

## NARSİSTİK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN KARAR SÜREÇLERİNE ETKİSİ \*

Özge Kocakula<sup>1</sup> A. Ender Altunoğlu<sup>2</sup>

### Öz

Bu çalışma ile birlikte, örgüt içinde önemi giderek artan insan ögesinin narsistik kişilik özellikleri çerçevesinde değerlendirmesi yapılarak, söz konusu kişilik özelliklerinin karar verme yetki ve sorumluluğunda olan yöneticiler açısından karar süreçlerini ne şekilde etkilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma metodu olarak birincil veri toplama tekniklerinden anket kullanılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında Karar Süreçleri Ölçeği ve Narsistik Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye’de öğrenimine devam etmekte olan işletme öğrencileridir. Örneklem grubu, uygulama kolaylığı bakımından Aydın ilinde öğrenimine devam etmekte olan işletme öğrencileri olarak belirlenmiş, toplamda 317 kişiye uygulanmıştır. Anketlerden işletme öğrencilerinin narsistik kişilik özelliklerine ilişkin elde edilen verilerin çapraz tablo yöntemiyle karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, karar verme süreçleri ile narsistik kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Narsistik Kişilik Özellikleri, Karar Verme, Yönetim

### EFFECTS OF NARCISSISTIC PERSONALITY TRAITS ON DECISION MAKING PROCESSES

### Abstract

With this study, it has been tried to understand how the narcissistic personality traits affect the decision processes in terms of the managers who are in charge of decision making authority and responsibility, by evaluating the increasing human personality within the scope of the organizations. As a research method, questionnaire was used from primary data collection techniques. Decision Processes Scale and Narcissistic Personality Inventory were used to collect data in the study. The universe of the research is business students who are continuing their education in Turkey. The sample group was determined as business students who are continuing their education in Aydın province for ease of implementation and applied to a total of 317 persons. A comparative analysis of the data obtained about the narcissistic personality traits of the business students was made by using the cross-table method. The results of the analysis revealed that there is a significant relationship between decision making processes and subscales of narcissistic personality traits.

**Key Words:** Narcissistic Personality Traits, Decision Making, Management

\*Bu çalışma Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde 2012 yılında kabul edilmiş olan *Narsistik ve Obsesif Kompulsif Kişilik Bozukluklarının Karar Süreçlerine Etkisi* başlıklı Yüksek Lisans tezinin bir bölümünden oluşturulmuştur.

<sup>1</sup>Öğr. Gör. Dr. Adnan Menderes Üniversitesi Sultanhisar Meslek Yüksekokulu, 09470; ozgekocakula@outlook.com; ozgekocakula@adu.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, aealtunoglu@mu.edu.tr

## Giriş

Yönetim alanyazınında, yönetim vasfının en incelikli vasfı olarak kabul edilen karar verme becerisi, bu alanda çalışan araştırmacıları karar vericinin kişilik özelliklerine dikkatini vermeye sevk etmiştir. Karar vericinin rolünün örgütler açısından öneminin anlaşılmasına başlanması, özellikle örgütler yazınında 1970'li yıllardan itibaren kültürün birey üzerindeki etkilerinin incelenmesi ile eşzamanlı bir seyir izlemiş ve günümüzde bu rolü oynayan aktörlerin kişilik özelliklerini doğru anlamının önemine işaret etmiştir. Yaşanan teknolojik gelişmelerin kültürel dili ve toplumsal yapıyı derinden etkilemesi ve dönüştürmesi; yalnızca toplumsal seviyede yapılan örgüt analizlerini, birey düzleminde de yapmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Toplumsal açıdan dönüşen dilin ortaya yeni toplumsal roller çıkarmış olması, bu rolün gereklerini farklı kültürel katmanlar açısından yeniden tanımlamıştır. Sanayi devrimi öncesindeki topluluklarda ortaklaşa davranışın hakimiyeti, günümüzde yerini örgütün tamamı yerine bireyin ön planda olduğu farklı oyun alanları açmıştır. Giderek toplulukçu kültürden bireyci kültürlere doğru evrilen toplumsal yaşamda, yalnızlık, sosyal yoksulluk gibi duygular; küresel rekabetin baskısını aktörlerin üzerinde yoğun olarak hissettirmesi ile birleşince; bireyin öznel iyi oluşunu dengede tutabilmesi için kendi kişisel özelliklerini ön plana çıkarabilme kaygısı giderek artmıştır.

Toplumsal yaşantının özellikle bireyci yönler vurgu yapar hale gelmesi, bireyler arası dayanışma motiflerini özellikle belirli sahalarda rafa kaldırmış görünmektedir. Rekabetçi faktörlerin örgütsel sahada hakim olmaya başlaması, birey-toplum etkileşimi çerçevesinden düşünüldüğünde, aktörlerin kişisel özelliklerinde benzer bir etki yaratmasını teşvik edici bir etkide bulunduğu anlaşılmaktadır. İnsan doğasında geçmişten bu yana var olmuş olan rekabetçi özelliklerin, sanayi sonrası toplumların rekabetçi örgütlerinde varlık sahası bulmuş olması, bu kişilik özelliklerini giderek keskinleştirmektedir. 'Çağın vebası' olarak nitelenmekte olan narsistik kişilik özelliklerinin, bu koşullarda giderek yaygınlaştığı ve toplumsal kabul sınırlarının içine girdiği anlaşılmaktadır. Örgütsel sahada karar vericiler açısından düşünüldüğünde, narsistik kişilik özelliklerini taşıyan aktörlerin, örgütü bir sahne; kişiliğini ön plana çıkarıp sergileyebileceği bir oyun alanı olarak kullanması durumlarına sıkça rastlanmaktadır. Narsisizmin toplumsal düzleme yansıyan sonuçları açısından bakıldığında, bireyin kendisine duymak istediği ileri düzeydeki öz-sevgi, örgüt içerisinde ortaya koyduğu davranış örüntüleri bakımından oldukça belirleyicidir. Her bir karar verme problemini, kendi kişisel özelliklerini örgütteki diğer aktörlere ispat etme ve böylelikle takdir ve beğeni kazanma gereğine dönüşürebileceği bir fırsat olarak değerlendirebilecek narsistik kişilik, bu özellikleri ile örgütsel sonuçları doğrudan etkileyecektir.

Geçmişte yalnızca psikoloji disiplini altında incelenen insana ait bu unsurlar, işletmeler tarafından insan faktörünün öneminin giderek anlaşılmasıyla, yönetim biliminin de inceleme alanına girmiştir (bkz. de Vries ve Miller, 1985; Dimaggio vd. 2006; Antes vd. 2007; Lakey vd. 2008; Timuroğlu ve İşcan, 2008; Brown vd.,2010; Ronningstams ve Baskins-Sommer,2013; Ronningstam 2013). Bu çalışma, batılı ülkelerde giderek yayılan bir veba olarak algılanan (Twenge ve Campbell, 2010) narsistik kişilik özellikleri perspektifinde ele alınan insanın, karar süreçlerinin incelenmesi üzerine kurulmuştur. Uluslararası yönetim yazınında narsizm olgusunu ele alan çalışmalar sayıca fazla olmakla birlikte, çağımızın vebası olarak anılan narsizmle ilgili ulusal yazında yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel sorusu, örgütün kalbi olarak nitelenen ve organizasyonun genel başarısında öncü kuvvet olan karar süreçleri perspektifinden, narsistik kişilik özelliklerinin örgüt içi söz konusu süreçlere ne şekilde yansıdığını ortaya koymak ve bu sonuçların karar süreçleri bakımından taşıdığı önemi anlaşılır kılmaktır. Bu amaçla araştırma metodu olarak birincil veri toplama tekniklerinden anket

kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Türkiye’de öğrenimine devam etmekte olan işletme öğrencileridir. Örneklem grubu, uygulama kolaylığı bakımından Aydın ilinde öğrenimine devam etmekte olan işletme öğrencileri olarak belirlenmiş, toplamda 317 kişiye uygulanmıştır. Narsistik kişilik bozukluklarının karar verme sürecine ve alt boyutlarına olan etkilerini ortaya koymak amacı ile regresyon ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, narsistik kişilik özelliklerinin karar verme süreci ile anlamlı bir ilişkide olduğunu ortaya koymuştur. Narsistik kişilik özelliklerinin alt boyutları olan mükemmeliyetçilik, kontrol, kuralcılık, sezgisellik boyutları ile karar verme süreci arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle, ulusal yönetim literatüründe örgütsel bireye karşı olan kavrayışımız bugüne değin tam anlamıyla üzerinde yeterince durulmamış olan bir açıdan ele alınarak süreçler içerisindeki bireye yönelik kavrayışımız derinlik kazanmıştır.

