



IV. YÖNETİMDE ELEŞTİREL  
PERSPEKTİFLER (YÖNEP)  
ÇALIŞTAYI / 12-13 KASIM 2020

# Türkiye'de Yönetim Hastalıkları

BİLDİRİ ÖZETLERİ KİTABI

## **DÜZENLEME KURULU ÜYELERİ**

Prof. Dr. Ramazan ERDEM  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ALKAN  
Dr. Öğr. Üyesi Aynur TORAMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Elif KAYA  
Dr. Öğr. Üyesi İzzet ERDEM  
Dr. Öğr. Üyesi Necla YILMAZ  
Öğr. Gör. Fatma ATEŞ  
Öğr. Gör. Emin KAYA  
Öğr. Gör. M. Masum GÜLCEMAL  
Öğr. Gör. R. Rüçhan KAYA  
Arş Gör. Aslı METİN  
Arş. Gör. Kevser SEZER KORUCU  
Arş. Gör. Merve KİŞİ  
Arş. Gör. Muazez DEMİR  
Arş. Gör. Dilruba İZGÜDEN  
Arş. Gör. Selin KALENDER  
Arş. Gör. Hatice GÜNEŞ  
Arş. Gör. Osman ŞENOL

## **BİLİM KURULU ÜYELERİ**

Prof. Dr. Ramazan ERDEM  
Doç. Dr. Nezihe TÜFEKÇİ  
Doç. Dr. Erdal EKE  
Dr. Öğr. Üyesi Elif KAYA  
Dr. Öğr. Üyesi Necla YILMAZ  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ALKAN  
Dr. Öğr. Üyesi Aynur TORAMAN  
Dr. Öğr. Üyesi Nurcan COŞKUN US  
Dr. Öğr. Üyesi İzzet ERDEM  
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye ÖZMEN  
Öğr. Gör. Dr. M. Hamdi MÜCEVHER

## İÇİNDEKİLER

1. Akademide Yönetici Körlüğü: Nedenleri ve Sonuçları .....	2
2. Liderliğin Karanlık Yüzü .....	4
3. Ayrımcılığın Hastane Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi .....	7
4. Yönetimsel Hastalıklar Bağlamında 'Göz Yumulan Dalkavukluk'un İncelenmesi .....	9
5. Örgütsel Sağlık Yönetimsel Hastalık: Yöneticilerde Hubristik Sendromuna İlişkin Bir İnceleme .....	10
6. Yönetimde Narsistlik ve Narsist Liderler/Yöneticiler .....	12
7. Yönetim Perspektifinden İkarus Sendromu .....	13
8. Kamu Yönetiminin Hastalığı: Bürokrasi ve Büropatoloji .....	14
9. İdeal Yönetici ve Gölgeler Perspektifinden Yönetim Hastalıkları .....	15
10. Yönetici Nezaketsizliği .....	16
11. Yönetici Hastalıklarında Astların Sorumluluğu.....	17
12. Katılımsızlık.....	19
13. Narsist ve Megaloman Yöneticilik .....	20
14. Yönetimsel Şatafat Üzerine Nitel Bir Araştırma.....	21
15. Siyaset ve Yönetim: "İki Kavramın Tekamülü" ve Ansol-M Koalisyonu Hükümeti İle Ak Parti Hükümeti Karşılaştırması.....	22
16. Güç Zehirlenmesine İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirilme .....	23
17. Hibrit Yöneticilerin İşletme Körlüğü Üzerine Algılarının Değerlendirilmesi.....	24
18. Yöneticilerde Örgütsel Psikopati Eğilimi .....	26
19. Post Truth Çağda (Popülist) Liderlik .....	27
20. Sonradan Görme Yöneticiler .....	28
21. Yöneticilik Görevi Bitince Ne Olur? Bir Kuram Oluşturma Çalışması .....	30
22. Çalışanların Gözüyle Yönetici Hastalıklarının Değerlendirilmesi .....	32
23. Yönetme Korkusu .....	33
24. Hubristik Liderler Ve Üstünlük Vehmi .....	36
25. Yöneticiler akıllı telefon bağımlısı mı? Yönetici Sosyotelizmi (BPhubbing) Üzerine Nitel Bir Çalışma.....	37
26. Mantar Yönetim Yaklaşımı.....	38
27. Örgütsel Körlük.....	40
28. Akademinin Yönetim Hastalıklarına Yaklaşımına Farklı Bir Bakış .....	42

## Akademide Yönetici Körlüğü: Nedenleri ve Sonuçları

Ali Murat ALPARSLAN  
Seher YASTIOĞLU

**Problemin Tanımı:** Görüşlerin geniş ve fikirlerin çeşitli olduğu, uzman yönetimi gibi farklı bir yönetim tarzı gerektiren akademik örgütlerde, yöneticilerdeki; gerek yüksek/gerçekçi olmayan benlik duygusu, gerekse çok sesliliğe üretilen kasıtlı bir çözüm, gerek akademik vizyon, gerekse yönetici etrafındaki benzer görüşlü oluşan çember gibi sebeplerden kaynaklanabilen yönetici körlüğü olgusu, hem akademi hem de Türk kültürü bağlamında dile/göz önüne getirilmelidir. Üniversitelerdeki yöneticiler ve akademisyen görüşleri/ deneyimlerinden yola çıkarak nelerin yaşandığı, yaşanılanların anlamlandırılması ve kavramsallaştırılması ve tartışılması ihtiyacı bu araştırma fikrini oluşturmuştur.

**Çalışmanın Amacı:** Yöneticilerce ve çalışanlarca yönetici körlüğüne yüklenen anlamları tanımlamak, yönetici körlüğünün olası nedenlerinin ve doğurduğu olumsuz, varsa olumlu sonuçları tespit edebilmek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

**Yöntem:** Araştırmanın örneklemini Üniversite Rektörleri, Rektör Yardımcıları ve Akademisyenler oluşturacaktır. Uzun süre aynı görevde/ kurumda çalışmanın yönetsel körlüğün öncüllerinden biri sayılması nedeniyle örneklem seçilirken ikinci dönem rektörlüğüne atanan Rektörler ve Üniversiteleri örneklem seçiminde ölçüt olarak kullanılacaktır.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi ve fenomenolojik desen kullanılacaktır. Yaşanmış deneyimi değerlendirmeye odaklanan fenomenoloji (olgu bilimi), öncelikli olarak olgunun altında yatan ortak anlamları keşfetmek için bireyler tarafından deneyimlenmiş olayları tanımlamaya ve yaşanmış deneyimlerin özünü açıklamaya çalışmaktadır. Fenomenoloji deseni kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalarda görece sınırlı sayıda katılımcıların deneyimlerine yükledikleri anlam incelenmekte ve bu anlam betimlenmektedir. Ancak bunun öncesinde literatürde bu olguya yüklenen içeriklerler incelenecektir. Sonrasında görüşme yöntemi ile yapılacak araştırmada, yönetici körlüğü deneyimini yaşayan Rektör ve Rektör Yardımcılarının bu deneyime yükledikleri anlam, nedenleri ve sonuçları kendi bakış açılarına göre betimlenecektir. Ayrıca akademisyenlerin başlarından geçen deneyimlere odaklanılarak karşılaştıkları yönetici körlüğü ile ilgili olaylar dinlenecektir.

Araştırma verileri çalışmanın amacına uygun olarak araştırmacılar tarafından geliştirilecek olan yarı yapılandırılmış bir görüşme formuyla toplanacaktır. Görüşme formunda yer alacak sorular ilgili alan yazınına ve uzman görüşlerine dayalı olarak oluşturulacaktır. Katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplar görüşme esnasında yazıya geçirilecektir. Tüm araştırma boyunca ayrıntılı betimlemeler yapılacak, araştırmanın ürettiği kavram/kod, kategorilerde tutarlılık sağlanmaya çalışılacaktır. Ayrıca görüşmelerin güvenilirliğini arttırabilmek için mülakat sonucu elde edilen veriler katılımcılarla görüşme esnasında teyit edilerek ilerlenecek ve görünüş geçerliliğini sağlamak için uzman görüşüne başvurulacaktır.

Verilerin analizinde Giorgi'nin (2009) fenomenolojik çalışmalar için önerdiği 4 basamaklı veri analizi süreci kullanılacaktır: parantezleme, fenomenolojik redüksiyon, imgesel çeşitleme ve deneyimlerin genel yapısı. Böylece her bir katılımcının görüşlerinden oluşan metinler üzerinden oluşturulan anlam ünitelerinin ortak noktaları ve bu üniteler aracılığıyla ulaşılan yapısal temalar sentezlenerek araştırma konusu olan fenomenin özü ortaya konulmaya çalışılacaktır.

**Bildiri Özeti:** Fenomoloji deseninde yürütülen bu çalışmada; yönetici körlüğü kavramı derinlemesine incelenmek istenmiştir. Alan yazını incelendiğinde, örgütsel körlük, örgüt miyopisi, işletme körlüğü kavramlarına rastlanmaktadır. Ancak, yönetsel körlük ve yönetici körlüğüne dair kapsamlı bir alan yazınına ve araştırmaya rastlanmamıştır. Sınırlı sayıda çalışmadan yola çıkarak yönetici körlüğünü, yöneticinin halihazırdaki ve gelecekteki problemleri, tehdit ve fırsatları algılayamaması, karar vermede zorlanması veya deneyimlenmiş/standart kararlar vermesi, değişim ve gelişime karşı

dirençli olması, despotik ve ayrıştırıcı bir tavrın gelişmesi olarak ifade etmek mümkündür. Uzun süre aynı görevde çalışan yöneticilerde atalet, mental yorgunluk, ego şişmesi, durağanlık, donukluk ve vurdumduymazlık, risk alamama, sıradanlaşma gibi benzeri sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunların yanında, kasıtlı körlük, görkemli bir benlik duygusu, üstünlük yanılgısı, kibir, kuvvetlilik sendromu, çember sendromu, silo sendromu, Dunning-Kruger etkisi, karar yorgunluğu, aşırı otorite, uzun süre aynı kişilerle çalışma gibi nedenlerden dolayı yönetici körlüğünün oluşabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle bu çalışma, yükseköğretim kurumlarında akademik yöneticilerin ve akademisyenlerin yönetici körlüğü kavramını nasıl anlamlandırdığını, deneyimlerden yola çıkarak yönetici körlüğünün nedenlerini ve sonuçlarını belirlemeye odaklanmaktadır.

## Liderliğin Karanlık Yüzü

Aslı METİN  
Muazzez DEMİR  
Merve KİŞİ  
Selin EROYMAK

**Problemin Tanımı:** Literatürde liderlik olgusu sıklıkla insanlara ilham kaynağı olma, kitleleri peşinden sürükleyici güce sahip olma, ortak bir amaç doğrultusunda toplulukları bir araya getirme gibi olumlu özellikleri ile ön plana çıkarılmaktadır. Bununla birlikte liderliğin zorlama, baskı ve stres unsuru oluşturma gibi bazı denetlenemeyen özellikleri sonucunda izleyenlerin zarar gördüğü, ahlaki ve toplumsal değerler ile bağdaşmayan davranış kalıpları ile kitlelerin etkilenmeye ve yanlış yönlendirmeye çalışıldığı da yapılan bazı çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Bu durumlar göz önüne alındığında liderliğin olumlu tarafları yanında olumsuz taraflarının da kapsamlı ve bir bütün olarak ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın temel amacı; literatürde sıklıkla olumlu tarafları ile ele alınan liderlik kavramını bir bütün olarak olumsuz ve karanlık tarafları ile derinlemesine incelemektir.

**Yöntem:** Bu kapsamda öncelikle liderlik kavramı genel hatları ele alınacak olup, liderliğin olumsuz ve karanlık taraflarının ortaya konulması için derinlemesine bir literatür taraması yapılacaktır. Buradan hareketle liderliğin karanlık yüzünün aydınlatılması amacıyla literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulacaktır.

**Bildiri Özeti:** Doğası gereği toplum halinde yaşayan insanların, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve yönetilmesi ihtiyacı söz konusudur. Bu ihtiyaç zaman içerisinde insan topluluklarını aktif hale getirecek, onları belirli bir hedefe yönlendirecek ve etkileyecek liderlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderlik, bireyleri belirli hedefler doğrultusunda toplayarak, onları harekete geçirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2013: 501). Liderliğin temeli, bireyleri harekete geçirebilme, içsel motivasyon araçları ve kişisel özelliklerle bireyleri etkileyebilme yeteneğidir. Özellikle örgütler içerisinde liderler, uyguladıkları politikalar, problem çözme yetenekleri, kullandıkları iletişim araçlarıyla örgütleri başarıya götüren kişilerdir. Davranışları, başarıları ve iş politikaları onları diğerlerinden ayırmakta ve bireyler tarafından rol model olarak alınmaktadır (Zengin, 2019: 312). Hep olumlu tarafları ile ele alınan liderlerin, sanılanın aksine bazı davranış biçimleri ile çalışanlarda negatif etkiler bırakması, iş ortamında olumsuzlukların ortaya çıkmasına neden olması liderlerin olumsuz taraflarının da varlığına dikkat çekmiş ve zaman içerisinde “karanlık liderlik” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Liderliğin karanlık tarafına yönelik ilk çalışma 1990 yılında Conger tarafından gerçekleştirilmiştir. Conger liderlerin bazı özelliklerinin örgüt ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu, liderlerin benimsemiş oldukları vizyon ve politikaların, kullanmış oldukları iletişim araçlarının örgüt yönetiminde kötü sonuçlar meydana getirdiğinden söz etmiştir. Hogan ve Hogan (2001) karanlık liderliği, karakteristik bir özellik olarak tanımlamış, içsel ve dışsal araçların, stres, belirsizlik gibi durumların bu tür davranışları ortaya çıkardığını söz etmişlerdir. Karanlık liderlik davranışları, yapılan çalışmalar neticesinde; zehirleyici liderlik, küçük tiranlık, kötü liderlik, istismarcı yönetim, narsistik liderlik, yıkıcı liderlik davranış biçimleriyle açıklanmaya çalışılmıştır (Tülemmez ve Halis, 2019: 962). Karanlık liderlerin temelde iki belirgin özelliği söz konusudur. Bunlar, etkisizlik ve etik değerlerden uzak olmasıdır (Başar, 2019: 12).

