kişinin diğer bireyleri fiziki güç kullanarak veya tehdit ederek azarlayarak etkileme gücüdür. Örneğin, çoğu zaman işgörenlerin işe zamanında gelmeleri yöneticinin kendilerini azarlamasından kaçınmak istemeleri ile açıklanabilmektedir (Chung ve Megginson, 1981). Zorlayıcı güç, yöneticilerin ya da liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Aşan ve Aydın; 2006). Astlar dışında dış tehditler de bir başka zorlayıcı güç kaynağıdır. Örneğin, bir devlet kuruluşu bir müteahhiti rüşvet ödemediği takdirde şirketini ön yeterliliğe sahip müteahhitler listesinden çıkarmakla tehdit edebilir (Singh vd. 2009). Cezalandırma gücü yönetici-ast ilişkilerini zedeleyebildiği, cezalandırılan kişide olumsuz hisler yarattığı, savunmacı davranışlar ortaya çıkardığı ve saldırgan davranışlara neden olabildiği için bireyleri etkilemede çok yaygın olarak kullanılmalıdır, kullanıldığı takdirde ise, ortaya çıkarılabileceği olumsuz sonuçlar da dikkate alınmalıdır (Chung ve Megginson, 1981).

Özetle ifade etmek gerekirse örgütlerde yöneticiler, çalışanları etkileyip harekete geçirmek için birtakım güç kaynaklarını kullanmak zorundadır. Bu güç kaynakları karizmatik güç, uzmanlık gücü, yasal güç, ödüllendirme gücü ve cezalandırma gücü olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler farklı durum ve koşullara bağlı olarak farklı güç kaynaklarını kullanarak çalışanlar üzerinde etki yaratmayı hedeflemektedirler.

4. Hubris Sendromu

Günlük hayatta da son derece önemli bir kavram olan güç, işletmelerde yöneticilerin kararlarını uygulayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticinin isteklerini yaptırabilmesi ve astlarını işletme hedeflerine yönlendirmesi astlarını etkileyebilme yeteneğine yani güce sahip olmasına bağlıdır (Erdoğan, 1997). Ancak zaman zaman liderler tarafından gücün kötüye

kullanılması olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Tarih boyunca çok fazla güce sahip olan liderler, yöneticiler ve siyasetçiler sahip oldukları gücü sıklıkla kötüye kullanmış gücü ele geçirenler diğer bireyler üzerinde mutlak hakimiyet kurarak onları sömürmeye onlardan çıkar elde etmeye çalıştığından gücün, güçlü olmanın, güç elde etmenin kötü bir şöhrete sahip olmasına neden olmuşlardır (Bayrak, 2001). Güç her ne kadar olumsuz bir şöhrete sahip olsa da varlığını herkesin kabul ettiği sosyal ilişkilerin temelini oluşturan bir gerçektir. Ancak elde edilen fazla güç ve bu gücün liderde yarattığı zehirlenme başka bir ifadeyle gücün kötüye kullanımı beraberinde Hubris Sendromu’nu ortaya çıkarmaktadır.