## 1. Karar Kavramı

Karar; geçmiş bir davranışı ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülür. Karar verme, alternatifler arasından rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma süreci olarak ele alınsa da, bu süreci ussal düzenlemelerin dışında bir takım faktörler etkilemektedir. Kurt (2003:21), karar verme sürecini etkileyen faktörleri öznel (subjektif) ve nesnel (objektif) faktörler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Öznel (sübjektif) faktörler ki bunlar, sezgi, tecrübe, bilimsel yetki bu grupta yer alır. Nesnel (objektif) faktörler ise, karar vericinin kişiliği dışında kalan faktörlerdir. Karar vericinin bulunduğu makama uygunluğu, kullanılan karar verme teknikleri, özgün yaşadığı çevre ve bilginin seviyesi bu faktörler arasında sayılabilir.

Onaran (1975:110) ise karar verme davranışını etkileyen etmenleri bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bireyler ve gruplar, algılama, güdüleme ve kavrama gibi psikolojik özellikleri açısından; örgütün yapısını haberleşme ağı, hiyerarşi ve işbölümü açısından; örgütün çevresini ise; iktisadi toplumsal, siyasal ve fiziki açıdan değerlendirmiştir. Can (1991:212); iyi kararlar verebilme kaygısını, kararların çevresini, kararların iletilmesini, karar vericinin psikolojisini, karar vermeyi etkileyen faktörler olarak sıralanmıştır. Akat ve Budak (2002:333) karşılıklı ilişki içerisinde değerlendirdiği çevre, teknoloji, görev ve örgüt üyelerinin karar verme davranışını etkilediğini belirtmektedir. Heller(1971:6), karar verme davranış modelini açık sistem olarak analiz etmiş; bu modelin farklı ekolojik seviyelerden etkilendiğini belirtmiştir. Ekolojik seviyeler olarak; sosyal-politik-kültürel ekoloji, organizasyon sistemi, iş çevresi sistemi ve kişisel sistemden bahsetmiştir.

Yönetimde karar verme konusunda çalışmalar son yıllarda artmışsa da, aslında "karar" kavramı yönetim alanında çalışanların eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Gulick ve Urwick (1937), ünlü POSDCORB formülünde, yöneticinin görevleri arasında yönetmeyi de saymış; yönetmeyi sürekli karar verme işi; karar vermeyi de, eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevi olarak görmüştür. Bununla birlikte, bugünkü anlamıyla "karar verme"nin önemi, Barnard (1962) ve Simon'ın (1951) yazılarıyla kabul edilmeye başlanmıştır. Simon da Yönetim Davranış adlı kitabında, bir yönetim örgütünün ve bu örgüte katılanların davranışlarının incelenmesi için, "karar" kavramına da önem verilmesi gerektiğini söylemiştir.

Simon'a göre (1967) karar verme ve yönetme eş anlamlı iki sözcüktür. Yönetici yerine karar veren de denilebilir (Simon, 1967; 10). Simon'un karar verme konusunda savunduğu konular şunlardır (Kaya, 1979; 70):

a) Yönetim kuramı etkili eylemi sağlayacak ilkelere önem vermeli ancak onun kadar doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerine de geniş bir yer vermelidir,

b) Karar vermeden hiçbir yönetsel 'eylemde bulunulamaz, dolayısıyla karar vermek yapmak kadar önemlidir,

c) Karar verme sürecinin nasıl oluştuğu bilinmeden örgüt ve yönetimi anlamak güçtür.

Eren'in (1996) yönetim bilimi açısından yaptığı tanıma göre karar verme, amaçlara ulaşabilmek için var olan yollar, araçlar ve olanaklar arasında seçim yapmakla ilgili fizyolojik, bilişsel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 1996: 129).

Karar verme, yönetimde bağlantı süreçlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Çünkü yönetici, yönetim işlevini planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim işlevlerini yerine getirirken sürekli bir biçimde karar alma durumundadır. Diğer bir ifadeyle, karar verme ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok, bütün yönetim faaliyetlerine temel teşkil eden bir unsurdur (Budak ve Budak, 2004: 479).

Mintzberg'e göre yöneticiler, Kişilerarası ilişkiler; Bilgi toplama ve dağıtma ve Karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır (Koçel, 2010: 103). Literatürde, karar vermeyi yönetimin kalbi olarak tanımlayan kimi yazarlara göre yönetim işinin özü, seçim yapmak yani karar vermektir. Yöneticinin işi, çeşitli faaliyetlere ilişkin kararlar vermektir. Faaliyetler ise, başkaları tarafından yürütülür. (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 70). Drucker'e göre karar verme ve kararı uygulama olarak yönetimin iki temel fonksiyonu vardır (Halis, 2002: 49).

Yöneticinin görevlerinin çoğu çeşitli kararlar vermeyi gerektirir. Çünkü yönetim yönetilenlerin davranışlarının örgütsel amaçlara yönlendirilmesine çalışır. Karar almanın nedeni, var olduğu sonucuna ulaşılmış bir sorunun çözüme kavuşturulmasıdır (Karakaya, 2010: 8). Örgütte çalışan insanların sorunsuz olmaları düşünülemeyeceği gibi örgütün de hiçbir sorununun olmaması düşünülemez. Ayrıca, yönetim insanlara yönelik bir süreç olduğundan yönetilenlerin davranışlarının örgütsel amaçlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan "karar verme", birey ve örgüt açısından sorun çözme olarak düşünülebilir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 71). Söz konusu sorun çözme sürecinde, hem bireysel hedefler hem de örgütsel hedefler sürecin içine müdahil olacaktır. Bir birey olarak yöneticinin taşıdığı kimlik, kişilik, alt benlik, bilinçaltı unsurlar, duygular, korkular, kültür, toplumsal değerler, önyargılar, eğilimler, düşünce yapısı, kişisel hedefler gibi unsurlar, yöneticinin örgüt adına vereceği kararlar üzerinde etkili olacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, örgütsel başarı, yöneticinin taşıdığı özelliklerle de yakından ilişkilidir.

## 2. Karar Verme Sürecinin Bireysel Belirleyicileri

Karar verme davranışlarını inceleyen farklı disiplinler bireysel karar verme sürecine etki eden faktörlere de farklı bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Bireysel karar verme süreci üzerindeki en önemli etkinin bireysel faktörler olduğu belirtilmektedir. Bu konuda çalışma yapan araştırmacılardan Rollinson (2002), bireysel faktörlerden; kişilik, algılar, etik ve değerler ve risk davranışına işaret etmiştir. Gibson (1991) ise bu faktörleri, değerler, kişilik, risk alma eğilimi, potansiyel pişmanlık olarak sıralamıştır. Noone (2002), zihinsel kestirmelerin kullanılması eğilimi, kişisel tercihler, mevki kontrolü, kendine güven, rol tercihleri, tecrübe, yaş, karar verme stili, değerler, kişisel özelliklere dikkat çekmiştir. Karar verme sürecinde en önemli girdi olarak insan unsurunu ele aldığımızda, kişilik, algılama, bilinçaltı, değerler gibi kişiye özel bir takım olguları da sürece dahil etmek durumundayız. Karar verme sürecinde rol oynayan bu bireysel belirleyicilerinden bazıları kısaca ele alınacaktır.

## **Kişilik**

Karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Bu süreç içinde de yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör, kişiliğidir. Yöneticinin, aile alt yapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilir. Ancak tüm bu alt yapıların hemen hemen benzer veya aynı olduğu durumlarda bile yöneticilerin kendi aralarında farklılaşmaları gözlenmektedir. Bu farkı yaratan karar vericinin kişiliğidir (Kurt,2003:2).

İnsanlar, fiziksel görünüşleri ile olduğu kadar tutum ve davranışları itibari ile birbirinden farklılıklar gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer sadece aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupta çalışan kişilerin davranışları birbirinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini fark çerçevesi şartlara bağlanabilirdi. Ancak insan çevresel faktörlerden etkilenmekle beraber, kendisine has kişilik yapısı ve özelliklere sahiptir (Eren,2001:83). Bireyi diğer bireylerden ayıran kendine özgün nitelikleri, alışkanlıkları, istekleri, idealleri vb. gibi diğer özelliklerin toplamı olarak kişilik kavramı birçok tanıma sahiptir. Basit bir biçimde ifade edilecek olursa, kişilik bireyin, yaşama uyum sağlamak için geliştirmiş olduğu iç ve dış örüntülerinin bir toplamıdır ( Köroğlu, 2004:11)

Yapılan çok sayıdaki araştırma kişilik ile yönetsel karar verme arasındaki ilişkiyi doğrulamıştır. 1962 yılında Orville C. Brim tarafından yapılan kapsamlı bir araştırmada beceri, zeka, yetiştirme gibi farklı kişisel özelliklerin karar vermede farklılıklara neden olduğu ortaya konulmuştur (Halis, 2002: 52). Buna göre kişilik özellikleri bireyin karar sürecinde rasyonel davranma derecesini belirlemede önemli bir etken olarak görülmektedir. Buna ek olarak karar verirken risk alma, problemin ele alınış şekli gibi bazı kavramlar da kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Kişilik değişkenlerinin karar verme davranışına doğrudan etki ettiği belirtilmektedir (Rollinson, 2002; 269, Rowe ve Boulgarides, 1994; 63, Lee vd. 1999; 62).