Karanlık kişilik bireyin hem iş hem de sosyal hayatta sergilemiş olduğu davranışları etkileyen bir “kişilik bozukluğu” olmakla birlikte, bu tür kişiliğe sahip olanların hayatın olağan akışı içinde sergilediği olumsuz tutum ve davranışları örgüt içinde de göstermesi beklenmektedir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015: 367). Karanlık kişiliklere sahip olan bireyler makyavelist, psikopat ve

narsistik olarak adlandırılan üç tür kişilik özelliği göstermekte (Paulhus ve Williams, 2002:560), çalışanında sürekli hata aramak gibi bezdirici, sürekli kendini beğenmek gibi narsistik, yalan söylemek, keyfi cezalar vermek gibi samimiyetsiz ve çalışanı aşağılamak gibi zorbaca davranışlar sergilemektedirler (Başar, Sıgır ve Basım, 2016:70). Lider bu karanlık davranışları sergilediğinde izleyicileri olan çalışanlar da bu davranışlardan etkilenmektedir. Çalışanlar hem fiziksel hem de ruhsal anlamda çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Negiz, 2018: 13). Bu liderler zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yaymakta nihayetinde çalıştığı örgütteki ve insanlardaki coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi ifadeleri zehirlenme yoluyla zarar vermektedir. Karanlık davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılığını azaltmasına ek olarak, örgütte sistemik hasara neden olabilmektedir. Bu liderlerin takipçileri olan çalışanların temel olarak iki seçeneği vardır: uyum göstermek veya ayrılmaya çalışmak, en nihayetinde ayrılmaktır (Wilson-Stark, 2005: 3-4). Uyum göstermeye çalışan takipçiler liderle yüzleşmek istemediğinden liderin planını açıkça eleştirmekten kaçınmaktadırlar (Blumen, 2005:240). Başar vd.'nin (2016: 74) araştırmasında çalışanların karanlık liderlik davranışlarına on beş çeşit tepki sergilediği ortaya konmuştur. Bunlar aktif tepki ve pasif tepki olarak iki ana tema altında toplanmış, pasif tepki olarak; karanlık davranışlara katlanmak, işi yavaşlatmak, işe hiç gelmemek ya da geç gelmek, yöneticiden uzak durmak, işten ayrılmaya niyet etmek ve tıbbi destek almak iken aktif tepkiler; boyun eğmemek, konuşarak sorunu çözmeye çalışmak, göze girmek için çalışmak, bir üst makama şikâyet etmek, istifa etmek, işyerinde birim değiştirmek, iş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek gibi daha somut davranışları içermektedir.

#### **Kaynakça:**

- Başar, U., Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2016). “İş Yerinde Karanlık Liderlik.” *İş ve İnsan Dergisi* 3(2):65–76.
- Başar, U. (2019). *Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri İle Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Blumen, J. L. (2005). *The Allure of Toxic Leaders*. 1. Edition. New York: Oxford University Press.
- Conger, J. A. (1990). *The Dark Side of Leadership*. *Organizational Dynamics*, 19(2): 44-55.
- Eren, E. (2013), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta.
- Hogan, R. and Hogan, J. (2001). *Assessing Leadership: A View from the Dark Side*. *International Journal of Assessment and Selection*, 9: 40-51
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). “Kişiliğin Karanlık Yönünün Üretkenlik Karşiti İş Davranışlarına Etkisinde Psikolojik Sözleşmenin Düzenleyici Rolü.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 29(2):365–91.
- Paulhus, D. L. and Williams, K. M. (2002). “The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy.” *Journal of Research in Personality* 36:556–63.
- Tülemmez, S., & Halis, M. (2019) *Liderliğin Karanlık Yüzü ve Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri*. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(4): 957-980.
- Zengin, Y. (2019). *Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19): 310-337.
- Wilson-Starks, K. (2003). Erişim adresi: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31644936/ToxicLeadership.pdf?1375144183=&response-contentdisposition.html>. Erişim tarihi: 03.06.2020.

Negiz, M. (2018). Karanlık Liderlik Kavramı ve Nitel Bir İnceleme. Erişim adresi: <http://mnergiz.blogspot.com/2019/10/karanlik-liderlik-kavrami-ve-nitel-bir-inceleme-dark-leadership.html>, Erişim tarihi: 03.06.2020.



## Ayrımcılığın Hastane Çalışanları Tarafından Değerlendirilmesi

Aynur TORAMAN  
Aliye Kübra ÜNAL

**Problemin Tanımı:** Gündelik hayatın içinde sıklıkla karşılaşılan ayrımcılık, iş hayatında ve örgütlerde de bireylerin sık sık karşılaştığı durumlar arasında yer almaktadır. Bireyler tarafından algılanışı ve konumlandırılması çeşitlilik gösteren bu durumun hastane çalışanları tarafından nasıl tecrübe edildiğinin merakından dolayı bu çalışma ortaya çıkmıştır. Ayrımcılığın nedenleri ve sonuçları üzerine derinlemesine bir çalışma yürüterek bu olumsuz durumun önlenmesine dair çözüm önerileri sunulacaktır.

**Çalışmanın Amacı:** Hastane çalışanlarının ayrımcılığa dair tecrübelerinin onların bakış açıları ve duyguları çerçevesinde derinlemesine değerlendirilmesidir.

**Yöntem:** Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi ve araştırma deseni olarak fenomenoloji tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini üçüncü basamak sağlık kuruluşunda çalışan idari personel oluşturacaktır.

**Bildiri Özeti:** Kamu ve özel sektörde, verimsizliklere neden olan, ülke ekonomilerini de olumsuz etkileme gücüne sahip ayrımcılık kavramının, birden fazla boyutu ve tanımı bulunduğu için hem bireyler tarafından hem de kurumlar tarafından algılanışı ve konumlandırılması da çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu kavram öncelikle adalet olgusunu zedelemekle birlikte; bireysel olarak bir sosyal davranış bozukluğu, örgütsel olarak da kamusal ahlakın yapısını çürüten bir konumlandırmaya sahiptir. Ayrımcılık kavramı ise en basit haliyle; aynı fırsatlara sahip olan kişilerin herhangi bir kanuni dayanağa bağlı olmaksızın bazı özelliklerinden dolayı farklı davranışlarla karşı karşıya kalmasını ifade etmektedir.

Bireyler yaşadıkları çevreye ve bu çevreyi paylaştığı diğer paydaşlara karşı genelde iyi niyet beslemektedirler. Fakat bu iyi niyetin altında aynı zamanda görünmeyen önyargılar da mevcuttur. Ayrımcılık olgusu da en temel haliyle; bir kişiye ya da gruba, belli özelliklerinden dolayı önyargılı davranmak olarak tanımlanabilir (Doğan, 2012). Ayrımcılık olgusunun bahsi geçtiğinde akıllara ilk olarak negatif bir anlam gelse de, tanımlanan bu önyargılı davranış pozitif veya negatif yönlü olabilmektedir. İçinde yaşadığımız toplum içinde ayrımcılıkla; belirli bir siyasi görüşü, dini tercihi benimseyenlerin ya da belli bir ırka veyahut cinsel yönelime mensup olanların (eşcinsellik homofobi, bifobi, transfobi vb.) ve belli bir cinsiyette veya yaşta bulunan bireylerin karşı karşıya gelmesi muhtemeldir. Yani bundan yola çıkarak bir devlette veya toplumda bazı üyelerin diğer üyelere sağlanan haklardan yoksun kalması, her türlü haktan ve özgürlükten eşit bir biçimde faydalanamaması durumu olarak ayrımcılık nitelendirilebilir (<https://studylibtr.com/>). Ayrımcılık kavramının tanımlarını derinlemesine anlamak için bu olguyu nelerin oluşturduğuna ve ayrımcılık kavramına sebep olan durumlara göz atmak büyük önem arz etmektedir. Bu başlık altında ayrımcılığın üç bileşenine yer verilmiştir. Bunlar; önyargı, dogma ve menfaattir.

Ayrımcılığı göstergeleri başlığı altında da, ayrımcılıkla ilişkili olan ve ayrımcılık yapıldığında somut olarak meydana gelen bazı durumlardan bahsedilmektedir. Her ne kadar ayrımcı tutumlar toplum içinde ve iş dünyasında istenmeyen durumlardan olsa da bu olgu olağan hale gelmiş ve gerçekliğe sahip bazı şartlar doğurmuştur. Bunları; “nefret söylemi”, “şiddet uygulama” ve “kayırmacılık” olarak sıralayabiliriz (<https://www.nap.edu/read/10887.25>). Ayrımcılık, Anglo Amerikan kökenli bir terim olmakla beraber “fark gözetme” veya “farklı davranma” olarak nitelendirilmiştir. Bu olgu öyle ya da böyle her bir bireyin hayatında karşı karşıya kalma potansiyeline sahip olduğu kavramlar arasındadır. Ayrımcılık zaman zaman kişinin doğuştan getirdiği niteliklerinden kaynaklı olmakla birlikte bazen de sonradan edindiği kazanımlar sebebiyle yaşanmaktadır. Toplum hayatı içerisinde ayrımcılık yapmama kuralının terk edilmesi durumu ayrımcılık olarak nitelendirilmiştir. Bireylerin

veya toplulukların sosyal sınıf, ırk, din, lisan, siyasi/felsefik görüş, etnik azınlık, özürlülük vb. ayrılıklar veyahut farklılıklar sebebiyle toplum içinde eşit olmayan tutumlara maruz kalması durumudur (Seyyar, 2020). Buradan da anlaşılacağı üzere ayrımcılığın türleri; ırk-etnik köken temelli ayrımcılık, din-inanç temelli ayrımcılık, cinsiyet temelli ayrımcılık, cinsel yönelim temelli ayrımcılık, hastalık temelli ayrımcılık, engellilik temelli ayrımcılık, eğitim seviyesi/statü ayrımcılığı, diğer sebeplere bağlı ayrımcılık olarak sayılabilir.

İş dünyasında yaşanan ayrımcılığın, sebepleri, sonuçları ve önlemesine yönelik çözüm önerilerinin tespitine yönelik yapılan bu çalışmanın alan yazınına katkı sağlayacağı kanısındayız. Bu çalışma, özellikle sağlık alanında hizmet veren çalışanların ayrımcılığa yönelik tecrübelerinden faydalanarak, kişiye yönelik, kuruma yönelik ve topluma yönelik sonuçların neler olduğunun belirlenmesi ve bunun akabinde de önlenmesine yönelik çözümlerin sıralanmasını amaç edinmiştir.

## Yönetmel Hastalıklar Bağlamında ‘Göz Yumulan Dalkavukluk’un İncelenmesi

Ahmet ALKAN

**Problemin Tanımı:** Yöneticilerin etrafı farklı karakterlere sahip çeşitli pozisyonlardaki kişilerle çevrilmiştir. Esasında yöneticiler işletmeyi bu kişilerin dürbününden görür, hayatı bu kişilerin penceresinden yorumlarlar. Çünkü yöneticinin elindeki verisi bu kişilerden edindiği bilgilerdir. Eğer kral çıplak diyebilen kişiler yöneticilerin etrafında yoksa ve sürekli olarak kendisini pohpohlayıp öven kimselerden oluşuyorsa bu durum yanlışları görememe ya da doğruymuş gibi kabul etme noktasında yöneticiler için problem teşkil edebilecektir. Böyle bir tehlike söz konusu olmasına rağmen zaman zaman yöneticiler etraflarındaki dalkavuklara göz yumar ve ses etmezler. Bu çalışmanın sorunsalı da yöneticilerin bu kişilere niçin göz yumdukları ve bu durumun kurum açısından nasıl sonuçlar doğurduğu sorularından oluşmaktadır.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmada yönetim hastalığı olarak düşünülen dalkavukluğun ‘göz yumulan dalkavukluk’ bağlamında ele alınarak incelenmesi amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Öncelikle; genelde dalkavukluk, özede ise ‘göz yumulan dalkavukluk’ olgusu yönetimsel zeminde ele alınıp kavramsal olarak incelenmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise nitel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bu kapsamda kurumlarda yöneticilik pozisyonunda bulunan kişilerle görüşme yapılarak yöneticilerin dalkavuklara niçin müsaade ettikleri, bu durumun yönetim ve kurum açısından ne gibi sonuçlar doğurabileceği gibi konular aydınlatılmaya çalışılmıştır. Daha sonra elde edilen veriler döküm yapılarak analiz edilmiştir.

**Bildiri Özeti:** Türk Dil Kurumuna Göre Dalkavukluk; “Dalkavukça davranış, kemik yalayıcılık, çanak yalayıcılık, yağcılık, yalakalık, yalpaklık, yaltakçılık, yaltaklanma, yaltaklık, tabasbus, huluskârlık” olarak tanımlanırken dalkavuk; “kendisine çıkar sağlayacak olanlara aşırı bir saygı ve hayranlık göstererek yaranmak isteyen kimse, huluskâr, yağcı, yalaka, yağdanlık, yalpak, yaltak, yaltakçı, kemik yalayıcı, çanak yalayıcı, kılbaz” (sozluk.gov.tr) şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanlar niçin dalkavukluk yaparlar? Ya da kendisine dalkavukluk yapılanlar bu eyleme niçin müsaade ederler? Belki bu sorulara İbn\_i Haldun’un (2013:200) sözleriyle cevap verilebilir: “ekseriya halkın, yüksek makam ve rütbe sahiplerine, onları meth u sena ederek, kendisine ahvali güzel göstererek, bu suretle şan ve şöhretlerini yayarak yaklaşmak ve yaranmak isterler. İnsan nefsi medhü sena edilmeyi sever ve buna düşkündür. Halk ise dünyayı ele geçirebilme sebebi ve vasıtası olan makama ve servete göz dikmiştir.” Peki alıcı ve satıcının bulunduğu bu piyasada kim ne kazanır kim ne kaybeder? Yönetici taltif edilmekle egosunu geliştirerek kendisini iyi hisseder ve yanlış karar almamış olduğu düşüncesiyle zihnen rahatlar. Dalkavukluk eden ise çeşitli makam mevkiiler elde eder. Peki tüm bunlardan kurum ne elde eder?

Tam bu noktada bu çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. *İnsan rasyonel bir varlık* olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde bu davranışın yapılmasına göz yuman yöneticinin de çeşitli beklentileri ya da çıkarları bulunmaktadır ki bu davranışa göz yumsun. Ama insanların rasyonel hareket ederken kendi çıkarlarını/kazançlarını önceliklendireceklerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İşte bu çıkarlar nelerdir? Bu davranışlardan kimler olumlu kimler olumsuz etkilenmektedir? sorularının cevap bulması amacıyla bu çalışma yapılmaktadır.

# Örgütsel Sağlık Yönetmel Hastalık: Yöneticilerde Hubristik Sendromuna İlişkin Bir İnceleme

Durmuş Gökaya  
Osman ŞENOL

**Problemin Tanımı:** Bir örgütün başarıya ulaşması ve hedeflerini gerçekleştirilmesi örgütsel sağlık düzeyine bağlıdır. Sağlıklı bir örgüt faaliyetlerinden önemli bir getiri elde ettiği gibi topluma da fayda sağlamaktadır. Diğer taraftan sağlıklı bir örgütte ortaya çıkan olumsuzluklar sadece kendisinde sınırlı kalmayıp toplumu da o yönde etkilemektedir. Yönetmel hastalıklar bu olumsuzlukların baş aktörü konumundadır. Belirtilen gerekçelerden dolayı yöneticilerde hubristik tutum ve davranışlarının olması bir yönetmel hastalığa işaret etmektedir. Yöneticilerde görülen bu hastalığın örgüt sağlığına etkisinin araştırılması bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

**Çalışmanın Amacı:** Araştırmanın amacı yönetici kaynaklı yönetmel hastalıklardan biri sayılabilecek “yöneticilerde hubristik tutum ve davranış hastalığının” yönetmel uygulamalarda örgüt sağlığı üzerine etkisinin incelenmesidir.