Literatürde ilk defa David Owen ve Jonathan Davidson tarafından ifade edilen Hubris’in bir sendrom olduğuna yönelik ortaya atılan tezin gelişme süreci Owen ve Davidson’un 20. ve 21. yüzyılın çalkantılı dönemlerinde görev yapan ABD başkanı George W. Bush ve İngiltere başbakanı Tony Blair’in kariyerleri hakkındaki gözlemlerinden elde ettikleri kanıtlara dayanmaktadır. Özellikle George W. Bush’un yeterince planlamadan elinde bulundurduğu güç sayesinde Irak’ta savaşa girme kararı alması ve sonrasında yaşananlar Hubris Sendromu’nun kavramsallaştırılmasında temel kanıtlar olarak ileri sürülmüştür. Yunanca kibir anlamına gelen Hubris kavramı “felakete davet” olarak kullanılmaktadır (Russell, 2011:141). Kökeni Antik Yunan’a dayanan Hubris, aşırı gurur ve özgüvenle şişirilmiş güçlü bir figürün başkalarına karşı küstahlık ve aşağılama ile davrandığı kibirli bir eylem olarak tanımlanmakta ve başarıdan sarhoş olmuş, kendini tanrı ile özdeşleştiren kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Kişi, gücünü başkalarına bu şekilde davranmak için kullanmaktan zevk alıyor gibi olsa da Yunan mitolojisinde bu tür onur kırıcı davranışlar Nemesis tanrıçası tarafından şiddetle kınanmaktadır (Owen, 2008). Bu nedenle Hubris kavramı, Yunan mitolojisinde Nemesis ile ilişkilendirilmektedir. İlahi adalet ve öç tanrıçasının adı olarak bilinen Nemesis sadece intikam ve öç almayı simgelemekle kalmayıp, aynı zamanda tanrılara yapılan saygısızlık, kendini beğenmişlik ve küstahlıkla özdeşleşmiş olan Hubris’i de cezalandırmakla görevlendirilmiştir (Öztürk, 2018). Benzer şekilde Yunan mitolojisinde İkarus ve Daedalus efsanesi kibrin en önemli örneklerinden biri olarak gösterilmektedir. Efsaneye göre kanatlarının gücüyle gökyüzünde yükselmeye başlayan İkarus, her şeye tepeden bakmaya başlar ve yükseldikçe kendini üstün görür. Güneşe yaklaştıkça balmumunun eridiğini ve kanatlarının kırılmaya başladığını fark etmez. Sonunda kanatları kırılır ve İkarus Ege Denizi’ne düşerek boğulur. Bu efsaneye göre kibir bir yöneticinin yapabileceği en büyük hatalar arasında yer almaktadır (Öztürk Çiftçi, 2020).

Owen ve Davidson (2009), Hubris Sendromu'nu tıbbi bir hastalık olarak ele almakta ve önemli yetkilere ve aşırı güce sahip olan bireylerin gösterdiği kontrolsüz bir özgüven, umursamazlık ve başkalarını hor görme duygusu olarak tanımlamaktadır. Owen (2006) başka bir araştırmasında kibir sendromunu “gücün yarattığı sarhoşluk” olarak tanımlamıştır. Hubris Sendromu, güçlü konumda olan bireylerin çoğunlukla liderlerin kendileri ve yetenekleri hakkında büyütülmüş ve süslenmiş bir görüş geliştirmesini ifade etmektedir. Kibir olarak tanımlanan Hubris Sendromu'na yakalanan bireyler abartılı bir gurur ve özgüven içerisinde hareket etmektedirler. Bu sendromu taşıyan bireyler aşırı özgüven, kişisel imaj takıntısı, eleştiri sunan insanlara karşı küçümseme ve gerçeklikten kopma eğilimi içerisindedirler. Başka bir anlatımla ifade etmek gerekirse kibirli liderler yalnızca herkesten daha iyi olduklarına değil aynı zamanda tamamen yanılmaz olduklarına da inanırlar. Kendi hatalarını veya eksikliklerini göremezler ve gerçekten yanlış yapamayacaklarına inanırlar (Boogaard, 2023). Diğer bir deyişle bu sendromun en belirgin özelliği sahip olunan gücün kibirli davranış örüntüsünün başlamasını tetiklemesi ve zamanla gelişmesine neden olan en önemli kaynak olmasıdır (Sadler-Smith vd., 2017). Çoğu durumda liderler işlerini iyi bildikleri ve doğru yaptıkları için zirveye çıkmaktadırlar. Yılların zorlukla kazanılmış bilgi, deneyim ve uzmanlığına dayanarak yükselirler. Doğal olarak bu beceriler ve başarılar, sağlıklı bir ego ve olumlu bir benlik algısı gerektirir. Ancak bu güven aşırı, mantıksız veya temelsiz bir düzeye yükseldiğinde artık yalnızca güçlü bir öz imaj olmaktan çıkar ve daha sorunlu bir davranışa işaret etmeye başlar. Bu sorunlu davranış aşırı kibir ve güç zehirlenmesi olarak kendini gösterir (Boogaard, 2023).