## **Algılama**

Algılama, insanların çeşitli duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir (Eren, 2006: 69). Bir sorunun tanımlanma şekli (seçilen kelimeler, vurgu, ifade tarzı, bilgi ve verinin takdim şekli vs) kişileri başlangıçta farklı tutum ve algıya sevk eder ( Koçel, 2010: 121). Algılama, dış uyarı ve gerçeklere karşı duyarlı olmak ve onları yorumlamak olarak tanımlanabilir ( Halis, 2002:53). Algılar, insanların kullandığı kelimelerden yaşadığı çevreye, beklentilerinden alışkanlıklara kadar pek çok değişik faktör tarafından yönlendirildiğinden, her insanın algılama biçimi ve buna bağlı olarak olayları ele alış tarzı birbirinden farklılıklar gösterecektir. Dolayısı ile aynı konuda seçim yapmak durumunda olan iki farklı karar vericinin sorun olarak algıladığı durum, konu ile ilgili topladığı bilgi ve bilgiyi anlamlandırıp yorumlayış süreci birbirinden bağımsız olacaktır.

Algısal süreç karşılaşılan baskılara veya dürtülere/uyarılarla tepki ile başlar. Bu uyarılar bireyin daha önce karşılaştığı durumlar tarafından değişikliğe uğratılır. Algı, bireyin referans çatısınca değiştirilmiş şekliyle geçmişteki girdilerce etkilenir. Algı, motivasyona, öğrenmeye, kişiliğe ve sosyal gelişmişliğe bağlıdır. Bireyin sıkıntıları, değerleri ve duyguları algıyı doğrudan etkiler. Bu nedenle, bir durumun ya da problemin asıl içeriğiyle, duyguları karışık hale getirebilir ve karar vermeyi engeller. Karar verme sürecindeki engellerimiz genellikle algısal sınırlılığımızın bir sonucudur (Rowe ve Boulgarides, 1994; 65).

Karar alıcının algılaması; karar sorununu, karar çevresini ve karar alma sürecinde izlenen yolu, dolayısıyla karara olan yaklaşımı etkiler. Bu sebeple algı; bireyin çevreyi kavrama yeteneğinde seçici bir süreç, bireyin bilinci ile sınırlı yükselen bir uyarıcı, bilinçaltı farkındalığı olarak tanımlanabilir. Karar vericinin; bilgi edinme, işleme hareketleri ve bunlarla birlikte algılamadaki farklılıkları karar verme sürecini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Karar süreçleri her zaman çevreden bilgi alınmasına ve bu bilgilerin işlenmesine dayanmaktadır. Kişilerin bilgi edinme ve işleme kapasiteleri fizyolojik, biyolojik ve psikolojik açıdan sınırlıdır. Bu sınırlılıkların bir ayağını algılama oluşturmaktadır (Kurt,2003:45).

Vassaf'a göre (2009), psikolojik deneyler seçimde bulunmanın gerçeği algılayış biçimimizi değiştirdiğini göstermektedir. Geçmiş tecrübelerimize uyum göstermeyen bir seçimde bulunduğumuzda tavrımızı yaptığımız yeni seçime uyum gösterecek şekilde yeniden düzenlemekteyiz. ‘ Daha açıkçası bir seçim her zaman geçmişi çarpıtıp değiştirmek suretiyle doğrulanır’( Vassaf, 2009:126). Dearborn ve Simon yaptıkları bir araştırmada yöneticilerin örgütsel olayları kendi fonksiyonel alanları açısından değerlendirdiklerini bulmuşlardır. Farklı fonksiyonel alanlardan gelen 23 yöneticiye, bir örgütün karşılaştığı çeşitli sorunları içeren bir olayı yazılı olarak vermişler ve yöneticilerden bu olayda örgütün en önemli sorunun ne olduğunu belirlemelerini istemiştir. Sonuçta yöneticilerin kendi faaliyet alanları ile ilgili sorunları en önemli buldukları görülmüştür (Kurt,2003:46).

### **Değerler**

Bireylere, yaşamları boyunca rehberlik eden değerler, yaşam süreleri içinde aşama aşama sahip oldukları bireysel ve kültürel standartlardır. Bireyler değerlerini hayatının ilk yıllarından itibaren kazanmaya başlar ve tüm hayatı boyunca sürdürür. Bireylerin değerlerinin temelleri onların dinî ve ahlakî felsefelerinde aranır. Fakat her bireyin bunlara yükledikleri önem ve anlamlar farklı olmaktadır. Bazen örgütsel değerlerle kişisel değerler arasında çatışma olabilir.

Değerler, “insanların alternatifler arasındaki seçimlerinde etkilendikleri normatif standartlar” olarak anlaşılabilir.” Kişinin davranışını etkileyen kalıcı bir algısal çatı oluştururlar. İnsan değerleri, kurumsal değerlerle karışıp, belirli bir durumda “değer yargıları”nı belirler. Karar vericinin kabul edilebilirlik değerlendirmesine dayalı olarak alternatiflerin karşılaştırılması ve önceliklerin belirlenmesinde en önemli rolü değer yargıları oynamaktadır. Bu değerlendirme, bireyin doğru ve yanlış davranışa ilişkin öngörülerini ve inançları olarak belirlenmektedir (Rowe ve Boulgarides, 1994; 71). Değerler çok katı olmadığı için birey farklı durumlarda kendi inançlarını ayarlayıp uzlaşma sağlayacaktır. Fakat karar konusunda baskılar ile karşılaşıldığında (yöneticilerin baskısı) karar, ahlaksal ve etiksel ikilemler meydana getirebilir. (Lee vd., 1999; 65).

Karar verme sürecinde karar alıcının kişisel değerleri ve örgütsel değerler önemli derecede etkilidir. Araştırmalar yönetsel nesnelere ilgili seçenekler elde etmede, bilgiyi kalıplara sokmada karar alıcının kişisel değerlerini yansıttığını belirtmektedir. Değerler, seçenekleri belirlemede karar vericinin etkilendiği normatif standartlardır. Aslında değerler bireyin karar verme durumuyla karşılaştığında kullandığı bir yardım sistemidir (Harrison,1987:207).

Değerler, yöneticilerin seçim yapma durumunda yol göstericisidir ve karar verme sürecinin her aşamasında etkilidir. Değer yargıları, bireyin çocukluğundan itibaren oluşurlar ve düşüncelerinin temelini oluştururlar. Kişilerin, büyük ölçüde kültür tarafından belirlenen değerler sistemi ve değer yargıları, kararlarını etkileyecektir. Karar verme çerçevesinde

değerler; bir bireyin karar verilmesi gereken bir durumda kullandığı rehber olarak düşünülebilir (Kurt,2003:4).

Yöneticilerin verdikleri kararlar, onların tutumları, önyargıları, kültür ve kişisel inançları gibi değerlerinden etkilenir. Toplumun bize doğru veya yanlış olarak söylemiş olduğu şeylere bağlı olarak, değerler bizlere neyin önemli veya öncelikli olduğu noktasında etki yapar. Amaçları belirlemede, çözüm için ilgili alternatifler ortaya koymada, alternatifler arasından seçim yapmada, tercihleri uygulamada ve uygulamaların düzeltilmesi için yapılacak eylemlerde kişisel değer yargıları önemli rol oynamaktadır.

### 3. Narsizm ve Ayrımsal boyutları

Son yıllarda sosyal boyutuyla sıklıkla ele alınmakta olan ve özellikle Batı kökenli yaklaşımlarda 'çağın vebası' olarak tanımlanmakta olan narsizm kavramının köken aldığı yer Yunan mitolojisindeki Narcissus olsa da, bilimsel açıdan tüm yönleriyle ele alınarak incelenmesi, 'narsizm' kelimesinin kullanılmaya başlamasından çok sonralara rastlamaktadır. 1911'de yazmış olduğu Schreber Vakası'nda, Freud narsisizm terimini gelişimsel bir dönemi tarif etmek (birincil narsisizm); dinamik olarak ise kibir ve kendine hayranlık gibi belirli tutumları (ikincil narsisizm) açıklamak amacıyla kullanmıştır. Libidinal gelişim evresinde bir takım aksaklıklar yaşanmış olan olguları incelemesi sonucu Freud, narsistik öznenin sevgi nesnesi seçiminde, normal sayılabilecek vakalarda görüldüğü üzere anneyi değil öznenin kendi kendisini aramakta olduğunu bulgulamıştır. Bu bulgudan hareketle Freud (2012: 36-37); narsistik öznenin a) kendisinin olduğu şeyi (yani kendini) b) kendisinin bir zamanlar olduğu şeyi c) kendisinin olmak istediği şeyi d) kendisinin bir zamanlar parçası olmuş bir şeyi nesne olarak seçeceğini söylemektedir.