**Yöntem:** Çalışma literatür taraması (derleme) yöntemi ile gerçekleştirilecektir.

**Bildiri Özeti:** Günümüzde bir örgütün başarıya ulaşmasında en önemli faktör ortak bir amaç etrafında toplanmış çalışanlarıdır. Çalışanların uyumu ile oluşturulan ortam ise örgütsel sağlığı belirleyici en önemli hususudur. Örgütsel sağlık düzeyinin temel belirleyicisi ise yönetmel uygulamalarıdır. Örgütsel sağlık olgusu, ilk başlarda önemi anlaşılmamış ancak zaman içerisinde bu durum değişerek sonraki süreçte kuramsal olarak incelenmeye başlanmıştır. Örgütsel sağlığın kuramsal boyutta ele alınması ise Miles tarafından gerçekleştirilmiştir. Miles'e göre sağlıklı bir örgüt: sadece faaliyetlerini sürdürmekle kalmayıp sürekli olarak yaşam yeteneklerini geliştirebilen örgüttür (Miles, 1965:14). Farklı bir tanımlamaya göre örgüt sağlığı ise; bir örgütün çevresi ile uyumlu bir şekilde başarıya ulaşabilmesi için sahip olduğu yeteneklerin tümüdür (Adler, 2003:67-68). Miles örgüt sağlığının sağlanması için on farklı öneri geliştirmiştir. Örgütlerin sahip olması gereken bu öneriler: hedefe odaklanma, yeterli iletişim, kaynaklardan yararlanma, moral, otonomi, yetenek, problem çözme, uyum, uygun güç dengesi oluşturma ve yeniliktir (Altun, 2001: 28-29). Bütün bu faktörlerin bir örgütte bulunmasını sağlayan temel husus yöneticilerin uyguladıkları davranışlarıdır. Bir yöneticinin olumsuz bir davranış sergilemesi örgütsel verimsizliğe ve çalışan memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir (Ertureten, 2012: 206).

Hubris sendromu son zamanlarda gündemde olan liderler ve yöneticilerde görülen kibir, güç zehirlenmesi tanrısal ego gibi kavramlarla nitelendirilen bir hastalık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel düzeyde yöneticilerde de hubris sendromuna sahip ve hubristik tutum ve davranış sergileyen yönetim pozisyonlarında çalışan kişiler olabilmektedir. Bu davranışları sergileyen yöneticiler örgütün sağlığını tehdit edebilecek tutum ve yöntemlere başvurabilmektedir. Hubris sendromuna sahip olan bir yönetici kendi çıkarı için örgütsel sağlığı ikinci plana atabileceğini söylemek pek mümkündür. Bu durumda örgütün işleyiş ve hedeflediği amaçlara ulaşmada problemler doğurabilecektir. Bu nedenle sağlıklı bir örgüt için yönetmel hastalıkları olmayan iyi bir yöneticiye ihtiyaç vardır.

Bir yöneticinin hubristik davranış sergilemesi doğrultusunda örgütsel sağlığı direkt olarak etkileyeceği düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmada, bir yöneticinin hubris sendromuna sahipliği bağlamında göstermiş olduğu tutum ve davranışlar örgütsel sağlık açısından değerlendirilecektir. Ayrıca bu davranışların örgütsel sağlığı, çalışanların performansları ve örgütün işleyiş gibi faktörleri nasıl etkilediği ve aralarındaki ilişkinin boyutları üzerinde durulacaktır.

**Kaynakça:**

- Ertureten, A., Cemalcilar, Z. ve Aycan, Z., (2013), "The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes", *Journal of Business Ethics*, 116(1):205-216.
- Altun, S.A., (2001), *Örgüt Sağlığı*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Miles, M. B., (1965), "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground", Carlson, R.O., Gallaher, A., Miles, M.B., Pellegrin R.J. and Rogers, E.M., (Ed.), *Change Processes in the Public Schools*, The Center of the Advanced Study of Educational Administration, Oregon,
- Adler, P. S. and Borys, B., (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive," *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 61-89.

**Problemin Tanımı:** Günümüz örgütleri için yönetim, sistemsel özellikleri içerisinde barındıran temel bir süreç olarak görülmektedir. Bu açıdan örgütlerde yönetim hususu söz konusu olduğunda hiç kuşkusuz öne çıkan en önemli parametrelerden birisi, değişik pozisyonlarda emek harcayan insanlar yani lider, yönetici veya çalışanlardır. Bu anlamda örgüt içerisindeki insanların özellikleri, örgütte başarıyı ya da başarısızlığı beraberinde getirmektedir. Bir hastalık olarak da ele alınabilen narsizm yönetim süreçlerinde de kendisini hissettirmekte ve liderler ya da yöneticilerin narsist eğilimli olanların varlığı çeşitli çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel problemi, geçmişten günümüze yönetimde narsistlik olgusunun var olup olmadığı, varsa hangi düzeyde etki boyutuna sahip olduğu ve de narsist lider ve yöneticilerin temel özellikleri ile yönetsel süreçlere etkilerinin nasıl tanımlanabileceği şeklinde ifade edilebilmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı, yerli ve yabancı literatürde narsizm, narsist yönetim, narsist lider, narsist yönetici gibi anahtar kavramlara sahip olan çalışmaların içerik olarak incelenmesi ve bu inceleme sonucunda hem dünyada hem de Türkiye’de yönetim hastalıkları açısından narsizmin yönetsel süreçlerdeki olumsuz yansımalarının tartışılarak geniş ölçekli bir düzeyde betimlenmesidir.

**Yöntem:** Literatür Taraması, Betimsel İçerik Analizi- Kategorik Çözümleme

**Bildiri Özeti:** Yönetmek, güç sahibi olmak, liderlik yapmak, yönetici konumunda bulunmak gibi hususlar, geçmişte olduğu gibi günümüz örgütleri için de geçerli ve uğruna ciddi mücadelelerin verildiği bir boyuta işaret etmektedir. Bu hususların temelinde insan ve davranışları yer almaktadır. İnsanlarla ilgili çok sayıda psikolojik ve sosyolojik gözlem ve çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında insanların çok sayıda davranışsal bozukluğa sahip olabildiği tespit edilmiştir. Bunlardan birisi, narsizmdir.

Bir kişinin kendisine olan hayranlığı, üstün görme durumu olarak ifade edilen narsizmin kökeni eski Yunan mitolojisine kadar dayanmaktadır. Böyle bir davranış türünün aşırı olması halinde hastalık olarak nitelendirilen narsist kişilik, örgütlerdeki yöneticilerde de görülen bir olgu olmaya başlamıştır. Narsist yönetici türü çalışan- yönetici arasındaki ilişkiyi bozmasının yanı sıra örgüt içerisindeki motivasyon ve performansı aşağı çekebilmektedir.

Günümüz örgütleri için yönetim, sistemsel özellikleri içerisinde barındıran temel bir süreç olarak görülmektedir. Bu açıdan örgütlerde yönetim hususu söz konusu olduğunda hiç kuşkusuz öne çıkan en önemli parametrelerden birisi, değişik pozisyonlarda emek harcayan insanlar yani lider, yönetici veya çalışanlardır. Bu anlamda örgüt içerisindeki insanların özellikleri, örgütte başarıyı ya da başarısızlığı beraberinde getirmektedir. Bir hastalık olarak da ele alınabilen narsizm yönetim süreçlerinde de kendisini hissettirmekte ve liderler ya da yöneticilerin narsist eğilimli olanların varlığı çeşitli çalışmalardan anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel problemi, geçmişten günümüze yönetimde narsistlik olgusunun var olup olmadığı, varsa hangi düzeyde etki boyutuna sahip olduğu ve de narsist lider ve yöneticilerin temel özellikleri ile yönetsel süreçlere etkilerinin nasıl tanımlanabileceği şeklinde ifade edilebilmektedir.

Bu problem çerçevesinde çalışmanın amacı, yerli ve yabancı literatürde narsizm, narsist yönetim, narsist lider, narsist yönetici gibi anahtar kavramlara sahip olan çalışmaların içerik olarak incelenmesi ve bu inceleme sonucunda hem dünyada hem de Türkiye’de yönetim hastalıkları açısından narsizmin yönetsel süreçlerdeki olumsuz yansımalarının tartışılarak geniş ölçekli bir düzeyde betimlenmesidir. Bu doğrultuda çalışma gerçekleştirilirken öncelikle 2010-2020 yılları arasındaki çalışmalar taranacak, eğer bu tarama sonucunda yerli ve yabancı literatürde en az 10’ar çalışmaya ulaşılamazsa zaman aralığı genişletilerek 2000-2020 yılları aralığında yer alan çalışmalar yöntem kapsamına dahil edilecektir.

## Yönetim Perspektifinden İkarus Sendromu

Gizem KARADENİZ  
Hasan Hüseyin UZUNBACAĞ

**Problemin Tanımı:** Bu çalışma ile bazı araştırmacıların ilgisini çeken İkarus Sendromu'nun kişilik, performans, örgütsel etik gibi yönetin alanlarına yansımaları ve etkilerinin ne olduğunun kavramsal olarak ortaya konulması projenin problemi olarak tanımlanmaktadır.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı, yüksek başarı ve performansa sahip şirketlerin nasıl çöküşlerine zemin hazırladığını İkarus Efsanesi bağlamında inceleyerek kavramsal bir çerçeve oluşturmak ve yurtiçi literatüre kazandırmaktır.

**Yöntem:** Kavramsal Araştırma

**Bildiri Özeti:** Bu çalışmanın amacı, yüksek başarı ve performansa sahip şirketlerin nasıl çöküşlerine zemin hazırladığını İkarus Efsanesi ile inceleyerek kavramsal bir bakış açısı sunmaktadır. Bu amaçla yurt dışında bu konu üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalar taranmış ve yönetim açısından değerlendirilmiştir. İkarus kavramının kökeni Yunan mitolojisinde İkarus ve babası Daedalus'un hikayesine dayanmaktadır. Bir labirentin içinde hapsolmuş baba-oğul balmumundan ve kuş tüylerinden yaptıkları kanatlarla labirentten uçarak kurtulabilecektir. Dikkat etmeleri gereken tek husus Daedalus'un ne çok güneşe yakın ne de denize yakın uçmamaları yönündeki uyarısıdır. Fakat İkarus babasının güneşe çok yakın uçuş ikazına uymayarak, gökyüzünün ve kanatlarının görkemine kapılarak olması gereken güzergahtan daha yükseklerle uçmuş, bu durumda güneş kanatlarındaki balmumunu eritmiş ve ölüme sürüklenmiştir. Mitolojideki bu efsane kendine şiir, edebiyat, resim gibi birçok sanat alanında yer bulduğu gibi yönetim alanında da araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Yurt

dışındaki çalışmalara bakıldığında, bir dönem yüksek performansıyla dikkat çeken örgütlerin neden yok olduklarını açıklamada bu kavramdan yararlandıkları görülmektedir. Ülkemizde ise bu konuda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. İkarus efsanesi, mükemmel iş başarısı yaratırken aynı zamanda kurumsal olarak başarısızlığın tohumlarının nasıl ekildiği paradoksal bir şekilde açıklamaktadır. Bu bağlamda şirketlerin sahip oldukları başarının, uzmanlaşmaya ve abartıya, güven ve rehavete, dogmaya ve ritüele yol açtığı görülmektedir. Alan yazında bu duruma yol açan birçok faktör olduğu dikkat çekmektedir. Narsistik eğilimlerle birlikte, başarıdan kaynaklı ortaya çıkan hubrizm bu faktörler arasında sayılabilmektedir. Diğer taraftan, örgütlerin elde ettikleri başarıdan sonra hep daha fazlasını istemeleri buna zemin hazırlamaktadır. Bu durum sonucunda ise örgütlerde etik dışı davranışlar görülebilmektedir. Aynı zamanda bazı kurumsal hatalar ve etik dışı davranışlar

zamanla normalleşerek çöküşe sebep olmaktadır. Örgütlerin bu duruma yakalanmamaları için, operasyonel detayların farkında olmaları, sağduyuya sahip olmaları, kişisel fantezi ve isteklere göre değişen iş modellerine teslim olmamaları, imparatorluk kurma düşüncesinden uzaklaşmaları, yanlış giden stratejilerin farkında olup bunlara itiraz edebilmeleri önerilmektedir.

## Kamu Yönetiminin Hastalığı: Bürokrasi ve Büropatoloji

Hülya AĞCASULU

**Problem Tanımı:** İdeal tip bürokrasi yönetim modeli nasıl oldu da büropatolojiye dönüştü? Bu anlam kaymasında etkili olan tarihsel, siyasal ve ekonomik sebepler nelerdir? Bu patolojiler nelerdir? Bürokrasi modeli, örgüt ve yönetim tarihine 1800lerde Alman düşünür Max Weber ile girmiştir. Bürokrasinin sadece kamu örgütlerine değil, dini kiliseler de dahil modern hayatın bütün kurum ve örgütlerine uygulanmasının esas olduğunu düşünen Weber, normatif ilkeler bütünü olarak sunduğu bu ideale tam olarak erişmenin mümkün olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla ideal ile pratik arasında bir takım farklılıkların olacağını kendisi itiraf etmiştir. Başlangıçta ilgi gösterilen nesnel saiklerin uygulanması konusunda çaba sarf edilmiştir. Fakat özellikle 1960 sonrasında yaşanan ekonomik krizler, Keynesyen ekonomik model nedeniyle müdahaleci devlet, sosyal refah devletlerinin kapsamlı politika ve hizmetleri yerine getirebilmek amacıyla sürekli büyüyen ve genişleyen yapısı, kamu kurumlarının da bütçe, personel, büro ve yetki maksimizasyonuna neden olmuştur. Devletin büyümesinin, merkezîyetçiliğin artmasının pratikte yarattığı sorunlar ve bu sorunlara tepki olarak vatandaş algısında bürokrasinin olumsuz anlamlar yüklenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Günlük hayatta bürokrasi; kırtasiyecilik, hantal, verimsiz devlet, katı kurallara bağlı yandaşını kayıran devlet, bugün git yarın gel!, süreçlerin aşırı detaylandırılarak uzatılması ekinde tanımlanmaya ve algılanmaya başlanmıştır.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışma, başlangıçta ulaşılmaya amaçlanan ideal tip bürokrasinin, zamanla bir hastalık olarak görülüp büropatolojiye dönüşme nedenlerini ve bürokratik ilkelerin pejoratif anlamlar yüklenerek, yönetim ile toplum açısından yarattığı sorunları incelemeyi amaçlamaktadır.