Hubris Sendromu içerisindeki bireyler sahip oldukları pozisyonları ve gücü kullanarak ekip arkadaşlarına ya da astlarına karşı zorbalık ya da mobbing, uygulamaktan çekinmezler. Hubris Sendromu'na yakalanan kişilerde duygusal açıdan tehdit altında olma hissi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Eleştirel bir durumu bir tehdit olarak nitelerler aldıkları kararların mükemmel olduğunu düşünerek kibirli bir şekilde şiddete kadar giden bir tepki verirler (Yıldırım, 2020; Sadler-Smith vd., 2017). Hubris Sendromu, üst düzey yöneticilerin sınırlarını tanımalarını ve kabul etmelerini engelleyen aşırı özgüven ve kibirden kaynaklanan bilişsel bir önyargı ile karar vermelerine neden olmaktadır (Li ve Tang, 2010).

Hubris Sendromu ayrılmaz bir biçimde güç ile bağlantılıdır, güç sendromunun oluşmasının bir önkoşuldur ve güç azaldığında sendrom da normal bir şekilde gerileme göstermektedir. Dolayısıyla bireyin gücü elinde bulundurduğu sürenin uzunluğu ile sendromun şiddeti arasında ilişki bulunmaktadır.

Birey ne kadar uzun süre güce sahip olursa sendromun etkisiyle o denli yıkıcı eylemlerde bulunabilmektedir. Bir lidere Hubris Sendromu teşhisini koyabilmek için aşağıdaki semptomlardan en az üç ya da dört tanesini taşıması gerekmektedir (Owen, 2008: 428-429). Bu semptomları 14 madde halinde sıralamak mümkündür (Owen ve Davidson, 2009: 1398):

1. Dünyayı güç uygulayabilecekleri ve kendilerini yüceltebilmek için zafer arayabilecekleri bir arena olarak görme gibi narsistik kişilik eğilimine sahip olmak,
2. Her şeyden önce kişisel imajı geliştirmek ve yükseltmek için harekete geçme eğilimine sahip olmak,
3. İmaj ve sunum ile ilgili fazlasıyla bir endişeye sahip olmak,
4. Hitabet ve konuşmalarda mesih coşkusu sergilemek ve konuşmalarında yaptıklarını yüceltme eğilimi içerisinde olmak,
5. Kendi görüş ve çıkarlarını ulusu veya örgütüyle bütünleştirmek,
6. Konuşmalarında şahsını “biz” hitabı kullanarak ifade etme eğilimine sahip olmak,
7. Açıkça başkalarını hor görmek ve kendisine karşıt görüşleri olanları düşman ilan etmek,
8. Aşırı ve kontrolsüz özgüvene sahip olmak,
9. Yalnızca tarih ve Tanrı gibi daha yüksek bir mahkemeye karşı hesap verebileceği algısı ve eylemi içinde olmak herkesin yargılandığı sıradan bir mahkemeye hesap vermeyeceği inancına sahip olmak,
10. Hesap verebileceği bu yüce mahkemelerde haklı çıkacağına dair sarsılmaz bir inanca sahip olmak,
11. Gerçek dünya ile temasını kaybetmek genellikle aşamalı izolasyona geçme eğiliminde olmak,
12. Huzursuzluk, umursamazlık ve dürtüsellik eğiliminde olmak,
13. Önerilen bir sürecin ahlaki doğruluğu hakkındaki “geniş vizyona” sahip olma iddiasından dolayı pratikliği, maliyeti veya sonuçları düşünmeksizin hareketlerde bulunma (fevri davranışlar sergilemek ve düşüncesiz hareketlerde bulunmak),
14. Kendine çok fazla güven duymasından ötürü işlerin ters gittiği durumlarda liderin politika üretmenin temelini önemsememesi.

Hubris Sendromu'nun narsistik kişilik bozukluğuyla aynı olup olmadığını, farklılık varsa bu farkın neden kaynaklandığının altını çizmek önemlidir. Hubris Sendromu'nun olası tanımlayıcı belirtileri olan 14 semptomdan 7'si, Amerika Psikiyatri Birliği tarafından geliştirilen ruhsal bozukluk sınıflaması olarak ifade edilen DSM-4 sınıflamasında narsistik kişilik bozukluğu semptomları olarak ele alınmıştır. Bu sınıflandırmaya göre bir birey yukarıda ifade edilen 14 maddeden 1, 2, 3, 4, 7, 8 ve 9 maddelerdeki semptomları gösteriyorsa narsistik kişilik bozukluğuna, 11. maddedeki semptomu gösteriyorsa antisosyal kişilik bozukluğuna, 14. maddedeki semptomu gösteriyorsa histriyonik kişilik bozukluğuna sahiptir. 5, 6, 10, 12 ve 13. maddedeki semptomlar, Hubris Sendromu'nu tanımlayan ve sendromu diğer kişilik bozukluklarından ayıran belirtiler olarak ifade edilmektedir. Eğer birey Hubris Sendromu'na ait 14 semptomdan en az üçünü gösteriyorsa bu kişi Hubris Sendromunun etkisi altındadır (Owen ve Davidson, 2009). Bununla birlikte, Hubris Sendromu'na yakalanan birinin otomatik olarak narsist olduğu anlamına gelmemektedir. İki kavram arasındaki temel farklılık aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir (Berglas, 2014; Boogaard, 2023):