Bir kişilik tipi olarak narsizmden ilk kez yine Freud tarafından söz dildiği görülür. Vicdan kurumunun öncelikli olarak ebeveynler sonrasında ise toplum aracılığıyla öznedeki cisimleşmesi sonucunda oluşan ben ideali ile öznenin gerçek beni arasında oluşan boşlukta, özne boşluğu kapatmak üzere libidinal nesne seçimleri yapmaktadır. Ben idealinin şekillenmesi ve öznedeki yer edinmesi ile bir kişilik tipolojisi olarak başlayan süreç, boşluğun gerçekte var olmayıp, varlığının özne tarafından algılanmasına bağımlı olduğu için öznenin yaşamının sonuna dek devam edebilmektedir. Bu nedenle Freud, bu nesne seçimlerini ve ben ideali oluşumunu organik eksikliklere bağlayan Adler'in tersine, eksikliğin organik değil dürtüsel-libidinal olduğu üzerinde önemle durmuştur. Buna göre özne tarafından algılanan boşluk ne denli büyükse, narsistik öznenin toplumda sivrilme, liderlik rolü üstlenme dürtüleri de bu denli kuvvetli olacaktır (Freud, 2012).

Kökenlerine inildiğinde, bireysel gelişim sürecinin en erken evrelerine rastlayan periyotta, bireyin duyabileceği sevgi, ilgi görme, güvenlik duygusu gibi temel ihtiyaçlarının karşılanmasında herhangi bir nedenden dolayı deformasyon yaşanması, bireyin yaşamsal sürecinde bu tür ihtiyaçlarının karşılanmasına programlanmış olarak adeta gelecekte kullanılmak üzere bir duygusal açlık stoku meydana getirmektedir. Birey, kendini tanıma sürecinde, açlık duyduğu ihtiyaçlarının ayırdına vardığında, bu ihtiyaçlarını farklı şekillerde sağlamanın kendi içinde yollarını aramaya başlayacaktır. Bunun altında yatan en temel nedenlerden biri, insanoğlunun kendi yaşamına anlam arayışı çabasında, varlığını değerli hissetmeye duyduğu ihtiyaçtır. Söz konusu bireyin bulacağı hangi yol olursa olsun, bu arayış çabasında onu yeterince değerli hissettirmek için yeterli olmayacaktır.

Karşılanması gereken ihtiyaçları primer gelişim periyodunda karşılanmamış olan birey, ihtiyacın doğduğu ana tekrar dönemediğinden, söz konusu ihtiyaç hem boyut hem de hedef değiştirmiştir. Artık ihtiyacın karşılanmasının beklenildiği muhatap aynı kişi olmadığı

gibi tek bir kişi ile de sınırlı değildir. Birey, düzenli olarak sosyal iletişimde bulunduğu her bir kişiden, açık olarak olamasa bile zımnen (örtülü olarak), yaşamına diğerleri gibi devam edebilmek için derininde ihtiyaç duyduğu kimi duyguları (sevgi, ilgi, güvenlik, eşsizlik vb.) hissedebileceği durumları elde edebilmek için durmaksızın çabalayacaktır. Bu nedenle narsizmin dışa yansıyan görüntüsünde kibir, bencillik, büyüklenme olacaktır.

Dışarıya yansıttığı tüm bu olumsuz görüntülerin varlığına rağmen, narsistin deposunda bekleyen sevgi, ilgi ve güvende olma ihtiyaçları, aslında onu, sosyal ilişkilerinde başarıya da götürebilmektedir. Başkaları tarafından sevilen bir birey olmak, narsistin primer döneminde duyduğu sevilme ihtiyacının tam karşılığı olmasa bile, geçici bir süreliğine, bu ihtiyaçtan yoksun kalmışlığını unutabilmesi adına narsist için önemlidir. Bunun önemini, pek çok kez yaşadığı duygudurumlardan tecrübe eden narsist, herkes tarafından sevilen bir birey olmak adına, sosyal ilişkilerinde yapıcı olan ve gereği yokken dahi fedakarlık etmekten çekinmeyen taraf olma rolünü üstlenecektir.

Girdiği ortamlarda ilgi odağı olmak isteyen narsist birey, pek çok kimsenin üstlenmekten çekineceği altından kalkılması zor görevleri üstlenerek kendini riske atmaktan çekinmeyecek, böylelikle kendi inanç sisteminde dikkatleri üzerine çekmeyi başarabilecektir. Üstlendiği durumun yaşamsal tehdit oluşturan bir görev olması halinde dahi, narsistin ilgi görme ihtiyacı ağır basacak, kayıp/kazanç muhakemesine kalkışmayacaktır.

Narsistin kendini güvende hissetmeye duyduğu ihtiyaç, her ne kadar girdiği ortamlarda etrafını incelikle gözlemleyerek güvенеbileceği insanları seçebilecek duruma gelene dek herkese mesafeli bir duruş sergilemesini gerektirse de, bu insanlara güvenebileceğini anladığı anda deyim yerindeyse yelkenleri suya indirecektir. Burada narsistin anladığı anlamda güven, karşısındaki kişiden zarar görmeyeceği anlamına gelmemektedir. Narsistin güvende olduğuna dair inancının içinde, kişiliğini bütünlemek adına kalkıştığı bu süreci kesintiye uğratabilecek kimselerin var olmadığına ilişkin yargısı barınmaktadır. Bunun yanı sıra, narsistin, edimlerinden dolayı eleştiriye maruz kalmayacağı ya da onay göreceğine dair inancı, narsistin güven duygusunu perçinleyecektir. Ne var ki, sonuçları bakımından narsiste zarar verebilecek olan bu olası edimler, narsistin yanlış kişilere güven duyabileceği yargısını beraberinde getirmektedir. Ancak narsist burada da etik muhasebesine kalkışmayacak, bütünlenme sürecini tamamlamak adına kayıplarını göz ardı edecek ve kendini güvende hissettiren bu birey veya ortamlara karşı bağlılığını koruyacaktır.

Burada üzerinde durmamız gereken temel düşünce, kavram olarak narsizmin tek başına bir kişilik bozukluğu olmaya yetmeyeceğidir. Kırılgan bir dönem olan primer gelişim evresinde, hemen her birey yukarıda saydığımız bazı temel ihtiyaçlardan az ya da çok yoksun kalabilmektedir. Narsizmi kronik bir kişilik özelliği ya da bir kişilik bozukluğu yapan, yoksun bırakılma miktarı ve derecesidir. Bu nedenle, narsistik özellik bir ölçüle ifade edilir. Bireyi narsist olarak anıp anmayacağımızı belirleyen temel değişken de, bireyin ölçüğün neresinde olduğudur. Literatür yazınında, normal narsizm ve patolojik narsizm olarak iki farklı ayrıma gidilmesinin nedeni de budur.

Kohut ve Kernberg, günümüzde yaygın olarak kullandığımız anlamda narsizm kavramına önemli ölçüde katkı sağlayan bilim adamlarıdır. Kohut, narsistik kişiliği daha çok aktarım ilişkisinden yola çıkarak tanımlamıştır. Ona göre, aktarım ilişkisi içerisinde analisti 'övücü ayna' olarak kullanma çabası, narsistik kişiliğin en önemli göstergesidir. Kohut'un narsistik kişiliği tanımlamada kullandığı özellikler "büyüklenme, ilişki kurma güçlüğü, başkalarıyla eşduyum yapamama, bedeniyle aşırı uğraşma, çalışma zorluğu ve mizah duygusundan yoksunluk"tur. Kohut, narsistik davranış ile kişilik bozukluğu arasında bir ayrım olduğunu; kişilik bozukluğu düzeyinde olan narsizmin sürekli ve yaygın olduğunu



belirtmiştir. Kohut'un üzerinde çalıştığı kişilikler, boşluk duygusu, depresyon ve ilişki sorunları gösteren meslek sahibi kişiliklerdir (Kohut, 1971; 262-263).

### 3.1. Narsizmin Ayrımsal Boyutları

Narsisizm kavramı doğrudan benliğimizle, benlik hissiyatımızla ilgili olduğu içindir ki benlik hissimizi, benlik değerimizi tehdit eden yaşantılar narsisistik bozukluğu olmayan sağlıklı kişilerde de -örneğin idealizasyon, teşhircilik, iddiacılık, inatçılık, eleştirelilik, böbürlenme gibi- konjonktürel narsisistik tepkilere yol açabilir. Söz konusu narsisistik tepkiler gösteren herkesin -ki her insan zaman zaman bu davranışları sergiler- narsisistik kişilik bozukluğuna sahip olduğu elbette söylenemez. Narsisistik tepkilerin durumsal ve geçici etmenlere bağlı olarak tepkisel tarzda ortaya çıkmış olması, normalde kişide narsisistik kişilik bozukluğunu düşündürecek kişilik özelliklerinin bulunmaması ayırt edici olur (Mc Williams, 1994).

Kernberg'in psikopatoloji sınıflamasına göre narsisistik bozukluk, sınır kişilik örgütlenmesi içinde yer almakla beraber kendine has betimleyici, yapısal, dinamik ve gelişimsel farklılıklar gösterir (Kernberg, 1984). Bu kişilerin iç dünyalarında kibirli büyülenmecilik, utangaçlık ve aşağılık duyguları birbirini etkilemeksizin bir arada yer alabilirler. Bu bölme operasyonları; ilkel yansıtma biçimleri, özellikle yansıtmacı özdeşleşme, ilkel ve patolojik idealizasyon, omnipotent kontrol, narsisistik geri çekilme ve değersizleştirme yoluyla sürdürülür ve pekiştirilir.