**Yöntem:** Çalışma bir literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilen bir tasnif ve derleme makalesidir. Literatür taraması ile bürokratik ilkelere tek tek değinerek uğradıkları yozlaşma ve bu yozlaşmanın yarattığı sorunlar ele alınacaktır. Nitelik ve sorunlar kategorize edilerek ideal ve günümüz uygulaması karşılaştırmalı özet tablo ile sunulacaktır.

**Bildiri Özeti:** 1960'lardan sonra bürokrasi, bütün dünyada belirli siyasal ve ekonomik sebeplerden dolayı bir anlam kayması yaşamıştır. Bu çalışmayı üç aşamada değerlendirmek mümkündür. İlk aşamada kısaca Weberyen bürokrasi ideali ve anlam kaymasına neden olan tarihi, siyasal ve ekonomik atmosfer belirtilecektir. İkinci aşamada bürokrasi nitelikleri ve bu niteliklerdeki yozlaşma sonucu ortaya çıkan problemlere yer verilecektir. Son aşamada ise post-bürokratik çözüm önerilerine değinilecektir.

Çalışmada, bir yönetim modelinin ulaşılmaya hedeflenen ideal halden, bir hastalık olarak görülmesine kadarki süreçte yaşadığı devinimleri gösterilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca bürokrasinin nitelikleri olan hiyerarşi, merkezîyetçilik, örgütsel büyüme, kuralcılığa değinilmektedir. Bu niteliklerin idealde ve uygulamadaki yansımaları değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bürokrasilerin neden büropatolojilere dönüştüğünü açıklayabilmek amacıyla, bu niteliklerdeki bozulma ya da yozlaşmanın yarattığı sorunlar da ele alınmaktadır. Bu sorunlar kırtasiyecilik, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, etkinlik ve ehliyet problemi, yolsuzluk, rüşvet ve adam kayırma, siyasallaşma ve sosyal patoloji olarak sınıflandırmak mümkündür. Son olarak, kısaca bürokrasi olmadan yönetimin olamayacağı, fakat bu modelin sorunlarının çözülmesi gerektiğini savunan post-bürokrasinin çözüm önerilerine yer verilmektedir.



## İdeal Yönetici ve Gölgeler Perspektifinden Yönetim Hastalıkları

Hüseyin ÇIRPAN  
Aykut ŞEN

Problemin Tanımı: Yöneticiler neden yönetim hastalıklarına yakalanır?

Çalışmanın Amacı: “Yönetim Hastalıkları” olarak tabir edilen zararlı/yıkıcı/kötü yönetici davranışlarının “İdeal Yönetim” ve “Gölgeler” teorilerinden hareketle neden ortaya çıktığını açıklamak.

Yöntem: Literatür Taraması ve Kavramsal Çerçeve

Bildiri Özeti: Yönetim hastalıklarının örgütlere, gruplara ve bireylere vermiş olduğu zararlar yapılmış olan pek çok araştırmayla gün yüzüne çıkartılmıştır. Literatürde yönetim hastalıklarının vermiş olduğu zararlara ilişkin yapılan çalışmaların sayıca çokluğuna karşın, bu hastalıkların neden kaynaklandığını açıklayan çalışmalar nisbî olarak az sayıdadır. Dolayısıyla bu çalışma, “Yönetim Hastalıkları” olarak tabir edilen zararlı/yıkıcı/kötü yönetici davranışlarının ortaya çıkış nedenlerini arketipler üzerinden açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmada evrensel ve bütünsel özellik taşıyan “İdeal Yönetici” yaklaşımları ve idealden uzaklaşmanın tezahürü olan “Gölgeler”in “Yönetim Hastalıkları” ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda “ideal yönetici” kavramı alt boyutları ile gölgeler ve hastalıklar arasındaki ilişkiler ortaya konulmuştur. Ayrıca yöneticinin gölgelerinin kendi farkındalık düzeyine çıkartılmasının yönetim hastalıklarının giderilmesinde en önemli ve ilk adım olduğu görüşüne varılmıştır.

## Yönetici Nezaketsizliği

İzzet ERDEM

**Problemin Tanımı:** Nezaket çalışanların örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığında anahtar kavramlardan biridir. Nezaketsizlik algısı ise çalışanların işyeri düzenini bozan, örgüt ile bağlarının zayıflamasına neden olan ve çalışanların birbirleri ile yöneticiye karşı olumsuz davranışları tetikleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğinin bir alt boyutu olarak ele alınabilecek yönetsel problemlerin başında yönetici nezaketsizliği gelmektedir. Yönetici nezaketsizliği ile ilgili genel hatların netleşmeye başlamasıyla ilgili çalışmalara da eğilimlerin artacağı düşünülmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı yöneticilerin nezaketsiz davranışları ve genel olarak bunun çalışanlar ile örgüte yönelik etkilerinin tartışılmasının yanı sıra yönetici nezaketsizliğinin bir kavram olarak kullanılabilirliğine katkı sağlamaktır.

**Yöntem:** Çalışma için “nezaketsizlik” odaklı literatür taraması yapılarak mevcut ilgili çalışmalardan, kavramlardan ve kuramlardan yola çıkılarak kavramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılacaktır.

**Bildiri Özeti:** Nezaket çalışanların örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığında anahtar kavramlardan biridir. Örgütsel davranış alanında son yıllarda özellikle insan ve davranış odaklı konu içerikleriyle nezaket çalışmaları dikkati çekmektedir. Daha ziyade olumsuz olarak işyeri nezaketsizliği olarak ele alınan çalışmaların çalışanlar, yöneticiler, örgüt içi iletişim, ast üst ilişkisi ve bu süreçte insanların nezaketsiz davranışlarını incelediği görülmektedir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğinin bir alt boyutu olarak ele alınabilecek yönetsel problemlerin başında yönetici nezaketsizliği gelmektedir. Yönetici nezaketsizliği genel olarak yöneticilerde yerleşik olan ve çalışanlara yönelik süreklilik arz eden rahatsız edici her türlü kaba davranış olarak düşünülebilir. Yönetici nezaketsizliği ile ilgili genel hatların netleşmeye başlamasıyla ilgili çalışmalara da eğilimlerin artacağı düşünülmektedir.

## Yönetici Hastalıklarında Astların Sorumluluğu

Kerime GÜLEÇ  
Emir Hasan ÖLMEZ

**Problemin Tanımı:** Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmeler hızlı yaşanmakta, yönetim, yöneticilik ve hiyerarşik yapıdaki (ast-üst) ilişkiler bu değişime bağlı olarak önemli hale gelmektedir. Sağlıklı ve sorunsuz bir gelişme ve değişime için yönetici ve astlar arasındaki ilişkinin gözden geçirilmesi ve 'yöneticiyi gelişimden ve değişimden uzak tutacak astların rol ve modellerinin ortaya konması gerekmektedir. Bu çalışmada öncelikle yönetici, yöneticilik, hiyerarşik yapı ve astlar kavramlarına değinilerek, yönetici ve astlar arasındaki ilişkilerin yönetimdeki önemi üzerinde durulmuştur.

**Çalışmanın Amacı:** Yönetici ve ast kavramından ne anlaşılmaktadır? Astlar ne gibi fonksiyonlara sahiptir? Yönetimin başarılı ve güçlü kılınması için yönetici ve astlarda bulunması gereken unsurlar nelerdir? Astların davranışlarını etkileyen etkenler nelerdir? Yöneticilerin astları üzerindeki etkileri ve onlarla ilişkileri nasıldır? Astların özellikleri, tutum ve davranışları yöneticileri hangi yanlış tutum ve davranışlara iter? Çalışmada bu ve benzeri sorulara cevap aranmıştır.

**Yöntem:** Araştırmada literatür incelemesi ile konu kavramsal olarak çerçevelenecek, daha sonra nitel araştırma deseni ve görüşme tekniği kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla yönetici hastalıklarında astların sorumlulukları ortaya çıkarılacaktır. Görüşmeler, 2020 yılının Temmuz-Ağustos ayları arasında, yönetici pozisyonundaki 15 kişiyle gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Kaydedilen görüşmelerin yazıya dökülerek tematik analizle sistematize edilerek, yorumlanarak sonuçlara ulaşılması planlanmaktadır.

**Bildiri Özeti:** Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmeler hızlı yaşanmakta, yönetim, yöneticilik ve hiyerarşik yapıdaki (ast-üst) ilişkiler bu değişime bağlı olarak önemli hale gelmektedir. Sağlıklı ve sorunsuz bir gelişme ve değişime için yönetici ve astlar arasındaki ilişkinin gözden geçirilmesi ve 'yöneticiyi gelişimden ve değişimden uzak tutacak astların rol ve modellerinin ortaya konması gerekmektedir. Bu çalışmada öncelikle yönetici, yöneticilik, sağlık kurumlarında yönetim, hiyerarşik yapı ve astlar kavramlarına değinilerek, yönetici ve astların yönetimdeki önemi üzerinde durulmuştur.

Yönetici ve ast kavramından ne anlaşılmaktadır? Astlar ne gibi fonksiyonlara sahiptir? Yönetimin başarılı ve güçlü kılınması için yönetici ve astlarda bulunması gereken unsurlar nelerdir? Astların davranışlarını etkileyen etkenler nelerdir? Yöneticilerin astları üzerindeki etkileri ve onlarla ilişkileri nasıldır? Yönetici ve astlar arasında ne gibi sıkıntılar var? Bu vb. sorulara cevap aranmıştır. Araştırmada nitel araştırma deseni ve görüşme tekniği kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla veriler toplanması planlanmaktadır. Görüşmeler, 2020 yılının Temmuz-Ağustos ayları arasında, yönetici pozisyonundaki 15 kişiyle gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Kaydedilen görüşmelerin yazıya dökülerek tematik analizle sistematize edilerek, yorumlanarak sonuçlara ulaşılması planlanmaktadır.

Yönetim kavramının yönetici ve astlar ile çağdaş normlara ulaşılabilmesi için gerekli sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve hukuksal alt yapının bulunması gereklidir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında yönetim ve karar ilkelerini bilen, değişim yönetimine ayak uydurabilen, yeni ve özel veya pandemi gibi beklenmedik durumlarda uyum sağlayabilen, örgütsel sorunlara duyarlı olan ve bu sorunlara bilimsel yöntemlerle pratik çözümler arayan, yöneticiliğin yüksek sorumluluğunun yanında güçlü mesai arkadaşları ve astları bulundurmaya aşılabileceği, insan psikolojisi ve ahlaki değerler çerçevesinde eğitimlerle geliştirilen iletişim, yöneticiler ve astlar arasında formal ilişkinin var olduğu ancak istisnai informal ilişkiler de söz konusu olabilmekte, siyasal açıdan kayırma, atamalarda politik davranma gibi bulgular ortaya konmuştur. Örgüt çalışanlarının verimliliğinin sağlanması, aidiyet

duygularının geliştirilmesi ve örgüte bağlanmaları yönetim uygulamalarının yanı sıra yönetici-ast etkileşiminin kalitesine de bağlıdır. Yöneticileri örgütsel bağlılığı geliştiren uygulamaları yaygınlaştırabilir. Aynı çalışma farklı hizmet sektörlerinde de tekrar edilebilir.

## Katılımsızlık

Muhammet Hamdi MÜCEVHER

**Problemin Tanımı:** Yönetimsel bir hastalık olan katılımsızlık; nedir, türleri, çeşitleri, boyutları nelerdir, sebepleri nelerdir, sonuçları nelerdir, öngörme ve kontrol etmek için neler yapılabilir?

**Çalışmanın Amacı:** Katılımsızlık hastalığını; ne olduğu, türleri, sebepleri, sonuçları ve kontrol etmek için neler yapılması gerektiği yönleriyle teşhis ederek bu hastalık konusunda kavramsal bir çerçeve sunmak.

**Yöntem:** Kavramsal Derleme

**Bildiri Özeti:** Hız, kalite ve maliyetin rekabeti belirlediği günümüz koşulları, örgütlerin en stratejik ögesi olan insan kaynağının daha etkin ve verimli yönetimini zorunlu hale getirmektedir. Bu sağlanamaz ise örgütler bozulmaya, aksamaya (entropiye) maruz kalacak ve başarısızlığa sürüklenecektir. Entropinin ve başarısızlığın önüne geçebilmenin en temel yolu ise insan kaynağının verimli, etkin ve koordineli bir şekilde yönlendirilmesidir. Katılım, bu yönlendirme sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesinin bir aracıdır. Yönetimin en temel özellikleri arasında yer olan demokrasinin bir yansıması olan katılım, çalışanların fikirlerinin önemsenmesi, kararlara dâhil edilmesi, yetkinin paylaşılması ve alt kademelere doğru yayılması şeklinde kendini gösterir.

Katılımın tam tersi olan katılımsızlığın ise yetkiyi paylaşmamak, kendi başına karar almak, istişare ve kolektif akıla başvurmamak, inisiyatif ve sorumluluk vermemek gibi tezahürleri vardır. Bu yönü ile katılımsızlık, örgütlerin ve onları yönetenlerin yönetime katılma, yetki devri, personeli güçlendirme ve demokratik yönetim mekanizmalarını çalıştırmaması olarak ele alınabilir. Motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılığın azalması, iş tatminsizliği, yalnızlaşma, performans ve verim düşüklüğü gibi vahim ve hayati sonuçları olan katılımsızlık, en önemli yönetim aksaklıkları (hastalıkları) içerisinde yer almaktadır. Çalışanların alınan kararlara katılamaması, yetki devrinden mahrum kalmaları, yaptıkları işlerle ilgili inisiyatif ve sorumluluk alamamaları ve özgür, demokratik bir örgüt ortamından yoksun olmaları, katılımsızlığın en önemli veçheleridir.

## Narsist ve Megaloman Yöneticilik

Muhammet Hamdi MÜCEVHER  
Zeynep DEMİRGİL

**Problemin Tanımı:** Yönetimsel bir hastalık olan megaloman ve narsist yöneticilik; nedir, türleri, çeşitleri, boyutları nelerdir, sebepleri nelerdir, sonuçları nelerdir, öngörme ve kontrol etmek için neler yapılabilir?

**Çalışmanın Amacı:** Megaloman ve narsist yöneticilik/yönetim hastalığını; ne olduğu, türleri, sebepleri, sonuçları ve kontrol etmek için neler yapılması gerektiği yönleriyle teşhis ederek bu hastalık konusunda kavramsal bir çerçeve sunmak.