- **Narsistik kişilik bozukluğu:** Adından da anlaşılacağı gibi narsizm bir kişilik bozukluğudur. Tipik olarak geç çocukluk veya erken ergenlik dönemlerinde ortaya çıkan teşhis edilebilir bir akıl sağlığı durumudur.
- **Hubris sendromu:** Bireyin özel kişiliğinin bir sonucu değil, çevrenin bir sonucudur. Yalnızca birey güce ulaştığı zaman ortaya çıkmakta ve genellikle artık gücü kalmadığında ise azalmaktadır. Başka bir ifadeyle Hubris Sendromu bir kişilik bozukluğu değil, konum veya statü hastalığı ya da güç zehirlenmesi olarak görülmelidir.

Zhang ve arkadaşları (2020), yöneticilerde görülen Hubris Sendromu'nun üç temel özelliğinden bahsetmektedir. Bu özellikler aşağıda ifade edildiği gibidir;

1. Becerilerini zor durumlarla başa çıkma yeteneklerini, sahip oldukları bilgi ve yetenekleri abartılı bir şekilde algılama eğilimindedirler.
2. Kendilerini örgütün geri kalanından üstün gördükleri için tüm başarıları kendilerine başarısızlıkları ise dış etkenlere bağlama eğilimindedirler.
3. Beklenmeyen olayların şirketleri üzerinde çok fazla olumsuz bir etkisi olmayacağını düşünme eğilimindedirler.

Tarih boyunca diktatör olarak tanımlanan liderlerin birçoğunda Hubris Sendromu'nun belirtileri olduğu görülmüştür. Hubris Sendromu'na yakalanan diktatörler arasında Sovyet devlet adamı Stalin, Çinli siyasetçi Mao Zedong, Kamboçya eski Başbakanı Pol Pot, Uganda eski Cumhurbaşkanı Idi Amin ve Zimbabveli siyasetçi Robert Gabriel Mugabe gibi liderler sayılmaktadır. Benito Mussolini ve Mao Zedong Hubris Sendromu'na sahip olmakla birlikte aynı zamanda bipolar bozukluğu olan siyasetçilerdir. 1936'dan 1941'e kadar güç zehirlenmesinin birçok belirtisini gösteren Hitler, şüphesiz ki Hubris Sendromu'nun büyük ilerleme kaydeden önemli örneklerinden biridir. Hitler Hubris Sendromu'na yakalanmakla kalmayıp aynı zamanda kişiliğinin başka birçok karmaşık yönü olan bir lider olarak değerlendirilmektedir (Owen, 2008: 430). Aşağıda Tablo 1'de tarih boyunca öne çıkan ve Hubris Sendromu yaşadığı düşünülen liderlerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1. 1908'den İtibaren Hubris Sendromu'na Yakalanan Liderler

Lider/Siyasetçi	Kibirle ilgili hastalıklar	Diğerleri için sorun oluşturma	Hubristik Özellikler	Hubris Sendromu
Theodore Roosevelt 1901–1909	Bipolar bozukluk	Evet	Evet	Hayır
Herbert Asquith 1908–1916	Alkol tüketimi	Evet	Evet	Hayır
Woodrow Wilson 1913–1921	Anksiyete bozukluğu Majör Depresif Bozukluk Kişilik Bozukluğu	Evet	Evet	Kesin değil/ olası
David Lloyd George 1916–1922	Yok	Evet	Evet	Evet
Franklin D. Roosevelt 1933–1945	Yok	Hayır	Evet	Hayır
Neville Chamberlain 1937–1940	Yok	Evet	Evet	Evet
Winston Churchill 1940–1945, 1951–1955	Majör Depresif Bozukluk, Siklotimik Bozukluk	Evet	Evet	Hayır