Narsisistik kişiliğin temel kliniksel özellikleri; isteklerinin ve zihinsel edimlerinin gücüne aşırı değer verme, düşüncelerin tümgüçlülüğü", kelimelerin mucizevî gücüne inanç ve bu büyülenmeci öncüllerin mantıksal uygulaması gibi görünen, bir dış dünya ile baş etme tekniği (Freud, 2007, : 25), büyülenmecilik, kendine aşırı bağlılık, takdir ve onay elde etmek için ötekinin peşinden koşulmasına rağmen başkalarına yönelik ilgi ve empati yoksunluğudur (Masterson, 2006, : 19). Atay tarafından yedi kategoriye ayrılan narsisistlerin ayırt edici özellikleri aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır.

*Otorite:* Narsist birey, başkalarına bağımlı olmaktan öylesine kaçınır ki, bu durum onda asıl otoritesi kabul edilmesi gereken kişinin kendisi olduğu yönünde karşıt bir inancın gelişmesine neden olur. Bu motivasyon narsist bireyde otorite boyutunu geliştirirken, dışadönüklük, yakınlık, sosyal cesaret ve baskınlık gibi pozitif kişilik özelliklerini de besler. Böylelikle otorite boyutu, narsist bireyin uyumlu ve pozitif yönü olarak ortaya çıkar ( Bogart, 2004: 36).

*Teşhircilik:* Psikanalitik açıklamalara göre teşhirciler, oedipal çatışmasını başarılı bir şekilde çözememiş kişilerdir. Sevgi nesnesi olan annelerini bırakmak, baba tarafından iğdiş edilme korkusunu atlatmak ve onunla özdeşim kurmak yerine, iğdiş edilmekten korkmaya devam etmektedirler. Davranışçı temelli açıklamalara göre teşhirciler, genellikle ilk ergenlikleri sırasında, cinsel hazzı teşhircilikle özdeşleştirdikleri bazı tesadüfi deneyimler yaşamışlardır. Tek bir deneyimin sürekli bir etki yaratma olasılığı olmasa da, teşhircilik ve cinsel haz arasındaki ilişki, başka benzer deneyimlerle daha da pekiştirilmiş olabilir. Sosyal beceri eksiklikleri gibi durumlar da teşhirciliğin gelişimine zemin hazırlarlar (Davidson, Neale ve Kring 2003).

Raskin ve Terry tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, teşhircilik boyutunun kendine karşı hoşgörülü olma, birçok kavramı cinsel bir terim olarak algılama eğilimi, kendini dramatize etme ve sempatik olma ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Raskin ve Terry, 1988:897). Teşhircilik yönü gelişen narsist bireyin, üstünlüğünü sergileme konusundaki

motivasyonu beraberinde yönetme arzusunu getirmekte, ne var ki zihnini kendi başarılarını göstermeye yönelik ilgisinin meşgul etmesi, başarısız bir liderin ortaya çıkmasında da etkili olabilmektedir (Atay, 2010: 39).

*Sömürücülük:* Narsistler için tüm ilişkiler sömürücülükle ilgilidir ve ‘‘yeme’’ ya da ‘‘yenme’’ ilişkisi gibi algılanır. Sömürücülük birçok farklı şekilde görülebilir ancak daima başkalarının duygularını ya da çıkarlarını önemsemeden onlardan yarar sağlamayı içerir. Narsist birey, hiçbir zaman doğrudan karşısındaki kişiden faydalanarak onu sömürmez, çok daha karmaşık süreçleri kurgulayıp davranışa dönüştürerek bunu gerçekleştirir. Bu ilişki biçimi, narsistlerin eğitim ve zekâ düzeyi arttıkça daha karmaşık bir hal alır ve süreci dışarıdan tanımlamak imkansızlaşabilir (Atay, 2010: 42-43).

Kendilerini herkesten yukarda görme yaşantısı içinde hissettikleri için narsisistik hastalar çevrelerini kullanan bir parazite dönüşürler. DSM-III’te de vurgulandığı gibi bu hastalar ‘‘kendi arzularının yerine getirilmesi ya da kendi gözlerinde itibarlarını yükseltmek için kişisel dürüstlüğe ve başkalarının haklarına aldırmaaksızın diğer insanlardan çıkar sağlarlar’’. Bu tanım tam olarak narsisistik kişiliklerin kişiler arası sömürücülüklerinin özünü anımsatmaktadır (Svrakic, 1985).

*Hak İddia Etme:* Narsistler yoksunluk duygusunu denetim altına almanın bir yolu olarak, hak iddia etme duygusu geliştirirler ve özel muameleye layık olduklarına inanırlar (Kets de Vries, 2004: 189). Hak iddia etme duygularına ve başkalarına ilgisizliklerine bağlı olarak, olumlu kendilik imajlarını korumak için başkalarının ya da ilişkinin pahasına tüm maliyetlere katlanırlar. Ayrıca başkaları için geçerli kuralları yıkmak eğilimindedirler. Çünkü kendilerinin başkasının sahip olmadığı bir özgürlüğe sahip olduklarını ve bunu hak ettiklerini düşünürler (Rapier, 2006: 58). Başkalarının duygularını anlamaya çalışmak yerine kendini geliştirmeye yönelik davranışlara eğilim gösterirler (Zeigler-Hill, 2006). Freud’a göre (1916), patolojik hak iddia etme çocukluk döneminde yaşanan bazı acılı deneyimlere katlanması sonucunda talep edilen özel hak ve isteklerdir. Bu kişiler yeterince acıya katlandıklarını düşünmelerinden dolayı hayatın tatsız gerekliliklerinden muaf tutulmaları gerektiğini düşünmektedirler.

Narsist çalışanların hak iddia etme boyutları, karşılığında herhangi bir sorumluluk hissetmeden kendilerine özel davranılmasını beklentileri ile ilişkilidir. Bu yönleri, insanların aşırı ilgisine olan arzuları ve başkalarının duygu ve yeteneklerine olan ilgisizlikleri ile birleştiğinde, takım içinde etkin bir biçimde çalışmak onlar için zor hale gelmektedir.

*Kendine Yeterlilik:* Bandura’ya göre öz yeterlilik, bireyin belli bir performansı göstermesi için gerekli etkinlikleri düzenleyip başarılı bir biçimde gerçekleştirme kapasitesi hakkında kendine ilişkin yargısıdır (Lee, 2005:490). Daha genel bir anlatımla ifade etmek gerekirse, öz yeterlilik bireyin yapabildikleri hakkında sahip olduğu inançlardır. Öz yeterliliğin gelişimi, Bandura’nın Sosyal Öğrenme Kuramının özellikleriyle ilgilidir. Bu kurama göre, öz yeterlik inancı, kendini yansıtma ve kendini gözlemleme, ilişkilerin neden sonuçlarını anlamada kullanılan sembolik dil yoluyla etkilenir. Ek olarak bu bilişsel özellikler, bir bireyin öz yeterlik gelişimini çevreden aldığı sosyal tepkiler doğrudan etkiler (Lee, 2005:490).

Narsist bireylerde kendine yeterliliğin oluşumu, bir açıdan narsizmin ortaya çıkışı ile yakından ilişkili görünmektedir. Kernberg’e göre, tehlikeli dünyaya karşı çaresizlik duygularını bastıramayan birey, mükemmel ve muhtaç olmayan, idealize bir benlik imajı geliştirmektedir. Böylelikle, iddialı, bağımsız, kendine güvenen ve başarı ihtiyacı duyan bir yapıyı temsil eden kendine yeterlilik gelişim göstermeye başlar ( Raskin ve Terry, 1988).

Narsistler, kısmen numara kabul edilebilecek kendine yeterlilik iddialarına rağmen, kronik biçimde dışarıdan onaylanmaya, tercihen dalkavukluğa ve içsel olarak kendilerini güvende hissetmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bir yönetici olarak isterler ki tüm çalışanları yaptıkları iş hakkında kendileri ile aynı şekilde düşünsün. Ayrıca başkalarının da kendi istediği gibi düşünen çalışanlar ile özdeşleşmesi için sürekli çaba gösterirler (Kets de Vries ve Miller, 1984: 85).

**Üstünlük:** Narsistlerin özsaygılarının temel bileşenlerinden birinin, kendilerine ilişkin algıladıkları üstünlükleri olması, üstünlük boyutunu narsizmin yapı taşlarından biri haline getirmektedir. Narsist bireyin üstünlük yönü kırılğan benliği ile yakından ilişkilidir. Motivasyonel açıdan narsist birey, başkaları tarafından da onaylanmış bir üstünlüğe sahip olmaya yoğun bir ihtiyaç duymaktadır.

Üstünlük duyguları, en iyiye yöneliktir ve sadece en iyi ile ilişkili olmayı gerektirir. Örneğin herhangi bir yerde zorunlu olmadığı halde sadece yönetici ile konuşmak konusunda ısrarcı olmak ya da sadece en iyi avukatla çalışmak gibi. Ayrıca başkalarının sunacağı aşırıya kaçan takdir ve taltiflere ve başkalarından daha üstün olduğu yönünde bilinmeye ihtiyaç söz konusudur (Wonneberg, 2007: 17).