**Yöntem:** Kavramsal Derleme

**Bildiri Özeti:** Narsizm, kendini aşırı derecede beğenme, herkesten üstün görme, sürekli ilgi ve beğeni bekleme, benmerkezci olma gibi; megalomani ise kendini beğenme, her şeyden büyük görme, sürekli övme gibi belirtileri olan hastalıklardır. Görüldüğü gibi her iki hastalığın da ortak belirtileri vardır. Narsismin en öne çıkan tezahürleri, kibir, sınırsız başarı ve güç ihtiyacı, özel ve benzersiz olma duygusu, hayranlık duyulan birisi olma isteği, makyevalist davranma, empati yoksunluğu, kıskanma ve kıskanıldığını düşünme gibi davranışlar olurken; megalomaninin en çarpıcı tezahürleri, küstahlık, yenilmez ve çok güçlü olduğunu düşünme, hatalarını kabul etmeme, güçlü bir egoya sahip olma ve gösteriş gibi davranışlardır.

Pek tabidir ki bireylerin sahip oldukları narsist ve megaloman özellikler, onların yönetim tarzlarının da en önemli belirleyicisi konumundadır. Bu tür özelliklere sahip kişilerin yönetici pozisyonlarında görev almaları sonucu, narsist ve megaloman davranış tarzı, bir yönetim üslubu haline gelir. Bu çalışma ile hastalıklı bir yönetim tarzı olan narsist ve megaloman yönetimin; ne olduğu, türleri, sebepleri, sonuçları ve önlenmesi için neler yapılması gerektiği yönleriyle teşhis edilmesi ve bu konuda kavramsal bir çerçeve sunulması amaçlanmaktadır.

## Yönetmel Şatafat Üzerine Nitel Bir Araştırma

Merve PAÇACI  
Fatma TAŞ  
Turan KAHREMAN

**Problemin Tanımı:** Yönetmel bir hastalık olarak şatafat davranışının örneklerine kamu ve özel kurumlarda sıkça rastlamak mümkündür. Her ne kadar sıkça karşılaşılan bir olgu olsa da bireylerin işletme hastalığı olarak şatafat davranışını sergilemelerinin altında yatan sebepleri keşfetmeye yönelik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle şatafatın yönetmel boyutta ele alınması ve altında yatan nedenlerin keşfedilmesi önem arz etmektedir

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmada amaç yönetmel bir hastalık olarak addedilen şatafat olgusunun kurumlardaki varlığını, nedenlerini, kaynağını, etkilerini ve sonuçlarını ortaya koymaktır.

**Yöntem:** Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılacak olup şatafat kavramı bir olgu olarak ele alınacaktır. Çalışma için gönüllü 10 katılımcı belirlenecek ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze veya dijital görüşme vasıtasıyla konuşarak mülakat yapılacaktır. Verilerin analizinde ise içerik analizi yöntemlerinden kategoriksel analiz yöntemi kullanılacaktır.

**Bildiri Özeti:** Türk grup davranışı kitabında Erol Göka şatafatın Türklerin şanından geldiğini ve halkı itaat ettirmek için bir icra yöntemi olarak kullanıldığını vurgulamıştır. Yine Taşgit (2017) “Doğu’da Yönetimin Esasları: Nizamü’l Mülk’ün Siyasetnamesi Üzerine Bir Değerlendirme” adlı çalışmasında yönetime iştirak için gösterişe yönelik uygulamaların varlığından kısaca bahsetmiştir. Bu uygulamaların asıl maksadının merkezi otoriteyi güçlendirmek adına yapıldığına dair söylemler yer almaktadır. Yönetmel bir hastalık olarak şatafat davranışının örneklerine kamu ve özel kurumlarda sıkça rastlamak mümkündür. Her ne kadar sıkça karşılaşılan bir olgu olsa da bireylerin işletme hastalığı olarak şatafat davranışını sergilemelerinin altında yatan sebepleri keşfetmeye yönelik bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle şatafatın yönetmel boyutta ele alınması ve altında yatan nedenlerin keşfedilmesi önem arz etmektedir. Bu çalışmada amaç yönetmel bir hastalık olarak addedilen şatafat olgusunun kurumlardaki varlığını, nedenlerini, kaynağını, etkilerini ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılacak olup şatafat kavramı bir olgu olarak ele alınacaktır. Çalışma için gönüllü 10 katılımcı belirlenecek ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze veya dijital görüşme vasıtasıyla konuşarak mülakat yapılacaktır. Verilerin analizinde ise içerik analizi yöntemlerinden kategoriksel analiz yöntemi kullanılacaktır.

## **Siyaset ve Yönetim: "İki Kavramın Tekamülü" ve Anadol-M Koalisyonu Hükümeti İle Ak Parti Hükümeti Karşılaştırması**

Mete Burak SÖNMEZ

**Problemin Tanımı:** Siyasi iktidar değışikliklerin beraberinde bürokraside meydana getirdiği değışimler ve bunların kamu politikaları üzerinde oluşturduğu tahribatların incelenmesi.

**Çalışmanın Amacı:** Siyaset-Bürokrasi ikilemi arasına sıkışan yönetim kademelerini siyasetin günlük telaş ve heyecanından uzakta tutarak (oy alma kaygısı, seçimlerden önce söz verilen icraatların yerine getirilmesi, adam kayırmacılık vb.) bütünsellik yaklaşımıyla kamusal hizmetlerin nesnel kurallar ve belirlenen hedefler doğrultusunda sekteye uğratılmadan yürütülebilmesinin yöntem/yöntemlerinin belirlenmesi.

**Yöntem:** Özgün bir proje konusu belirlenerek öncelikle kuramsal olarak tanımlanmış ve resmi veriler doğrultusunda iktidar sahiplerinin göreve geldikleri birinci yılda, hâkim oldukları atama yetkileri bağlamında bürokraside yaptıkları değışim (halef-seleflik oranları) incelenmiştir.

**Bildiri Özeti:** İki bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, siyaset-yönetim süreçlerinin tarihsel gelişim aşamaları analiz edilmiştir. Siyaset-yönetim ikiliği konusu Montesquieu'nun güçler ayrılığı ilkesinden hareketle geliştirilerek günümüze değin farklı anlamlar yüklenerek gelmiştir. Kamu yönetimi disiplininin kuruluşundan bu yana özellikle bu disiplinin kurucuları sayılan, Woodrow Wilson, Dwight Waldo ve Herbet Simon'ın, siyaset-yönetim konusundaki görüşlerinden hareketle siyaset ve yönetim konusu açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, Türkiye'de gerçekleştirilen seçimler, yapılan askeri müdahaleler incelenmiş ve seçilen iki farklı hükümetin birinci yıllarında bürokraside gerçekleştirmiş oldukları üst düzey yönetici atamaları incelenmiştir.



## Güç Zehirlenmesine İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirilme

Nezihe TÜFEKÇİ  
Dilek ALAY

**Problemin Tanımı:** Türkiye’de kişi ve kurumlarda güç zehirlenmesi problemi yaşanabilmektedir. Güç zehirlenmesi, kurumlarda üstlerin mevkilerinin ve/veya önceki başarılarının verdiği gücün etkisiyle, astlarına karşı narsist, zorba-kaba, otoriter bir tutum sergilemesiyle kendini gösteren bir zehirlenmedir.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı örgüt, lider, çalışanlar ve onların aileleri için ciddi bir sorun olan güç zehirlenmesi ile ilgili Türkiye’de var olan kavramsal boşluğun doldurulmasıdır.

**Yöntem:** Bu çalışma için kavramsal çalışma yöntemine başvurulmuştur.

**Bildiri Özeti:** Bu çalışma ile örgüt, lider, çalışanlar ve onların aileleri için ciddi bir sorun olan güç zehirlenmesi ile ilgili Türkiye’de var olan kavramsal boşluğun doldurulması ve buna ilişkin alan çalışmalarına yardımcı olunması hedeflenmektedir. Bu amaçla yapılan çalışmada öncelikle, literatüre bağlı kalınarak çeşitli yazarlara ait güç ve liderlik tanımları yapılmış sonra güç zehirlenmesi farklı açılardan tanıtılmıştır. Daha sonra güç zehirlenmesini ortaya çıkaran nedenler ele alınıp, lider, örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerine değinilmiştir. Çalışmanın sonunda güç zehirlenmesinin etkilerini ortadan kaldırmak veya minimuma indirmek için alınması gereken önlemler üzerinde durulmuştur. Güç zehirlenmesinin kişilere ve/veya kurumlara verdiği zararın önüne geçmek için güç zehirlenmesi davranışlarını uygulanamaz kılacak etik bir çerçeve oluşturulmalıdır.

## Hibrit Yöneticilerin İşletme Körlüğü Üzerine Algılarının Değerlendirilmesi

Özgür YEŞİLYURT

**Problemin Tanımı:** Hibrit yöneticilerin işletme körlüğü ile ilgili algıları bu çalışmanın problemi oluşturmaktadır.

**Çalışmanın Amacı:** Çalışmanın amacı hibrit yönetici olarak tanımladığımız asıl mesleğinin yanında yöneticilik yapan akademisyenlerin işletme körlüğü ile ilgili algılarının değerlendirilmesidir.

**Yöntem:** Çalışma hibrit yöneticilik ve işletme körlüğü kavramları üzerine oluşturulmuştur. Öncelikli olarak bu kavramlar açıklanacak ve ilgili literatürden destekle kavramlar arasındaki ilişkiler ve literatür taramasına yer verilecektir.

Çalışma ile ilgili Muş İl Sağlık Müdürlüğü'nden izin alınması durumunda Muş Devlet Hastanesinde idari görevi olan doktorlar ve hemşireler da örnekleme dahil edilecek yukarda ifade edilen kavramlar akademisyenler ve sağlık çalışanları arasında nasıl algılandığı ortaya konulacaktır. Muş İl Sağlık Müdürlüğü'nün izin vermemesi durumunda çalışmanın örneklemini sadece üniversitedeki akademisyenlerin oluşturması planlanmaktadır.

İşletme körlüğü ile ilgili belirlenmiş olan sorular idari görevi olan akademisyen gruba (izin alınırsa hastanedeki doktorlara ve servis sorumlusu hemşirelere) (15-20 kişilik) sorulacaktır. Derinlemesine görüşme yapılması planlanmaktadır. Görüşmeler yapıldıktan sonra temalar çıkarılacaktır. Yöneticilerle yapılmış olan görüşmenin neticesinde oluşturulan temalar muvacehesinde yöneticilerin işletme körlüğü kavramı ile ilgili algıları irdelenecektir.

**Bildiri Özeti:** Çağdaş yönetim anlayışı içerisinde hibrit yöneticilik kavramı özellikle sağlık kurumlarında ve üniversitelerde önemli bir yere sahiptir. İşletme körlüğü, uzun süre aynı işi yapmalarından kaynaklı olarak kurumlarda çalışanların, iş yapma süreçlerine alışması sonucunda işletmenin yakalayacağı fırsatları ve tehditleri görememeleri sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Bu durum yöneticilik yapan çalışanlarda ortaya çıktığında organizasyon için daha tehlikeli olabilmektedir. Yöneticilerin en basit sorunlara çözüm önerisi geliştirememeleri gibi bir durumu ortaya çıkarmaktadır.

Yöneticilerin hızlı karar alma süreçlerini ve iş yapış şekillerini olumsuz etkileyen işletme körlüğü ve silo sendromu organizasyonlar için hayati öneme sahiptir. Buna ek olarak asli görevlerine ek olarak yöneticilik yapan çalışanların kurumlarda yükü artmaktadır. Belirli bir rotasyona tabi tutulmamış yöneticilerin işletme körlüğü ve silo sendromuna karşı almaları gereken önlemler bu çalışma sonucunda ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu çalışma kapsamında yöneticilik görevi olan çalışanların işletme körlüğü ve silo sendromu kavramları ile ilgili algıları derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak veriler toplanacak irdelenecektir.

## **Kaynakça:**

- Bresnen, M., Hodgson, D., Bailey, S., Hassard, J., & Hyde, P. (2018). Hybrid Managers, Career Narratives and Identity Work: A Contextual Analysis of UK Healthcare Organizations, *Human Relations*. 72(8), 1-28.
- Correia, T., Denis, J.L. Hybrid Management, Organizational Configuration, and Medical Professionalism: Evidence From the Establishment of a Clinical Directorate in Portugal. *BMC Health Serv Res* 16, 161 (2016). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1398-2>. Identity Work. *Human Relations* 62(3): 425–452.
- McGivern, G., Currie, G., Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Waring, J. (2015). Hybrid Manager–Professionals'identity Work: The Maintenance And Hybridization Of Medical Professionalism In Managerial Contexts. *Public Administration*, 93(2), 412-432.
- Serrat, Olivier (2010). Bridging Organizational Silos. *Knowledge Solutions*. July, 88.
- Watson TJ (2008) Managing identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization* 15(1): 121–143.
- Watson TJ (2009) Narrative Life Story and Manager Identity: A Case Study in Autobiographical.

## Yöneticilerde Örgütsel Psikopati Eğilimi

Dilruba İZGÜDEN  
Kevser SEZER KORUCU  
Ramazan ERDEM

**Problem Tanımı:** Örgüt çıktıları üzerinde önemli etkilere sahip olan yöneticiler çeşitli kişilik özelliklerini bünyelerinde barındırmaktadır. Yöneticilerin sahip olduğu bu kişilik özellikleri pozitif yönlü olabileceği gibi negatif yönlü de olabilmektedir. Bu noktada bu çalışma kapsamında kişilik özelliklerinin karanlık yönü ele alınmış olup, karanlık üçlü şeklinde kategorileştirilen makyavelizm, narsizm ve psikopati eğilimi olan kişilerin özellikleri inceleme konusu olmuştur. Çalışmanın odak noktasını ise psikopati eğilimi olan çalışanlar, yöneticiler oluşturmuştur. Bu noktada klinik olarak tanımlanan psikopatik kişiliklerden ziyade toplumun her alanında karşımıza çıkan psikopati eğilimi olan bireyler incelemeye alınmıştır. Bu çerçevede çalışmada yönetim kademelerinde kendini gösteren karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgüt içerisinde gerekli denetim mekanizmalarıyla verimli şekillerde değerlendirilmesinin öneminden söz edilmiştir.

**Çalışmanın Amacı:** Çalışma kapsamında kişilik özelliklerinin karanlık yönü olarak addedilen narsizm, makyavelizm ve psikopatinin (karanlık üçlü) özellikleri ortaya konularak yöneticilerde bahsi geçen karanlık üçlü özelliklerinin görülmesi durumlarının ele alınması ve örgütsel psikopatlar özelinde konuya derinlik kazandırılması amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Çalışma derleme türünde olup, konu kavramsal çerçevede ele alınmıştır.