Lider/Siyasetçi	Kibirle ilgili hastalıklar	Diğerleri için sorun oluşturma	Hubristik Özellikler	Hubris Sendromu
Anthony Eden 1955–1957	Amfetamin kötüye kullanımı	Evet	Evet	Hayır
John F. Kennedy 1961–1963	Addison hastalığı, Amfetamin kötüye kullanımı	Evet	Evet	Hayır
Lyndon B. Johnson 1963–1969	Bipolar bozukluğu	Evet	Evet	Hayır
Richard Nixon 1969–1974	Alkol tüketimi	Evet	Evet	Kesin değil/ olası
Margaret Thatcher 1979–1990	Yok	Evet	Evet	Evet
Tony Blair 1997–2007	Yok	Evet	Evet	Evet
George W. Bush 2001–2009	Alkol kullanımı ile ilgili sorunlar	Evet	Evet	Evet

Kaynak: Owen ve Davidson, 2009: 1399.

Özetle ifade etmek gerekirse Hubris Sendromu önemli yetkilere ve aşırı güce sahip olan bireylerin güç sarhoşluğu sonucunda gösterdiği kontrolsüz bir özgüven ve diğerlerini küçümseme, dikkate almama durumunu ifade etmektedir. Bir lider veya yöneticiye Hubris Sendromu teşhisi koyabilmek için bu liderlerin birtakım semptomlar sergilemeleri gerekmektedir. Hubris Sendromu'nda öne çıkan bu semptomlar; konuşmalarda mesih coşkusu sergilemek, huzursuzluk ve umursamazlık eğiliminde olmak, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarıyla bütünleştirmek, konuşmalarında şahsını biz hitabı kullanılarak ifade etmek, fevri davranışlar sergilemek ve düşüncesiz hareketlerde bulunmak şeklinde ifade edilmektedir.

5. Hubris Sendromuna Yol Açan Faktörler

Hubris Sendromu lider güçlü bir konumuna ulaştığı zaman tetiklenir ve tipik olarak lider gücü elinde tuttukça ve daha fazla güç elde ettikçe de ilerleme gösterir. Bu durum özellikle liderin kararları ve direktifleri başarılı ve olumlu sonuçlar doğuruyorsa liderin özgüvenini daha da artırarak sendromu ileri düzeye taşımaktadır (Boogaard, 2023). Hubris Sendromu'na neden

olan faktörler arasında önemli bir güce sahip olmak, liderin her türlü kişisel yetkiyi kullanması üzerinde asgari bir kısıtlama olması ve iktidarda kalınan sürenin uzunluğu gibi faktörler kilit rol oynamaktadır (Owen, 2008).

“Güç yozlaştırır ve mutlak güç kesinlikle yozlaştırır” ifadesi kontrolsüz gücün olumsuz sonuçlara yol açacağını ifade etmektedir (Pfeffer, 1992). Güç yozlaştırmaya meyilli olduğundan bireylerin gücü kötüye kullanma eğilimine sahip oldukları öne sürülmektedir. Örgütlerde yöneticiler örgüt üyelerini veya örgütün kendisini sahip oldukları güç yoluyla kötüye kullanabilmektedirler. Hiyerarşik otorite, kaynak kontrolü ve ağ merkeziliği nedeniyle yöneticiler gücü kötüye kullanma konusunda çok geniş yetki ve fırsatlara sahiptir. Güç hiyerarşik olarak kötüye kullanıldığı zaman bazı olumsuzluklara vesile olmaktadır. Bu olumsuzluklar aşağıdaki tabloda örnekler ile ifade edilmiştir (Vredenburg ve Brender, 1998).