Narsistler, görev ve olayları kendi üstünlüklerini kanıtlayabilecekleri olanaklar olarak yorumlayabilirler (Godkin ve Allcorn, 2009: 486). Yeteneklerini gösterecekleri ve başkalarının üzerindeki üstünlüklerini sergileyebilecekleri işleri tamamlayarak, olumlu deneyim edinme eğilimindedirler. Ancak iş sadece iş için yapılıyorsa ya da rutine ve sonuçta görevle ilgili herhangi bir değerlendirme olmayacaksa, bu tür işleri yapmaktan kaçınılmaktadırlar (King, 2006: 6). Narsist kişiye verilen iş, zorlu ve az sayıda kişinin başarılı olduğu bir görev olarak sunulduğunda, üstünlüklerini kanıtlama motivasyonları daha da artmaktadır .

#### 4. Araştırma

Araştırma modeline ilişkin değişkenler ve boyutları aşağıdaki gibidir;

**Tablo 1.** Araştırma Modelinin Değişkenleri ve Alt Boyutları

DEĞİŞKEN	ALT BOYUTLARI	
Bağımlı Değişken:	Karar Süreci	Mükemmeliyetçilik Kontrol Kararsızlık Bağımsız karar verme Optimize etme Kuralcılık Sezgisellik
Bağımsız Değişken-1:	Narsistik Kişilik Bozukluğu	Teşhircilik Otorite Sömürücülük Hak iddia etme Kendine yeterlik Üstünlük

Araştırma modeli sonucu şu hipotezler oluşturulmuştur:

- H 1: Kişinin narsistik özellikleri arttıkça karar vermede mükemmeliyetçilik eğilimi artar.
- H 2: Kişinin narsistik özellikleri arttıkça karar vermede kontrol eğilimi artar.
- H 3: Kişinin narsistik özellikleri arttıkça kararsızlık eğilimi azalır.
- H 4: Kişinin narsistik özellikleri arttıkça bağımsız karar verme eğilimi artar.
- H 5: Kişinin narsistik özellikleri arttıkça karar vermede optimize etme eğilimi artar.

H 6: Kişinin narsistik özellikleri arttıkça karar vermede kuralcılık eğilimi artar.

H 7: Kişinin narsistik özellikleri arttıkça karar vermede sezgisellik eğilimi artar.

Araştırmanın hipotezlerini sınamak amacıyla, verilerin toplanması sürecinde Karar Süreçleri Ölçeği ve Narsistik Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Ölçekte 21 ifade bulunmaktadır. Ölçme aracındaki ifadeler Hiçbir zaman (1), Nadir (2), Bazen (3), Sık sık (4) ve Her zaman (5) olarak puanlandırılmaktadır. 1979 yılında Raskin ve Hall tarafından geliştirilen 54 ifadeli Narsistik Kişilik Envanteri (Narcissistic Personality Inventory-NPI), 2006 yılında Dr. Ames ve arkadaşları tarafından 16 ifade ile yeniden düzenlenmiştir. Envanterin Türkçe'ye uyarlaması Atay (2009) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma ile envanterin iç güvenilirlik katsayısı olan Cronbach alfa değeri 0.627 olarak bulunmuştur. Envanterin geçerliğine yönelik faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonrası ölçeğin orijinal yapısına uygun bir biçimde 6 faktör yapısına sahip olduğu görülmüştür. Faktör yapıları I. Teşhircilik, II. Üstünlük, III. Otorite, IV. Hak iddia etme, V. Sömürücülük ve VI. Kendine yeterlilik olarak adlandırılmıştır. Araştırmada bu ölçeklerin yanında katılımcıların yaş ve cinsiyet bilgileri de sorgulanmıştır. Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 17 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede normal dağılıma uygun olmayan verilerle araştırmanın istatistiksel değerlendirmesinde, parametrik olmayan (nonparametrik) yöntemler, normal dağılıma uygun olanlar için parametrik yöntemler kullanılmıştır. İki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla dağılım normal için t-testi, dağılım normal değilse Mann Whitney U-Testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı farklılık gösterip göstermediği ise dağılım normal ise ANOVA, dağılım normal değilse Kruskal Wallis H-Testi yardımı ile incelenmiştir. Bu analizlerde anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  kabul edilmiştir. Bununla beraber değişkenler arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

#### 4.1. Analiz ve Bulgular

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla örneklem büyüklüğü 50'den büyük olduğu için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır (Tablo 2).

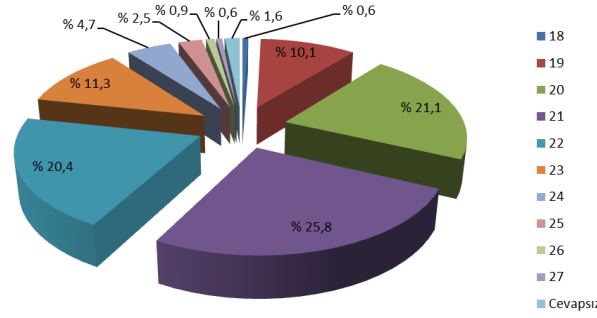
**Tablo 2.** Kolmogorov-Smirnov Analizi Sonuçları

Kolmogorov-Smirnov Testi	İstatistik	n	P
Karar Süreçleri Ölçeği	0,078	317	0,000
Narsistik Kişilik Envanteri	0,089	317	0,000

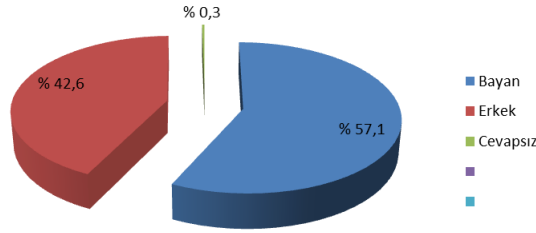
Analiz sonuçları Karar Süreçleri Ölçeğinin ve Narsizm Kişilik Envanterinin anlamlılık değeri  $p < 0,05$  olduğu için her iki örneklem dağılımının normal dağılım göstermediğini ortaya koymuştur.

Katılımcıların % 56,9'u kadın, % 42,5'i erkektir. Yaş dağılımlarında; % 0,6'nın 18, % 10,1'nin 19, % 21,5'nin 20, % 26,3'nün 21, % 20,8'nin 22, % 11,3'nün 23, % 4,7'nin 24, % 2,5'nin 25, % 0,9'nun 26 ve % 0,6'nın ise 27 yaşında olduğu anlaşılmaktadır. Farklılık analizlerinde yaş dağılımları "20 ve altı", "21-24 aralığı" ve "25 ve üstü" olarak tanımlanarak analizlere alınmıştır.

Şekil 1. Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı



Şekil 2. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı



Analiz sonuçları, örneklemin karar verme özellikleri cinsiyet ( $U=11483,00$ ;  $p<0,05$ ) durumlarına ve örneklemin yaşlarına ( $\chi^2_{(sd=2, n=312)} = 2,837$ ;  $p>0,05$ ) göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Aynı şekilde örneklemin narsizm özelliklerini cinsiyet ( $U=11213,50$ ;  $p<0,05$ ) durumlarına ve yaşlarına ( $\chi^2_{(sd=2, n=312)}=1,891$ ;  $p>0,05$ ) göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bu nedenle; bireyin yaş ve cinsiyet durumlarının narsizm ve karar verme boyutları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Literatürde yapılan geçmiş çalışmalarda ulaşılan bulgular incelendiğinde, bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, anketi cevaplayan örneklem grubunun yaşlarının birbirine oldukça yakın olması, sonucun anlamlı bir şekilde farklılaşması sonucunu doğurduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda narsizm kişilik envanteri alt boyutları ve karar süreçleri boyutları arasında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır; Buna göre;

**Tablo 3.** Narsizm Kişilik Envanteri ile Karar Süreçleri Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

	1	2	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.
1 Narsizm	1,000								
2 Karar Verme	,315**	1,000							
2.1. Mükemmeliyetçilik	,150**	,645**	1,000						
2.2. Kontrol	,332**	,709**	,337**	1,000					
2.3. Kararsızlık	-0,095	0,107	0,024	-,231**	1,000				
2.4. Bağımsız Karar Verme	0,090	,207**	-,183**	-0,034	-0,002	1,000			
2.5. Optimize Etme	0,054	,458**	,322**	,221**	-,136*	-,113*	1,000		

2.6. <i>Kuralcılık</i>	,155**	,348**	,139*	,166**	-0,081	-0,083	0,053	1,000	
2.7. <i>Sezgisellik</i>	,199**	,446**	,128*	,356**	-,114*	-0,027	0,067	,128*	1,000
* $p < 0,05$ ; ** $p < 0,01$									

Narsistik kişilik özellikleri ve bireyin karar vermesi arasındaki ilişki Tablo 4'deki gibidir. Buna göre;

**Tablo 4.** Narsizm Kişilik Envanteri ile Karar Süreçleri Ölçeği ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Model	R	R <sup>2</sup>	F	p
Narsizm - KV	0,315	0,099	34,788	0,000*
* $p < 0,05$				

Bireyin narsistik özelliklerinin derecesi ile genel olarak karar vermesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=,315$ ;  $p < 0,01$ ). Buna göre narsistik özelliklerinin derecesi arttıkça karar verme özelliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,09$ ) dikkate alındığında, karar vermedeki toplam varyansın % 9'nun narsistik derecesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Birçok değişkenin aynı anda etki ettiği ve bu nedenden ötürü de oldukça karmaşık sayılabilecek karar sürecinin narsistik özellikler tarafından bu şekilde açıklandığının ortaya konulmuş olması, araştırmanın amacı bakımından oldukça önemli bir bulgudur. Karar vermedeki toplam varyansın %9'unun narsizm tarafından açıklanıyor olması, sürece etki eden değişkenlerin sayıca çokluğu göz önüne alındığında, yöneticiler açısından göz ardı edilemeyecek öneme sahiptir.