**Bildiri Özeti:** Örgütler kişiler arası etkileşimlerin yaygın olarak yaşandığı toplumsal birimlerdir. Toplum içerisinde kendini kolayca ele vermeyen birtakım olumsuzlukların örgütlerde daha somut bir şekilde gözlemlenebilmesi mümkündür. Örgütsel pozisyonların doldurulması ve hiyerarşik olarak üst kademeleri doğru yol alınması, çalışanların sıklıkla mücadele verdiği durumlar arasında gelmektedir. Bu noktada örgüt hiyerarşisi kişilik özelliklerinin ve bu özelliklerle ilişkili tutum ve davranışların kendini farklı şekillerde gösterdiği bir labirente benzetilebilir. Bahsi geçen bu labirent içerisinde çalışanlar kendi amaçlarına ulaşabilmek adına sürekli olarak bir arayış içerisinde olmaktadır. Bu arayış stratejileri meşru ve ahlâki sınırlar içerisinde olabileceği gibi, sınırları aşan, anormal şekillerde de karşımıza çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra normal görünümlü anormal durumların olduğu, bazı kişilerin problemleri özelliklerini maskeleyerek örgütsel alanda oyun oynadıkları da gözlemlenebilen durumlar arasında yer almaktadır. Bu çalışma içerisinde kişilik özelliklerinin kötü tarafları olarak addedilen narsizm, makyavelizm ve psikopatinin, bilinen adı ile karanlık üçlünün özellikleri ortaya konularak yöneticilerde bahsi geçen karanlık üçlü özelliklerinin görülmesi durumu ele alınacaktır. Yanı sıra çalışma çerçevesinde örgütsel psikopatlar (corporate/ organizational psychopaths) detaylı bir şekilde incelemeye tabi tutulacaktır. Örgütlerde yer alan psikopati eğilimli kişilerin özelliklerinden, bu türden kişilerin çalışanlar arasında ve yönetimde yer alması sonucu gözlemlenenlerden bahsedilerek, bu özellikteki kişilerin örgüt içerisinde gerekli denetim mekanizmalarıyla verimli şekillerde değerlendirilmesinin öneminden söz edilecektir.

## Post Truth Çağda (Popülist) Liderlik

Ramazan KAYA  
Elif KAYA

**Problemin Tanımı:** Hakikatin önemsizleştiği post-truth çağda, lider söylemlerinin hakikate değil popülizme dayalı ve hedefe odaklı “her şeyin mübah olduğu” bir zemine doğru kaydığı görülmektedir. Bu durum toplumlari en küçük biriminden, kitlesel düzeye kadar etkilemeye muktedir bir sorun olarak görülmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Gerek küresel-siyasi, gerekse lokal-örgütsel bazda liderliğı etik zeminden uzaklaştıran bir durum olarak post-truth çağda liderliğı tartışmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

**Yöntem:** Çalışma teorik bir çalışma olmakla beraber, özellikle siyasi liderlerin söylemleri vaka örnekleri olarak kullanılacaktır.

**Bildiri Özeti:** Post-truth çağ olarak adlandırılan, hakikatin önemsizleştiğı, etik değerlerin büyük oranda göz ardı edildiğı, dijital imkanların manipölasyon amaçlı kullanıldığı bu çağ, liderliğı de etkisi altına almıştır. Özellikle dünya çapınca etki sahibi liderler, bilhassa siyasi liderler, sıklıkla post-truht argümanları kullanmaya başlamış ve böylece bozulmuş bir liderlik anlayışını benimsemişlerdir. Hakikati sarsan, hedefe ulaşmak için her yolu meşru görülen bu liderlik anlayışının, hakikatten ziyade popülizme yöneldiğı görülmektedir. “Nesnel hakikatlerin belirli bir konu üzerinde kamuoyunu belirlemede; duygulardan ve kişisel kanaatlerden daha az etkili olması durumu” olarak da tanımlanan post-truth, günümüzde gerek küresel ölçekte gerekse örgütler bazından giderek büyüyen bir sorun alanına işaret etmektedir. Artık hakikatler değil, liderlerin söylemleri, bu söylemlere dayanan kişisel varsayımlar, “bence”ler hakikatin yerini almaktadır. Hakikati liderler öncülüğünde yitiren toplumlar, hemen hemen hiçbir konuda konsensüse varamayacak, artık o toplumlarda etik ve ahlâk olguları anlamını bütünüyle yitirecektir. Bu çalışmada post-truth çağın karakteristik özellikleri, bu çağda liderlik, liderlerin manipölatif söylemleri ve kitlesel etkileri örnekler üzerinden tartışılacaktır.

**Problemin Tanımı:** Yöneticilik pozisyonu kişinin bedenen, ruhen ve zihnen oraya uygun olmasını gerektiren bir pozisyonudur. Etrafımızdaki kişilerden bazıları bir göreve getirildiğinde çevreden: o pozisyon için “biçilmiş kaftandı” şeklinde ifadeler duyarız. Fakat bazen de yeni bir göreve getirilen bireyler için; pozisyonun ağırlığını taşıyamadı, o görev ona bir gömlek büyük gibi ifadeler duyarız. İşte ikinci durumdaki bireylerin sergilemiş olduğu davranışlar genellikle o pozisyonun gerektirdiği davranış ve anlayış kalıplarının çok uzağında durmaktadır. Bu tarz bireylerin (olgunlaşmamış, bulunduğu görevin hakkını veremeyen, ham, kendi değerlerine yabancılaşmış) genel özellikleri, bu türden davranışlarının nedenleri ve sonuçları, bu durumun azaltılabilmesine yönelik çözüm önerilerinin incelenmesi önem arz etmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmada bir yönetim hastalığı olarak düşünülen “sonradan görme yöneticilik” olgusunun kavramsal olarak ele alınması amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** “Sonradan görme yöneticilik” olgusu kavramsal olarak ele alınacaktır. Öncelikle Türkçe ve İngilizce literatür taranarak ilişkili olduğu düşünülen kavramlar (toplumsal tabakalaşma ve güç mesafesi, kişilik, gelişim ve davranış kuramları, aylak sınıfın teorisi vs.) ele alınacak ve böylece “sonradan görme yöneticilik” kavramsallaştırması yapılmaya çalışılacaktır. Konuya derinlik kazandırmak amacıyla yöneticilik deneyimi ve yöneticilere dair gözlemleri bulunan, en az 20 yıl kamu veya özel sektörde görev yapmış katılımcılarla nitel görüşmeler gerçekleştirilecektir. Ayrıca ihtiyaç hissedilirse psikiyatr, psikolog, sosyal psikolog gibi insan ilişkilerini iyi analiz edebilen uzmanlarla görüşme yapılarak saha araştırması yapılacaktır. Bu sayede sonradan görme yöneticiliğe dair çağrışımlar, sonradan görme yöneticiliğin göstergeleri, sonradan görme yöneticiliğin nedenleri ve sonuçları, bu durumun azaltılmasına yönelik çözüm önerileri sunulabilecektir.

**Bildiri Özeti:** Yöneticilik başkalarını yönlendirebilme, “başkaları vasıtasıyla iş yapabilme” olduğu kadar kişinin kendisini de yönetebilmesini gerektirir. Bir yöneticinin zihnen ve bedenen hazır olarak bulunduğu konuma gelmiş olması gerekir. Eğer kişi bulunduğu göreve zihnen hazır değilse mutlaka bir yerlerden sıkıntılar patlak verecektir. Yöneticilik çok farklı bir pozisyonudur. Zihin dünyamızı, bastırılmış duygularımızı ve içimizde sakladığımız hastalıklarımızı açığa çıkaran bir mevkidir. Öncesinde bilinmeyen ya da fark edilemeyen tutum ve davranışların yöneticilik görevi ile birlikte kendini gösterdiğine şahit oluruz.

“Sonradan görmelik” toplumsal bir hastalıktır. İmkânlar karşısında kişinin afallaması, yeni duruma intibak sağlayamaması, sahip olduklarının kıymetini bilmeyerek onları uygun olmayan şekilde kullanması, yeni imkânlarıyla birlikte farklı davranışlarıyla göze batması ve diğer insanları rahatsız etmesi gibi durumları ifade etmektedir. Konunun yöneticiler üzerinden bir yönetim hastalığı olarak ele alınması da gerekir.

“Sonradan görme yöneticilik” konusunun kavramsallaştırılması hususunda ilk akla gelen “toplumsal tabakalaşma” konusunda geliştirilen yaklaşımlardır. Günümüz toplumlarını anlamaya çalışan toplumsal tabakalaşma kavramının arka planında insanlık tarihi boyunca düşünürlerin gündeminde yer alan, devlet sınırları içerisinde yaşayanların sınıflara ayrılması meselesi bulunmaktadır. Örneğin Platon’un (2014) ideal devleti ve Fârâbî’nin (2011) erdemli devletinde toplumun hiyerarşik olarak sınıflara ayrıldığı görülecektir. Daha yakın zamanda ortaya çıkan ve günümüzdeki toplumsal ilişkileri anlamak için referans gösterilen Marx’ın sınıf çatışması, Weber’in sınıf teorisi ve statü grupları konusundaki yaklaşımları toplumsal tabakalaşmanın temellendiği çalışmalardır (Kalberg, 2009; Swingewood, 2009; Weber, 2011).

Kişilik, “bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Cüceloğlu, 2004: 404). İnsanı tanıma ve anlama çabalarında

ilk akla gelen konu onun kişiliğine dair bilgiler olmaktadır. Nasıl bir kişiliğe sahip olduğumuzun bilinmesi şu anki tutum ve davranışlarımızı anlamaya yardımcı olmakta ve gelecekte neler yapabileceğimize dair de bize bir ışık tutmaktadır. Sonradan görme yöneticilik konusu anlaşılmaya çalışılırken de yöneticilik makamlarını işgal edenlerin nasıl bir kişiliğe sahip oldukları ve hangi faktörlerin etkisi altında kalarak bir kişilik inşa ettikleri merak edilecektir.

Bauman (2018: 78) sonradan görmeyi “çabucak güçlü bir konuma yükselen, aşağı tabakalardan biri” olarak tanımlamıştır. Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük’te (2020) “sonradan görme”ye karşılık “sonradan görmüş”ü göstermekte ve “sonradan görmüş”ü de bir mecaz sıfat olarak şu şekilde açıklamaktadır: “Sonradan zenginleşerek gösteriş, övünme vb. yersiz davranışlarda bulunan, sonradan görme”. Kelimenin isim hali de “sonradan görmüslük”, “sonradan görmelik” olarak karşılık bulmaktadır. Zenginleşme her türlü varlıklı olma hali olarak yorumlandığında, “sonradan görmelik” bir imkâna kavuşulduğunda ortaya çıkan bir durum olarak görülmelidir.

### **Kaynakça:**

- Bauman, Z. (2018), Sosyolojik Düşünmek, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.  
Cüceloğlu, D. (2004), İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.  
Fârâbî (2011), İdeal Devlet, Çev. Ahmet Arslan, Divan Yayınevi, İstanbul.  
Kalberg, S. (2009), Max Weber’i Anlamak, Çev. Bedri Gencer, Lotus Yayınevi, Ankara.  
Platon (2004), Devlet, Tutku Yayınevi, Ankara.  
Swingewood, A. (2009), Sosyolojik Düşüncenin Kısa Tarihi, Çev. Osman Akınhay, Agora Kitaplığı, İstanbul.  
Weber, M. (2011), Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı, Çev. Özer Ozankaya, Cem Yayınevi, İstanbul.  
www.basin.yok.gov.tr, Erişim tarihi: 08.11.2020.

## Yöneticilik Görevi Bitince Ne Olur? Bir Kuram Oluşturma Çalışması

Ramazan ERDEM  
Necla YILMAZ

**Problemin Tanımı:** İş yaşamının belirli bir döneminde yöneticilik yapan kişilerin, görev süresinin dolması ya da kendi isteğiyle görevden ayrılması neticesinde önceki pozisyonuna dönmesi karşılaşılan olağan durumlar arasında görülmektedir. Bu durum, pozisyon değişikliğine bağlı olarak görev öncesi ve sonrası yaşananlar açısından bir takım önemli farklılıklar arz edebilmektedir. Akademisyenin görev değişikliğinden etkilenmesi muhtemel kişiler; başta kendisi olmak üzere, ailesi, çalışma arkadaşları, astları ve birim sorumluları olabilir. Bu sebeple eski görevine geri dönen yöneticinin içinde bulunduğu durumun, ruh halinin ve çevresinde etkileşim içerisinde bulunduğu kişilere yönelik davranışlarının ele alınması önemli görülmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı, hayatının belli bir döneminde yöneticilik görevi yapmış ve çeşitli sebeplerle eski görevine geri dönmüş kişilerin yöneticilik görevi sonrasında yönelik duygu ve düşüncelerinin (mesleki, sosyal ve psikolojik) incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde, bir kişinin yöneticilik tecrübesi ve sonrasında yaşadıklarından hâlihazırdaki yöneticilere rehberlik edecek çıkarımlar yapılabilecektir.

**Yöntem:** Araştırmanın nitel araştırma yöntemi ile yürütülmesi tasarlanmıştır ve araştırmanın deseni kuram oluşturma (grounded theory) olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmacılar tarafından yöneticilerin eski görevlerine döndükten sonra yaşadıkları deneyimler ve bu durumun iş arkadaşlarına yansımalarını içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Hazırlanan form aracılığı ile akademisyenlik hayatının en az bir yılında yöneticilik yapan ve çalışma hayatını eski pozisyonunda sürdüren akademisyenlerle görüşme yapılması planlanmaktadır. Araştırmanın verileri kuram oluşturma deseni kapsamında açık, seçici ve eksenel kodlama ile analiz edilecektir.

**Bildiri Özeti:** Akademik sorumluluklarının yanı sıra üniversitelerin hiyerarşi basamaklarında idari görevli olarak yer alan akademisyenlerin profesyonel pozisyonlarda buldukları söylenebilir. Yükseköğretimdeki bu pozisyonlar; güç, yetki ve atama hakkını elinde bulundurmaktadır. Üniversitelerin çoğu birim ve bölümünü söz konusu pozisyonlarda bulunan akademik yöneticiler idare etmektedirler. Bu açıdan “yönetim” akademisyenlerin kariyerlerine yön veren önemli bir noktadır (Cassidy, 1998: 45-46). Akademik pozisyonlar; 1) Bütçe kararları alan ve örgütsel yapılanma sorumluluğu olan yönetim ve idare işini bizzat üstlenen üst yönetici, 2) Üst yönetim tarafından belirlenen bölüm başkanı gibi orta düzey yönetici, 3) Eğitim ve araştırma görevi olan kadrolu akademisyenler, 4) Öğretim görevlisi sözleşmeli personeller, 5) Günlük öğretim yapan ve çoğunlukla lisansüstü öğrencilerden oluşan personel şeklinde bir gruplandırmaya tabidir. Bu açıdan akademisyenler orta düzey yönetici grubunda yer alan dekanlık, bölüm başkanlığı ve çeşitli karar verme pozisyonlarında yer alabilmektedirler (Lafferty ve Fleming, 2000: 260-261). Üniversitelerde yükseköğretimin amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde, mevcut yapının sürdürülebilirliğinde ve yönetsel havanın korunmasında rektör, dekan ve diğer yöneticiler yer almaktadır. Fakültelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde ise dekan, bölüm başkanı ve öğretim elemanları önemli rol oynamaktadır. Bu göreve getirilen yöneticiler ise akademik personel tarafından seçilmektedir (Korkut, 1992: 101-102). Yönetim kademesine getirilen akademisyenlerin bilimsel araştırma, ders verme ve topluma hizmet sunma gibi görevleriyle kendi mesleklerini yerine getirirken, diğer yandan yönetim yapısı içerisinde yer alarak üniversite yapısının sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadırlar. Belirli bir süreliğine yönetim kademesinde yer alan akademisyen yöneticiler, yöneticilik süresi sonunda tekrar akademisyenliğe devam etmektedirler (Yurdasever ve Karakaya, 2016: 486). Akademisyenin asli görevine geri dönmelerinin ardından yöneticilik süresi boyunca yaşadığı tecrübeler, mesleki deneyimleri ve psikolojik duygu durumu üzerinde etkili olabilecek unsurlar mevcut çalışma ortamını ve çalışma arkadaşlarına yansıyabilmektedir. Özellikle yöneticilik



statüsünün bireye sağladığı güç ve yetkinin, aynı zamanda güç kaynaklarına yakın olmanın verdiği ayrıcalığın akademisyenin belli başlı değişimler yaşamasına neden olabilmektedir. Bu açıdan yöneticilik tecrübesi edinerek akademik çalışma ortamına geri dönen akademisyenlerin yöneticilik görevi sonrasında yönelik algıları, yeni çalışma ortamına uyum süreci ve diğerlerini etkileyen davranışların tespit edilmesi ve sürecin detaylandırılması önemli arz etmektedir.