Tablo 2. Gücün Hiyerarşik Olarak Kötüye Kullanılmasının Boyutları ve Örnekleri

Boyutlar	Yönetim Örnekleri
Bireysel İtibara Saygısızlık	<ul style="list-style-type: none"> • Yasadışı işbirliği talepleri dayatmak • Fiziksel taciz • Sözlü olarak taciz etmek veya alenen/herkesin önünde utandırmak • Davranışsal rahatlıkta ısrarcı olmak • Zarar verecek şekilde dedikodu yapmak • Manipülatif bağımlılık • Yalan söylemek, abartmak veya samimiyetsiz sözler vermek
İş Performansının veya Hak Edilen Ödüllerin Önündeki Engeller	<ul style="list-style-type: none"> • Personel seçimi kararlarını keyfi olarak almak • Astlarının çalışmaları için aldatıcı bir performans değerlendirmesi varsaymak • Astları görev için gerekli kaynaklardan yoksun bırakmak • Performans değerlendirme konusunda ayrımcılık yapmak • Ödülleri keyfi olarak tahsis etmek • Kendi zayıf performansını astlarına atfetmek • Şirketin sosyal etkinliklerine zorunlu katılmayı gerektirmek

Kaynak: Vredenburg ve Brender, 1998: 1339

Gücün hiyerarşik olarak kötüye kullanılması bir astın onuruna saygısızlık gösteren veya bir astın performansına veya hak ettiği ödüllere engel teşkil eden eylemler olarak tanımlanır (Vredenburg ve Brender, 1998). Tablo 2 gücün kötüye kullanılmasının tanımlayıcı boyutlarının bazı örneklerini sunmaktadır. Gücün kötüye kullanılması hem astların itibarlarına zarar vermekte hem de performans veya hak edilen ödülleri işlevsiz kılmaktadır. Örneğin, performansının iyileştirilmesi için gerekli bilgileri bir astından kasten saklayan bir yönetici yetkiyi iş performansı için işlevsiz bir şekilde ancak bireysel onuruna saygısızlık etmeden kullanmış olur.

Sadler-Smith ve arkadaşları (2019), liderlerde Hubris Sendromu'na yol açan davranışların nedenlerini bireysel, durumsal ve ilişkisel faktörler olmak üzere üç bölümde incelemiştir. Araştırmada bireyin benlik saygısı, kendine yeterlilik, içsel kontrol odağı ve duygusal istikrar gibi özelliklerinin aşırı şişirilmesinin kibire neden olabilecek kişisel faktörler olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada kişisel faktörler cinsiyet bağlamında ele alınarak sendrom üzerindeki etkisi değerlendirilmiş ve erkeklerin kadınlara göre Hubris Sendromu eğilimlerinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Örgütsel başarıyı ekip çalışması veya dış faktörlerden ziyade yönetici ile ilişkilendirmek Hubris Sendromu'na yol açan en önemli durumsal faktörlerden biri olarak ele alınmıştır. Son olarak örgütte liderin davranış ve kararlarına eleştirel yaklaşabilecek kimsenin bulunmaması ya da örgütsel ilişkilerin sadece liderin davranışlarını sorgulamadan onaylamaya istekli çalışanlar çemberinde gerçekleşmesi ise Hubris Sendromu'nun oluşmasında etkili olan ilişkisel faktörler olarak ifade edilmektedir.

Hubris Sendromu genellikle bazı siyasi liderler bağlamında karşımıza çıkmaktadır. Bu siyasi figürler kolay ve tanınabilir çalışma konuları olsa da Hubris Sendromu bir CEO'dan bir ekip liderine kadar farklı düzeyde güce sahip olan herkesin başına gelebilmektedir (Boogaard, 2023). Bu sendrom siyasi, ticari, askeri veya akademik olsun tüm liderler için mesleki bir tehlikedir, ancak bu tür liderlerin tümü kibir sendromuna yakalanmayabilir. Ancak zaman zaman pek çok politikacı kibirli davranışın bazı özelliklerini ortaya koymaktadır (Owen, 2008: 428).

Özetle ifade etmek gerekirse Hubris Sendromuna neden olan faktörler bireysel, durumsal ve ilişkisel faktörler olarak ele alınmaktadır. Ayrıca hiyerarşinin fazla olduğu örgüt yapıları ve merkezîyetçi yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde güç belirli kimselerde toplanacağından, yetki ve fırsatlar tek kişi de olacağından bu durum gücün kötüye kullanımını sonucunu doğuracaktır. Böylece çok fazla güce sahip olan lider veya yöneticilerde Hubris Sendromu oluşacaktır.