Narsistik özellikleri ile karar vermenin alt boyutları arasında anlamlı çıkan ilişkiler aşağıda sıralanmıştır.

Narsistik özellikler ile bireyin karar sürecindeki mükemmeliyetçilik boyutu arasındaki ilişki Tablo 5'deki gibidir. Buna göre;

**Tablo 5.** Narsizm ve Karar Verme Süreçlerinin Mükemmeliyetçilik Boyutu Regresyon Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	F	p
Narsizm - KV_Mükemmeliyetçilik	0,150	0,023	7,299	0,007*
* $p < 0,05$				

Bireyin narsistik özelliklerinin derecesi ile karar vermenin mükemmeliyetçilik boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=,150$ ;  $p < 0,01$ ). Buna göre narsistik özelliklerinin derecesi arttıkça karar vermede mükemmeliyetçilik özelliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,02$ ) dikkate alındığında, karar vermedeki mükemmeliyetçiliğin toplam varyansın % 2'nin narsistik derecesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bu bulgu ışığında, bireyin genel narsizm düzeyinin, verilen kararın kalitesi üzerinde olumlu bir etki yarattığını söylemek mümkündür.

Narsistik özellikler ile bireyin karar sürecindeki kontrol boyutu arasındaki ilişki Tablo 6'da gösterilmiştir. Buna göre;

**Tablo 6.** Narsizm ve Karar Verme Süreçlerinin Kontrol Boyutu Regresyon Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	F	p
Narsizm - KV_Kontrol	0,332	0,11	39,063	0,000*

\*  $p < 0,05$

Bireyin narsistik özelliklerinin derecesi ile karar vermenin kontrol boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=,332$ ;  $p < ,01$ ). Buna göre narsistik özelliklerinin derecesi arttıkça karar vermede kontrol özelliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,11$ ) dikkate alındığında, karar vermedeki kontrolün toplam varyansın % 11'nin narsistik derecesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Narsist bireyler, tümgüçlülük uğraşlarını zedelememek adına, kendilerini ilgilendiren her türlü süreçte kontrolü elinde bulundurmaya isteyecektir. Bu süreçlerden biri olan karar sürecinde de, sürecin girdi ve çıktıları üzerinde hakimiyet sağlamak onlar için son derece önemlidir. Alınan kararın plana uygun işleyip işlemediği, kararın uygulanması aşamasında herhangi bir sorunla karşılaşarak karşılaşmayacağı, sorunla karşılaşılması durumunda olası hareket planları narsistler tarafından sürekli kontrol ediliyor olacaktır. Hareketli bir zemin üzerinde faaliyet gösteren, değişimin hızlı yaşandığı sektörler açısından narsistlerin varlığı, işletmeler açısından son derece yararlı olacaktır.

Bireyin narsistik özellikleri ile karar vermenin kuralcılık boyutu arasındaki ilişki Tablo 7'teki gibidir. Buna göre;

**Tablo 7.** Narsizm ve Karar Verme Süreçlerinin Kuralcılık Boyutu Regresyon Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	F	p
Narsizm - KV_Kuralcılık	0,155	0,024	7,743	0,006*

\*  $p < 0,05$

Bireyin narsistik özelliklerinin derecesi ile karar vermenin kuralcılık boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=,155$ ;  $p < ,01$ ). Buna göre narsistik özelliklerinin derecesi arttıkça karar vermede kuralcılık özelliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,02$ ) dikkate alındığında, karar vermedeki kuralcılığın toplam varyansın % 2'nin narsistik derecesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Karar vermede kontrol ve kuralcılık birbiri ile yakından ilişkilidir. Araştırma bulguları, narsistik özellikler taşıyan bireylerin, bu süreçte kontrol ve kuralcılık eğilimleri taşıdığını doğrulamaktadır.

Bireyin narsistik özellikleri ile karar vermenin sezgisellik boyutu arasındaki ilişki Tablo 8'deki gibidir. Buna göre;

**Tablo 8.** Narsizm ve Karar Verme Süreçlerinin Sezgisellik Boyutu Regresyon Tablosu

Model	R	R <sup>2</sup>	F	p
Narsizm - KV_Sezgisellik	0,199	0,039	12,926	0,000*

\*  $p < 0,05$

Bireyin narsistik özelliklerinin derecesi ile karar vermenin sezgisellik boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=,199$ ;  $p<,01$ ). Buna göre narsistik özelliklerinin derecesi arttıkça karar vermede sezgisellik özelliğinin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ( $r^2=0,04$ ) dikkate alındığında, karar vermedeki sezgiselliğin toplam varyansın % 4'nün narsistik derecesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın bulguları, karar vermede sezgisel davranışın %4'ünün narsistik özellikler tarafından açıklandığını söylemektir. Bu durum, narsistik kişiliğin kendine duyduğu özgüvenden kaynaklanıyor gibi görünmekle birlikte, obsesif kompulsif özelliğın karardaki sezgiselliğı açıklama düzeyinin %23 olduğunu göz önüne aldığımızda, asıl nedenin, narsist bireyin kendi içinde yaşadığı güven sorununu olduğunu anlamaktayız. Eğer organizasyon, genel anlamda bilgiye ulaşmanın zor olduğu ya da bilgi kirliliğinin yoğun olduğu, değışimin ve belirsizliğin yaşandığı bir sektörde faaliyet gösteriyorsa, kişilerin narsistik özellikleri sezgisellik boyutunda katkı sağlayacaktır.

## 5. Sonuç

Narsizm, bireyin geçmiş yaşantı ve tecrübelerinin sonucu, beynin kendine has durumsal algı ve tepki örüntüsüyle birlikte, yaşantılananların birey üzerinde uyandırdığı duygulardan yapılan çıkarsamaların, zaman içinde yaşadığı veya yaşayacağı benzer durumlara modellenip genellenmesiyle ortaya çıkan ve bireyin maruz kaldığı bir tür sonuçtur. Narsistik bireyin içinde bulunacağı karar sürecinde de, beynin deneyim çıkarsamalarından hareketle oluşturduğu söz konusu bu modellere uygun davranması beklenir. Otorite, teşhircilik, sömürücülük, hak iddia etme, kendine yeterlilik, üstünlük olmak üzere 6 grupta toplanan bu durumsal tepki örüntüleri, narsistik kişiliğın karar süreci esnasında iş başındadır.

Bunlar göz önüne alındığında, yapıcı narsistik özellikler; bir şirketin kurumsallaşma kararı, sektör değışikliği, faaliyet alanı genişletme, stratejik hedefler belirleme gibi radikal kararların alınmasını gerektiren durumlar karşısında organizasyonu başarıya götürecek ve çağ atlatacaktır. Organizasyon yapısı açısından ele alındığında; bükrasinin fazla olduğu, hiyerarşinin katı kurallarla belirlendiğı, merkezileşme derecesinin yüksek olduğu, mekanik yapıda kitle üretimi yapan, rutin işlerin ağırlıkta olduğu, genelde statik çevre koşullarında faaliyet gösteren ve rekabet düzeyinin düşük olduğu yapılarda, narsist birey, özellikle alt ve orta kademe yöneticisi pozisyonlarında başarısız olacaktır.

Bunun yerine, organik yapıda faaliyet gösteren, dinamik çevre koşulları ve rekabetçi faktörlerin yoğun olduğu, öğrenen organizasyon modelini benimsemiş, birim teknoloji kullanımı ve otomasyonun az olduğu organizasyon yapılarında, iş modeli, ürün, süreç inovasyonları, yapısal inovasyonlar ve düzen bozucu stratejik inovasyonlarda, bireyin yapıcı narsistik özellikleri, koçluk, mentorlu, bilgi yöneticiliğı, örgüt statejistliğı, koordinatörlük gibi rollerle kendini gösterecek; özellikle farklılaşma ve hızlı cevap verme stratejileri doğrultusunda izlenen karar sürecinde birey, üstün bir performans sergileyecektir.