**Kaynakça:**

- Cassidy, B. (1998). Hierarchy and Collegiality in Australian Universities. *Australian Universities' Review*, 41(2), 43–8.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1): 93-111.
- Lafferty, G. ve Fleming, J. (2000). The Restructuring of Academic Work in Australia: Power, Management and Gender. *British Journal of Sociology of Education*, 21(2), 257–67.
- Yudasever, E. ve Karakaya, A. (2016), İdari Görevlerin Akademisyenlerin Mesleki Gelişimine Etkileri, *Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.6, pp.475-494.

## Çalışanların Gözüyle Yönetici Hastalıklarının Değerlendirilmesi

Ramazan Rüçhan KAYA  
İbrahim TÜRKMEN

**Problemin Tanımı:** Türkiye’de yöneticilerin, çalışma hayatında yapmış oldukları ya da sürekli tekrar ettikleri yanlış uygulamalarının bulunduğundan sıkça söz edilmektedir. Bu uygulamaların, çalışanlar açısından çoğu zaman sıkıntılı durumlara sebep olduğu düşünülebilir. Bu çalışmanın, tıbbi bir hastalığın aksine yönetsel bir sorun olan ve yönetici hastalıkları olarak değerlendirilen bu uygulamaların tespit edilmesi, sebep olduğu ya da olacağı problemler ve bu problemler için çözüm önerilerinin bulunması sebebiyle ayrıca da yönetici hastalıkları ya da yönetsel hastalıklar konusunun kavramsallaştırılması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmayla iş yaşamında yer alan kişilerin gözüyle yönetici hastalıkları kavramı için bir tanım oluşturulması, yöneticilerin hastalık olarak değerlendirilebilecek hallerinin değerlendirilmesi, ortaya çıkardığı ya da çıkarabileceği problemlerin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** Çalışmada nitel araştırma yöntemi ve nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında, iş yaşamında gerek çalışan gerekse yönetici olarak yer almakta olan kişilerden, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak gönüllü olan 32 kişiden yapılandırılmış form aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler analiz aşamasındadır.

**Bildiri Özeti:** Örgütler açısından yönetim anlayışının yanı sıra yönetim görevini icra eden kişiler olan yöneticilerin tutum ve davranışları son derece önemlidir. Günümüzün yeni yönetim anlayışıyla ortaya çıkan yönetim teknikleri uygulamaları çoğaldıkça; yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler de önemini hissettirmeye başlamıştır. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin doğru anlaşılmasının, var olan sorunların iyi teşhis edilmesinin ve sorunlara doğru müdahalelerle çözüm bulunmasının önemi gittikçe artmaktadır. Nitekim yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki gergin bir biçim aldığı anda çalışanların daha ziyade yıkıcı ve sapkın davranışlar içerisine gireceği ve bu yıkıcı davranışların nihayetinde örgütün işleyişine ve performansına olumsuz yansıtacağı öngörülmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak adına çalışanları sevk ve idare eden kişiler olan Yöneticilerin örgütün başarısı ve başarısızlığına da etkisi olacağı bir gerçektir. Dolayısıyla yöneticilerin yönetsel faaliyetlerde ve örgüt içi ilişkilerde azami dikkat göstermesi gerekmektedir. Çalışma hayatında yönetici pozisyonuna gelen kişiler bu görevin onlara yüklediği sorumlulukların yanı sıra onlara vermiş olduğu yetkinin ve yaptırım gücünün de etkisi altında kalmaktadır. Bu etkilerle yönetici pozisyonuna gelmiş kişilerin davranışları değişebilmekte, emrinde çalışanlar tarafından hoş karşılanmayan davranışlar ya da alışkanlıklar sergileyebilmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışma hayatında yapmış oldukları, sürekli tekrar ettikleri ve yanlış olarak değerlendirilebilecek uygulamaları (alışkanlık, davranış, tutum, hata... vb.) bulunabilir. Çalışma kapsamında bu uygulamalar yönetici hastalıkları ya da yönetsel hastalıklar olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmayla, Türkiye’de çalışanların yönetici pozisyonlarına atandıklarında yaşadıkları ve yaşattıkları problemlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle çalışmaya gönüllü katılım göstermiş, hali hazırda çeşitli kurumlarda çalışmakta olan 32 katılımcıdan yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler tematik analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın analiz süreci devam etmektedir.

## Yönetme Korkusu

Sedat BOSTAN

**Problemin Tanımı:** Evrensel bir faaliyet olan yönetimde, her dönem belirli hastalıklar zuhur eder. Bu hastalıklar, örgütsel yapılardan, işleyişlerden, çevresel koşullardan, hiyerarşik yapılardan, formal düzenlemelerden veya yöneticilerden kaynaklanabilir. Hastalıkların örgütsel yapılarda zemin bulması ve yaygınlaşması zaman içerisinde yöneticilerin yönetsel fonksiyonları yerine getirmesini zorlaştırır veya engeller. Son dönemde birçok örgüt veya kurumda yöneticilerin formal olarak sahip oldukları yetkileri kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanmak, bağımsız karar vermek ve yönetici erkine sahip olmak noktasında çekinik davranma ve isteksizlikleri gözlenmektedir. Yöneticilerin yasal ve kurumsal yönetim ereklerine sahip çıkma ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanma cesaretsizlikleri “yönetme korkusu” olarak tanımlanmıştır. Yönetim kademelerinde yapılan gözlemler “yönetme korkusu” anlayışının örgütsel yapılarda yaygın bir hastalığa dönüştüğü kanaatini oluşturmuştur. Bu veriler ışığında “yönetme korkusu” kavramsallaştırması kısaca aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır. Yapılacak çalışmalar bu tanıma geliştirecektir.

Yönetme korkusu; bir yöneticinin kendisine yasal ve kurumsal düzenlemelerle tanımlanmış olan yetkilerini örgütsel çıkarlar ve amaçlar dışında, örgüt içinden veya dışından kaynaklanan bir takım etkilerle kullanma cesaretini yitmesidir.

**Çalışmanın Amacı:** Yöneticilik sadece teknik bir fonksiyon değildir. Kişisel beceri ve özelliklerin ön plana çıktığı, duygu ve moral değerlerin etkin olduğu, gelecek beklentilerinin şekillendirdiği, risk alma ve cesaretin sonucu belirlediği mümeyyiz bir duruş, karar verme ve yürütme aktivitesidir. Yöneticilerin kurumsal amaçları gerçekleştirmede ellerinde bulunan temel argüman yasal ve kurumsal düzenlemelerle yöneticiye tanımlanmış olan yetki ve sorumluluklardır. Yönetici sorumluluklarını yasal olarak başkasına devredemez. Fakat yetkilerini örgütsel hiyerarşi içerisinde devredebilir. Yetki devrinin yine yasal ve örgütsel dayanakları söz konusudur.

Günümüzde formal şartlar altında gelişmesi gereken bu sürecin informal bir şekilde işlediğine dair birçok emare ve uygulama örneği yaşanmaktadır. Bir kısım yöneticiler değişik nedenlerle yetkilerini formal ve meşru kaynağı olmadan yönetim hiyerarşisi içerisinde yer almayan kişilere informal şekilde devretmekte veya onların onayı olmadan kullanmamaktadır. Adeta yönetici formal düzenlemeler altında yönetme erkini kullanmaktan korkmaktadır.

Bu çalışma; yöneticilerin tutuldukları “yönetme korkusunu” tanımlamayı, gerekçelerini, ortaya çıkış ve yönetim süreçlerine yansımalarını tespit etmeyi ve çıkış yolları için öneriler üretmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma tamamen tarafımızdan geliştirilmiş olan özgün bir yaklaşım ve yeni bir kavramsallaştırma denemesidir. Çalışma sonucunda yönetim literatürüne “Yönetme Korkusu/Fear of Managing” kavramının kazandırılması amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Çalışma nitel araştırma deseninin kullanılacağı bir araştırmadır. Nitel verilerin analizi, nitel veri analizi tekniklerinden fenomolojik analiz yönteminden yararlanılarak gerçekleştirilecektir. Fenomolojik analiz, birey ya da bir grup kişi için bir olguya ilişkin yaşanmış deneyimlerin anlamındaki, yapısındaki ve özündeki zengin detayları araştırmak ve yorumlamak amacıyla kullanılmaktadır (Yurdakul Kabakçı, 2016: 5). Ayrıca, fenomoloji yalnızca bir betimleme değildir. Araştırmacının deneyimlerin anlamına ilişkin yorumlar yaptığı yorumsal bir süreçtir (Creswell, 2005: 80). Dolayısıyla, araştırmanın başarısı, fenomeni bütün yönleriyle deneyimlemiş bir grup bireyle çalışmayı gerektirmektedir. Çalışmada bu amaçla aktif olarak yöneticilik yapan ve daha önce aktif yöneticilik yapmış yöneticiler derinlemesine görüşmeler yapılarak elde edilen veriler fenomolojik analiz yöntemiyle analiz edilecektir.

Bu çerçevede değişik pozisyonlardaki aktif yöneticiler ve yöneticilik yapmış kişiler; alt, orta ve üst kademe yöneticiler olarak grup kategorilerine ayrılarak her gruptan yöneticilik yapmış olanlar

görüşmeye dâhil edilecektir. Her gruba yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla mülakatlar yapılarak veri toplanacaktır. Her bir grubun alt kategorilerinden katılımcı seçebilmek amaçlı örnekleme ve kartopu tekniği kullanılacaktır. Nitel çalışmalarda görüşmeci sayısı konusunda net bir kriter bulunmamakla beraber “veri doygunluğu”, yani katılımcılardan alınan bilgilerin birbirlerini tekrarlamaya başlaması genel olarak esas alınan bir ölçüt olmaktadır. Projede alt, orta ve üst kademe yöneticiler olarak planlanan üç çalışma grubundan veri doygunluğuna ulaşıncaya kadar görüşme yapılması düşünülmekte ve her bir gruptan 6-9 kişi olmak üzere toplam 18-27 kişiyle görüşme yapılması düşünülmektedir. Katılımcılarla yapılacak görüşmeler ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınıp bilgisayar ortamında yazılı hale getirilecek ve elde edilen görüşme dokümanları analize tabi tutulacaktır. Araştırmada desen olarak fenomoloji deseni tercih edilirken veriler yorumlayıcı fenomenolojik analiz (YFA) ile analiz edilecektir. Yorumlayıcı fenomenolojik analiz katılımcıların yaşadıkları ve bunu nelerle açıkladıklarını anlamak için yürütülmektedir. Bu analiz yöntemi temel alınarak yöneticilerin yönetme erklerini kullanma, karar oluşturma ve uygulama süreçlerinde yaşadıkları tespit edilecek, belli bir sistematik güdülecek yorumlanacaktır. Her bir çalışma grubu için ayrı ayrı kodlama ve temalaştırma süreci izlenecek, daha sonra bunlar bir üst temada yönetme korkusu kavramsallaştırmasıyla ilişkilendirilerek yorumlanacaktır. Görüşmelerde elde edilen metin nitel analiz programlarından biri olan MAXQDA ile analiz edilecektir. MAXQDA, nitel araştırma metinleri sistematik olarak değerlendirmesi ve yorumlaması için yardım eden bir bilgisayar yazılım programıdır. Ayrıca teoriler geliştirmek ve teorik sonuçları test etmek için güçlü bir araçtır. Görsel haritalama özelliğine sahiptir. Belirli bir proje üzerinde birden fazla kodlayıcı tarafından kolayca kullanılır olması sebebiyle bu program tercih edilmiştir.

Teorik çalışması aşağıda özetlenmiş olan “yönetme korkusu” kavramsallaştırmasının yönetici uygulamalarına nasıl yansıdığı aşağıdaki sorular çerçevesinde nitel araştırma deseni ile belirlenmeye çalışılacaktır.

- S1. Yöneticiler yönetme erklerini kullanırken ne tür endişe ve korkular taşırlar?
- S2. Yöneticilerin yönetme korkusunun nedenleri nelerdir?
- S3. Yönetme korkusu, yönetici uygulamalarına nasıl yansır?
- S4. Yönetme korkusunun kurumsal işleyiş üzerindeki sonuçları nelerdir?

**Bildiri Özeti:** Korku, kişisel bir ruh hali olup, çoğu zaman insanları yapacağı şeyden geri döndürür veya hareketsiz kılar. Kişisel davranışları açıklayan, bahaneleri oluşturan yegâne sığınaktır. Medeni cesaret göstererek korkunun üzerine gidip, korkunun oluşturduğu karanlık ruh halinden kurtulmak nadirdir. Gündelik hayatta ortaya çıkma ihtimali yok denecek kadar küçük olan şeylerden bile yaşamını sınırlayan çok sayıda kişiye tanık olunur. Halbuki korku, olma ihtimali en azından dört/beşte bir olan risklerden korunmak içindir. Kişisel korkular fobi olarak adlandırılır. Asansör, uçak, dokunma, mikrop fobisi gibi, bu korkuların dört yüzün üzerinde olduğu ifade edilir. Kişisel bu korkuların, örgütsel/kurumsal yaşamda karşılıkları var mıdır? Ve ya nedir? Araştırılması önerilecek bir araştırma konusudur. Yöneticiler açısından yönetim süreçlerinde yaşanan korkuların ele alınması yönetim bilimi açısından yeni bir yaklaşım olacaktır. Bu çalışmada yönetim bilimi açısından yöneticilerin yönetim erklerini kullanma süreçlerinde yaşadıkları korkuları “Yönetme Korkusu/Fear of Managing” olarak adlandırmakta, neden ve yansımalarını araştırmayı konu edinmektedir.