6. Hubris Sendromunun Olumsuz Etkileri

Gücün yarattığı sarhoşluk ya da aşırı güç sonucunda liderin zehirlenmesi olarak ifade edilen Hubris Sendromu beraberinde bir takım olumsuz çıktılar getirmektedir. Hubris Sendromu'nun yol açtığı olumsuz sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir (Boogaard, 2023):

- **Güven eksikliği:** Liderin kendisi yanlış yapamayacağını düşünebilirken, etrafındaki insanlar aynı fikirde olmayabilir. Kendi eksikliklerini veya yetersizliklerini görememe veya bunların sorumluluğunu alamama, meslektaşlarına ve astlarına olan güveni aşındırmaktadır. Araştırmalar alçakgönüllülüğün güvenilir liderlerin temel bir özelliği olduğunu göstermektedir.
- **Zayıf ilişkiler:** Bir güven temeli olmadan kişisel veya profesyonel sağlam bir ilişkiye sahip olmak neredeyse imkansızdır. İnsanlar aşırı kibirli ve kendini beğenmiş liderlerle sağlam bağlar kuramaz.
- **Mantıksız karar verme:** Aşırı kibir sergileyen liderler davranışları ve fikirleri hakkında eleştiri duymak istemezler. Diğer insanlardan fikirler ve girdiler almadan (bazen irrasyonel kararlar) kararlar verirler ve genellikle fevri ve pervasız olarak algılanırlar.
- **Etkisiz ekipler:** Güven ilişkisi olmadan veya farklı bakış açılarının katkısı olmadan karar alan liderler Hubris Sendromu'nun etkisiyle genellikle iş çıktılarında olumsuz sonuçlar elde ederler. Araştırmalar, ekiplerin liderlerinin hataları kabul ettiğini ve başkalarından öğrenmeye açık olduğunu hissettiklerinde daha etkili olduklarını göstermektedir. Aksine liderler bunu yapmak istemediğinde veya yapamadığında ve iyi niyetli geri bildirimleri hor gördüğünde ekipleri ve performansları zarar görmekte ve etkisiz hale gelmektedir.

Li ve Tang (2010), Çin'deki imalat şirketlerinin 2790 üst düzey yöneticisi ile yaptığı bir çalışmada, CEO'ların Hubris Sendromu'nu tanımlayan özelliklerinin sistematik olmayan risk üzerindeki etkilerini ve bu etkide yönetsel kararların aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları, Hubris Sendromu'nu tanımlayan özellikler CEO'ları riskli kararlar almaya teşvik ettiğini ve yönetsel takdir yetkisinin bu etkide aracı bir role sahip olduğunu göstermiştir. Park ve arkadaşlarının (2018), Kore'de 164 firmanın 654 üst düzey yöneticisinin gözlemleri üzerinden yaptıkları çalışmada CEO'ların Hubris Sendromu'na ait özellikleri ile şirketin finansal performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Başka bir ifadeyle, yöneticinin hubristik özellikleri ne kadar yüksekse şirketin performansı o kadar düşük olmaktadır.

Özetle ifade etmek gerekirse Hubris Sendromu'na yakalanan liderler beraberinde bir takım olumsuz sonuçlar getirmektedir. Bu olumsuzluklar lideri izleyenlerde oluşan güven eksikliği ve lider ile olan ilişkilerin zayıflaması olmakla birlikte, liderin rasyonel olmayan kararlar alması ve böylece kitleler üzerinde arzu edilmeyen sorunlara yol açması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu sendroma yakalanan liderlerin şirketlerinin performansında da günden güne düşme görülmektedir.