Yapıcı narsistik özellikler, bireyde standart kural ve normlara uyum sağlamak yerine, içinde bulunduğu organizasyonu değıştirebilecek ölçüde vizyoner normlar koyup bunları hayata geçirebilecek yetkinlik ve motivasyonda bireylerdir. En iyi olma, gücü elinde bulundurma, kontrol sağlama motivasyonları, narsistleri sürekli gelişmeye ve kendi algı eşiklerini yükseltmeye teşvik edici bir etki uyandırırılar. İç tepisel dürtüleri, onların, büyük resim üzerinde odaklanarak radikal vizyonlar geliştirmelerine ve arkalarında iz bıraktıracak adımları atmalarına yöneltir.



Eğer karar süreci çok değişkenli bir yapıya sahip ve sayısız faktör tarafından etkileniyorsa; karar, yüksek derecede belirsizlik barındıran bir zeminde veriliyor ve sonuçları bakımından risk içeriyorsa, karar hakkında bir model oluşturulamıyor ve durum analizi genelleme yapmaya izin vermiyorsa; narsist kişiliğin karar sürecinde izleyeceği yol sezgileriyle şekillenecek ve organizasyon açısından duruma uygun bir model geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Söz konusu olan grup kararlarıysa, narsist birey, kendinden emin duruşu ve yönetme arzusuyla, karar sürecini yönlendiren olma rolü ve süreç yönetimini başarıyla üstlenecektir. Bu süreçte, grubun kendi belirlediği hedefler doğrultusunda ve çerçevelediği standartlara uygun davranması amacıyla, narsist, grup üyelerine katı yaptırımlar uygulayarak, sürecin sağlıklı işlemesi adına disiplinli bir duruş sergileyecektir. Bu anlamda, grup üyelerinin, lider rolündeki narsiste karşı olumsuz bir tutum takınması sonucu grup normunun çığnenmesi ihtimali akıllara gelse de, narsistik teşhirciliğinin bir başka yönü olan sempatik davranışlar, ekibi hedefler doğrultusunda bir arada tutmaya yetecektir.

Bu çalışmanın bulguları neticesinde narsistik kişilik özellikleri ve alt boyutlarının karar verme süreçlerinde önemli bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Yönetim alanında bundan sonra yapılacak çalışmalar açısından düşünüldüğünde, narsistik kişilik özelliklerinin örgüt içindeki diğer süreçlerde etkili olup olmadığının ortaya çıkarılmasının, araştırmacılar tarafından 'örgütsel anomali' olarak nitelenmekte olan kimi boyutların açıklanmasında yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada anketlerin, geleceğin yöneticileri olacağı düşünülen işletme öğrencileri üzerinde uygulanmış olması, narsistik özelliklerin karar verme sürecindeki etkilerini ortaya koymuş olsa da, uygulamada yöneticilik yapmakta olan örneklem grubuna uygulandığında, narsistik özelliklerin karar sürecini açıklamadaki etkilerinin daha yüksek olacağı beklenmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda, narsistik kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde anketlerin yanı sıra, edinilen bulguların yüz yüze görüşmeler ve gözlemler ile desteklenmesinin, karar verme sürecine etkilerini detayları ile ortaya koymak bakımından daha kapsamlı sonuçlar üreteceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akat, İ. Budak, G. Budak G. (2002). *Yönetimde Bağlantı Süreçleri* Barış Yayınları: İzmir
- Antes, A.L., R. P. Brown, S. T. Murphy (2017). Personality and Ethical Decision-Making in Research: The Role of Perceptions of Self and others. *Journal of Empirical Research on Human research Ethics*, 2(4): 15-34.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları Ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Elektronik versiyon: Ankara
- Atay, S. (2010). *Çalışan Narsist*, Namar Yayınları: İstanbul
- Barnard, C. (1962). *The Function of Executive*, Harward University Press, s.73
- Bogart, L. M. ,Benetosch, E. G., Pavlovic, J. D. (2004). Feeling Superior but Threatened: The Relation of Narcissism to Social Comparison, *Basic and Applied Social Psychology*, 26 (1), 35-44
- Brown, T.A., J. A. Sautter, L. Littway, A. C. Sautter, B. Bearnes (2010). Ethics and Personality: Empathy and Narcissism as Moderators of Ethical Decision

- Making in Business Students. *Journal of Education for Business*, 85 (4):203-208.
- Budak, G., Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları: İzmir
- Campbell, W.K., A. S. Goodie, J. D. Foster (2004). Narcissism, Confidence, and Risk Attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17: 297-311.
- Can, H. (1991). "*Organizasyon ve Yönetim*", Adım Yayıncılık: Ankara
- Davidson, G. C., Neale, J. M., Kring A. M. (2003). *Abnormal Psychology* 9th Edition John Wiley & Sons: USA
- De Vries, M.F.R. K., D. Miller (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*,38(6):583-601.
- Dimaggio, G., A. Semerari, A. Carcione, M. Procacci, G. Nicolo (2006). Toward a Model of Self Pathology Underlying Personality Disorders: Narratives, Metacognition, Interpersonal Cycles and Decision-Making Processes. *Journal of Personality Disorders Special Feature on Self and Identity*, 20(6): 597-617.
- Eren E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul
- Freud, S. (2012). *Narsizm Üzerine ve Schreber Vakası* Metis Yayınevi: İstanbul
- Gibson, J. L. , Ivancevich J.M., Donnelly J. H. (1991): "*Organizations Behavior Structure*," Processes. Irwin: Boston
- Godkin, L., Allcorn, S., 2009 Institutional Narcissism, Arrogant Organization Disorder and Interruptions in Organizational Learning, *The Learning Organization*, Vol. 16, No. 1, s. 40-57
- Gulick, L. , Urwick L. (1937). *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York
- Halis M., (2002) "Karar Verme Eyleminin Davranışsal Temelleri- Görgül Bir Uygulama" *Akademik Araştırmalar Dergisi* s.14, ss. 49-64
- Harrison, E. F. (1987): "*The Managerial Decision-Making Process*," 3rd Edition Hought Mifflin Co.: Boston.
- Heller, F. (1971) "*Managerial-Decision Making: A Study of Leadership Styles and Power-sharing among Senior Managers*", Assen, Van Gorcum, The Netherlands: Tavistock Publications
- Karakaya, M. (2010). Yöneticilerin Karar Verme Yeterlik Algıları *TODAİE-Eğitim Yönetimi Programı EYUDER – Eğitim Yönetimi Araştırmaları Dergisi*
- Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim Yönetimi- Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Todaie Yayınları: Ankara
- Kernberg, O. (1975). *Borderline Conditions And Pathological Narcissism*. New York: Jason Aronson.
- Kets de Vries, M. (2004). Organizations on The Coach: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, *European Management Journal*, 22 (2), 183-200.

- Koçel, T. (2010) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım: İstanbul
- Kohut, H. (1971) *The Analysis of The Self*, 9th Edition, International Universities Press: New York
- Köroğlu, E. (2004) *Psikozonoloji*, HYB Yayıncılık: İstanbul
- Kurt, Ü. *Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kisilik Yapılarının Etkileri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Baskent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.
- Lakey, C.E., P.Rose, W. K. Campbell, A.S. Goodie (2008). Probing the Link between Narcissism and Gambling: The Mediating Role of Judgment and Decision-Making Bias. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21: 113-137.
- Lee D. , P. Newman, R. Price. (1999). *Decision Making in Organisations*. Pearson Education Limited: England.
- Lee, S. W (2005). *Encyclopedia of School Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications London:Tavistock
- McWilliams, N. (1994) *Psychoanalytic Diagnosis: Understanding Personality Structure in the Clinical Process* Guilford Press.
- Noone, J. (2002). Concept Analysis of Decision Making. *Nursing Forum*, Volume 37, No. 3: 21-32.
- Onaran, O. "Örgütlerde Karar Verme", *AÜSBF Yayınları*, Ankara, 1975.
- Rollinson, D. (2002): "*Organizational Behavior And Analysis An Integrated Approach*," Second Edition, Pearson Education Ltd: Essex
- Ronnigstram, E., A. R. Baskin-Sommers (2013). Fear and decision-making in narcissistic personality disorder—a link between psychoanalysis and neuroscience, *Clinical Research*, 15(2): 191-201.
- Rowe, A. J., Boulgarides J. D. (1994). *Managerial Decision Making*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Simon, H. A. (1967)."Yönetimde Karar Verme". *Amme idaresi Bülteni* Sayı: 13, Ağustos
- Simon, H.A. (1997). *Models Of Bounded Rationality*. Cambridge: MIT Press.
- Svrakic D. M. (1985 ) Emotional Features Of Narcissistic Personality Disorder. *American Journal of Psychiatry* 142:720-724
- Timiroğlu T. , İşcan Ö. İş Yerinde Narsizm Ve İş Tatmini İlişkisi (2008) *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c: 22 s: 2 ss.240-264
- Twenge, J. M., Campbell, W. K. (2010). *Asrın Vebası: Narsizm İleti*. Kaknüs Yayınları: İstanbul
- Vassaf, G. (2009) *Cehenneme Övgü: Gündelik Hayatta Totalirizm İletişim* Yayınları: İstanbul
- Wonneberg, D. A. (2007) The Nature of Narcissism and the Gaze: Narcissism, Aggression and Aging, *Substance*, 18 (1), 74-78.