7. Sonuç

Gücün yarattığı sarhoşluk ya da güç zehirlenmesi olarak ifade edilen Hubris Sendromu liderlerin aşırı ve kontrolsüz bir özgüven ve kibir içerisinde hareket ederek gerçeklikten kopma, eleştiri sunanları küçümseme, kişisel imaj ve imaj sunumunu her şeyin üstünde tutma, hiç kimseye hesap vermemesi, kendi gibi düşünmeyenleri dışlama ve düşmanlaştırma eğilimini ifade eden bir kavramdır. Güç kavramı ile yakın ilişkili olan Hubris Sendromu'nun şiddet derecesi kişinin gücü elinde bulundurma süresine ve kullandığı gücün miktarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Eğer bir lider çok uzun yıllar itibarıyla gücü elinde bulunduruyorsa ve elde ettiği güç hiç kimse tarafından denetlenemiyorsa sendromun şiddeti çok fazla olacaktır. Lider gücünü kaybettiğinde ya da artık güç kullanamadığında ise sendromu tanımlayan semptomlar azalma gösterecektir. Hubris Sendromu devlet yöneticilerinden işletme yöneticilerine kadar bütün lider ve yöneticilerde ortaya çıkabilecek bir kibir ve güç zehirlenmesidir. Ayrıca toplumları, ülkeleri, işletmeleri etkileyecek bir tehlike olarak görülmektedir. Bu sendroma yakalanan yöneticiler tek başlarına karar alacak, aldıkları kararları hiçbir otorite denetleyemeyecek, kendi gibi düşünmeyenleri ya da farklı bakı açıları sunanları küçümseyecektir. Dolayısıyla bu semptomları gösteren yöneticiler tıpkı George W. Bush'un Irak'a savaş açması gibi sağlıklı ve sorgulanamaz kararları ile kitleleri uçuruma sürükleyecek yıkıcı sonuçlara yol açacaktır.

Kaynaklar

- Alapo, R. (2018). Organizational power politics and leadership experiences on the view and use of power in organizations, *Management Studies*, 6(1), 30-36.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Güç ve politika*. H. Can, (Ed.), İçinde Örgütsel davranış (328-358). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Berglas, S. (2014). *Rooting out hubris, before a fall*. Erişim Tarihi: 29.04.2023, <https://hbr.org/> (Harvard Business Review)
- Boogaard, K. (2023). *When a healthy ego goes rogue, hubris syndrome lurks*. Erişim Tarihi: 29.04.2023, <https://www.atlassian.com/>.
- Chung, K. H.ve Megginson, L. C. (1981). *Organizational behaviour: developing managerial skills*, New York: Harper & Row
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde güç olgusu ve gücün kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1): 29-48.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioural Science*, 2(3), 201-215.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel güç ve politika. *Yönetim Dergisi*, 8 (26), 21-31.
- French, J. R. P. ve Raven B. H. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power* (ss. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research
- Gbadamosi, G. (1996). *Organizational behaviour: A basic introduction*. Pumark Nigeria Ltd, Lagos.
- Li, J. ve Tang, Y. (2010). Ceo hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15 (1), 1-9.
- Mann, S. (1995). Politics and power in organizations: why women lose out. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 9-15.
- Mcshane, S. ve Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior*. McGraw-Hill Education
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organisations*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

- Obisi, C. (2003). *Organizational behavior concepts and applications*. Malthance Press Ltd, Lagos.
- Owen, L. D. (2006). Hubris and Nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99 (11), 548-551.
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432.
- Owen, D. ve Davidson J. (2009). Hubris syndrome: an acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain A Journal of Neurology*, 132(5), 1396–1406.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, Ö. (2018). *Yunan mitolojisi*. Erişim Tarihi: 10.05.2021. <https://ozhanozturk.com/2018/04/08/nemesis/>
- Öztürk Çiftçi, D. (2020). *Hubris syndrome in managers: a conceptual evaluation*. *Management Studies*, 1-10.
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H. ve Sung, Y. D. (2018). CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919–933.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*. Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.
- Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545–556. <https://doi.org/10.1177/014920638901500404>.
- Raven B. H. ve French J. R. P. (1958). Group support, legitimate power, and social influence. *Journal of Personality*, 26(3), 400-409.
- Raven B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy (ASAP)*, 8(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The “Hubris Syndrome”. *Psychiatrist*, 35, 140-145.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. ve Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Singh, A. (2009). Organizational power in perspective. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4): 165-176.
- Team Asana, (2022). *How to build expert power (and become a better leader)*. Erişim Tarihi: 20.04.2023, <https://asana.com/resources/expert-power>.

- Vredenburg, D. ve Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics* 17, 1337-1347.
- Yıldırım, A. (2020). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında kişiliğin karanlık yönü: narsizm ve hubris sendromu. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 67-76.
- Zaleznik, A. (1970). Power and politics in organizational life. *Harvard Business Review*, 48, 47-60.
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D. ve Yin, D. (2020). CEO hubris and firm pollution: state and market contingencies in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 161, 459-478.