Yönetme korkusu yeni bir durum değildir, yönetimin olduğu ilk çağlardan beri varlığı iddia edilebilir. Yönetme korkusunun yönetim süreçlerine yansımaları farklı kavramlar ile açıklanmış olabilir. Fakat bu yaygın yönetim gerçeğinin özyapısının anlaşılması, birçok yanlış yönetim uygulamalarının açıklanmasına yeni argümanlar kazandıracaktır. Doğal olarak yönetme korkusundan kaynaklanan sorunların çözümlenmesine katkı sağlayacaktır.

Yönetme Korkusu/Fear of Managing; Bir yöneticinin yasal mevzuat, kurumsal düzenleme, örgütsel teamül ve kültür ile kendisine tanımlanmış olan yetkilerini değişik gerekçelerden dolayı kullanmaktan çekinmesi veya kaçınmasıdır. Yöneticinin, yönetim kademesini işgal ettiği halde statüsünün gerektirdiği yönetme erkini ve becerisini kullanmaktan korkmasıdır.

Yönetme korkusunun nedenleri şöyle sıralanabilir. Amirinden korkma; yasal güvencenin yetersizliği veya geçersizliği; belirsizlik; işgal ettiği statünün gerektirdiği donanım ve deneyime sahip olmama, yani bilgisizlik ve ehliyetsizlik; astlarına güvenmeme; yanlış yapma, eleştirilme, başarısız görülme, ifşa olma korkusu ve makam aşkı olabilir.

Yönetme korkusu, yönetici uygulamalarına; riskten kaçınma (risk avoidance); insiyatif almaktan korkma (fear of taking initiative); insiyatif almaktan kaçınma (refraining from taking initiative); güvensizlik kaynaklı kötü yönetim (poor management driven by insecurity); yetki kullanma korkusu (fear of using outhority) gibi yansıyabilir.

Öyle ki yöneticileri yönetme korkusuna teslim olan kurumlarda rutin işleyiş dışında hiçbir iş ilerlemez. “Ne olur ne olmaz” diye yasal yetkiler kullanılmaz, belgelere imza atılmaz, taleplere olumsuz cevap verilir, işler zamana yayılır, gereksiz uzatılır, bekletilir. Hatta korku arttıkça rutin işlerin işleyişi bile sıkıntıya girer. Bürokrasi, kırtasiyecilik hat safhaya ulaşır. İşler olmayınca verimlilik ve etkinlikten bahsetmekte mümkün olmaz.

Bugün birçok kurumun yöneticisinin yönetme korkusu yaşadığı, kurumsal işleyişler üzerinden gözlemlenebilir. Mesela, mevzuata göre kamu kurumunda çalışan bir personel farklı bir kamu kurumuna geçtiğinde güvenlik soruşturması gerekmez. Fakat birçok kurum bunun aksine uygulama yapmaktadır. Birçok kurum bilimsel araştırma veya faaliyet taleplerine ya izin vermemekte veya “sonuçları biz görüp onaylamadıkça yayınlanamaz” şartını ileri sürmektedir.

Yönetme korkusunu aşabilmek, kurumsal amaçlar doğrultusunda kurumsallaşma, yasal korumanın geçerli ve yeterli olması, amirlerin yetki kullanımını desteklemesi ve yetki devri, personel güçlendirme, yöneticilerin ehliyetli olması, pozitif bir örgüt kültürü ve mesleki başarının ödüllendirildiği bir yapıyla mümkündür. Yahya Efendinin Kanuni Sultan Süleyman’a “neme lazım be sultanım” cevabı yaygınlaşırsa, kurumsal çöküşler hızlanır.

## Hubristik Liderler Ve Üstünlük Vehmi

Selma DOĞANALP ÇOBAN  
Ayşe İSPIRLİ

**Problem Tanımı:** Gücün lider ve yönetici pozisyonundaki kimselerin üzerindeki olumsuz etkisinin tanımlanması.

**Çalışmanın Amacı:** Üstünlük hissiyatının liderler üzerinde meydana getirdiği güç zehirlenmesini tarihten örnekler eşliğinde ve yazın taraması ile aktarma.

**Yöntem:** Rewiev (Derleme)

**Bildiri Özeti:** Hubris sendromu diğer adı kibir sendromu veya güç zehirlenmesi olarak da bilinen bir kavramdır. Lider veya yönetici konumunda bulunan kişilerin sahip oldukları güç ve üstünlük duygusuyla bu gücü suiistimal etmesi durumudur. Diğer bir kavram olan üstünlük vehminde ise “Vehim” kavramı Arapça kökenli olup Türk Dil Kurumu’nda karşılığı “kuruntu” olarak verilmektedir. Üstünlük vehmi ise olmayan bir durumdan ileri gelen ve kişinin kendini büyük görme eğilimidir. Üstünlük vehmi gerçeğe dayanmayan kişinin kendisini çevresinde bulunan diğer kişilerden üstün görme hali olarak da tanımlanabilmektedir. Üstünlük vehminin altında yatan temel nedenler ise hırs, ego, kibir ve kendini beğenme gibi duygu durumlarıdır. Bu minvalde tarihte birçok güç sahibi insanın gücün verdiği üstünlük duygusuyla bu sendroma yakalandığını ve hafızalara kazınacak felakete imzalarını attığı görülmektedir. Bu çalışmada hubris sendromu ve üstünlük vehmi kavramlarının bağlantısı yazın taraması ile açıklanacaktır. Ardından bireyin sahip olduğu üstünlük ile ego duygusuyla yönetici veya lider konumundayken yaşadığı güç zehirlenmesi ve bu durumun sebep olduğu neticeler ve bu sendroma sahip olduğu düşünülen hubristik liderlerin icraatları ile örneklendirilecektir.

## Yöneticiler akıllı telefon bağımlısı mı? Yönetici Sosyotelizmi (BPhubbing) Üzerine Nitel Bir Çalışma

Seyhan ÖZDEMİR

**Problemin Tanımı:** Çalışanlara göre yönetici sosyotelizmi(phubbing) ne anlama gelmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı, anlamı keşfetmeye yönelik olan bu fenomenoloji çalışma, akıllı telefon bağımlılığı olan bir yöneticinin çalışanlar gözünden yönetici sosyotelizmine dair yaşanmış deneyimlerindeki anlamın özünü açıkça ortaya koymaktır. Sosyal yapılandırıcılık perspektifini kullanarak çalışanların hatıralarına ve başlarından geçen deneyimlere odaklanılmıştır.

**Yöntem:** Nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedeni katılımcıların yönetici sosyotelizme ilişkin algı ve görüşlerini çalışanlar bağlamında derinlemesine keşfetmek ve anlamaktır

**Bildiri Özeti:** Akıllı telefon bağımlılığının artmasıyla beraber yaşamımızda birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan bir tanesi de sosyotelizm(phubbing) kavramıdır. Sosyotelizm, “bireylerin diğer bireylerle aynı ortamda iletişim hâlindeyken dikkatlerini bireye değil de akıllı telefona vermesi, karşısındakini dinlemek yerine akıllı telefonla ilgilenmesi ve algılarını kişilerarası iletişimden kaçırmaması” olarak adlandırılmaktadır (Karadağ vd., 2016: 224). Kısaca aynı ortamda bulunan insanların birbirleriyle sohbet etmek yerine, telefonlarıyla ilgilenmeyi tercih etmesi olarak söylenebilir.

Bu çalışmada, nitel yaklaşım benimsenmiştir. Bu amaçla çalışmada “yönetici sosyotelizmi” fenomeninin incelenmesi için nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılacaktır. Yarı yapılandırılmış formu kullanılarak çalışanlarla görüşme yapılacaktır. Elde edilen veriler ise betimsel ve fenomenolojik analizler kullanılarak çözümlenecektir.

## Mantar Yönetim Yaklaşımı

Taşkın KILIÇ

**Problemin Tanımı:** Bazı yöneticiler çeşitli sebeplerle sahip oldukları bilgiyi astlarıyla paylaşmazlar. Bu davranışın nedenleri çalışmanın problemi olarak ele alınmaktadır.

**Çalışmanın Amacı:** Mantarların yetiştirilme metaforu kullanılarak isimlendirilen mantar yönetim yaklaşımının örgüt yöneticileri tarafından neden ve ne şekilde uygulandığının belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

**Yöntem:** Araştırma kapsamında ilgili literatür taraması yapılmış olup bu doğrultuda çıkarımlar ve önermeler geliştirilmiştir.

**Bildiri Özeti:** İş hayatında, pratikleri ile sıkça karşılaşılan mantar yönetim yaklaşımı, teorik olarak yönetim literatürüne 2015 yılında Kılıç (2015)'in sağlık sektöründe yaptığı çalışma ile girmiştir. Teori, Mantarların, gübre verilip karanlıkta bırakılarak yetiştirilmesi metaforundan esinlenerek isimlendirilmiştir. Bu teoriye göre mantar yöneticisi, çalışanlara kendi alanları ile ilgili işler için gerekli olan kaynakları verir, fakat onlar ile örgütün genel politikalarını, finansal durumunu ve yaptıkları işin risk ve kazanımlarının detaylarını açık bir şekilde paylaşmaz (Kılıç ve Olgun, 2017).

Mantar Yönetimi temelinde, yöneticinin çalışanına karşı sınırlı bilgi paylaşımında bulunduğu ve karar verme noktasında, çalışanı işin içerisine katmayan bir yönetim tarzını ifade etmektedir (Birincioğlu ve Tekin;2018). Örneğin, bir yazılım firmasının büyük bütçeli (Milyon dolarlık) bir ihaleyi aldığını varsayalım. Yazılım şirketinde düşük ücretle çalışan bilgisayar mühendisleri ve yazılımcılara istedikleri araç-gereci (bilgisayar, oda vb.) vererek istenen yazılımı yapmaları talimatı verilir. Yazılımcılar işi hangi müşteri için yaptıklarını ve bu proje sonucu işletmenin ne kadar gelir elde edeceğini bilmezler. Eğer bu detayları bilseler; kendileri düşük ücrete bu denli yüksek bütçeli bir projede çalışmayı kabul etmezler ya da etik olmayan yollardan ilgili müşteri ile temasa geçebilirler. İşte bu ve benzeri durumlarda, Mantar Yöneticisi çalışanlardan bazı bilgileri saklayıp onlardan sadece iş ve sonuç ister.

**Yöneticilerin, Mantar Yönetim Tekniklerini Uygulama Nedenleri (Kılıç,2015)**

1. Çalışanlara Verilecek Bilgi Stratejik ve Mahrem Düzeydedir: İşletmenin sahip olduğu bazı ticari ve işle ilgili (Know-how vb.) bilgileri stratejik düzeyde olabilir. Örneğin, ünlü kola firması formülünü 3-5 kişi dışında diğer çalışanlarla paylaşmıyor. En önemli nedeni ise; bu formül öğrenildiği takdirde aynı tat ve kalitede birçok farklı marka ortaya çıkma ihtimalidir. Yine başka bir örnekte, Titanik gemisi buz dağına çarpıp üzereyken, gemi yönetimi bunu gördüğü halde kimseyle paylaşmadı (gemideki çok az kişi bunu biliyordu). Eğer geminin çarpacağı bilgisi herkesle paylaşılsaydı çok büyük panik ve daha farklı sonuçlar (pozitif yahut negatif) olabilirdi . Bunu öteleyebilmek için mantar yönetim stratejisine başvuruldu.

2. Yönetici Gücü ve Bilgiyi Tek Merkezde Tutarak, Çalışanların Kendisini Sorgulama ve Eleştirmesini İstemez: Örgütler, bazen finansal ya da yönetim konusunda ciddi krizler atlatıyor olabilirler. Böyle dönemlerde alt kademelerle paylaşılacak bilgiler, kurumda dedikoduların yayılmasına, motivasyonun kaybolmasına ve krizin daha ağır atlatılmasına sebep olabilir. Bu nedenle bazı kritik bilgiler astlarla paylaşılmaz. Örneğin, iflas etmek üzere olan bir fabrikada çalışanlara bunu söylerseniz, kuruma bağlı olmayan birçok çalışan işi bırakabilir. Ya da işgörenlere fabrikanın iş sağlığı açısından tehlikeli olduğunu söylerseniz, size dava açabilirler. Bu ve benzeri kaygılardan dolayı mantar yöneticisi astlarından bilgi saklar.



Sonuç olarak; Mantar Yönetim kavramı; açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışının tam zıttı yönde uygulamaları içerdiği için negatif bir yönetim yaklaşımı olarak algılanmaktadır. Ancak bazı durumlarda (kaosu önlemek, örgütün mahremiyetini korumak vb.) yöneticiler için, kullanışlı bir stratejik araç haline dönüşebilmektedir.

**Kaynakça:**

- Birincioğlu, N. ve Tekin, E. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*,9(1), 169-185. doi: 10.20409/berj.2018.98.
- Kılıç, T. (2015). Mushroom Management Theory Sample of Health Sector, *Academy Of Strategic Management Journal* , Volume 14, Special Issue, s,85 -91.
- Kılıç,T;Olgun,H.(2017). Mantar Yönetim Yaklaşımı, *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi Journal Of Organizational Behavior Research Cilt / Vol.: 2, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2017, Sayfa / Pages: 106-113.*
- Kılıç,T. (2019). *Güncel Yönetim Paradigmaları, AZ Yayınları- İstanbul.*

# Örgütsel Körlük

Taşkın KILIÇ

**Problemin Tanımı:** Körlük kavramı, uzağı veya yakını görememe, renk körlüğü ve astigmat gibi canlılara özgü ve biyolojik bir sağlık sorunu olarak tıp literatüründe incelenmektedir. Canlılara özgü olarak ele alınan bu sorunun, insanlar tarafından yönetilen aynı zamanda açık sistem ve çevreyle dinamik bir süreçte etkileşim içerisinde olan örgütlerde olup olmadığı çalışmanın temel problemidir.

**Çalışmanın Amacı:** Canlılara özgü olan körlük sorununun örgütlerde, onları yöneten yönetici ve işgörenlerde olup olmadığının belirlenmesi bunun yanında körlük kavramının sebep ve sonuçlarının ele alınmasıdır.

**Yöntem:** Araştırma kapsamında ilgili literatür taraması yapılmış olup bu doğrultuda çıkarımlar ve önermeler geliştirilmiştir.

**Bildiri Özeti:** Örgütsel körlük kavramı yönetim literatürüne 2010’lu yıllarda giren bir kavramdır. Teoriyi bilimsel düzeyde ele alan Seymen, Kılıç ve Kinter.(2016) Örgütsel Körlük kavramını; “normal koşullarda iç ve dış çevrede algılanabilen; risk, fırsat, tehdit, problem ve değişimlerin; kanıksama, uyum sağlama, rutinlik, bir alana odaklanma gibi unsurlar ile bireysel ve örgütsel faktörlerin (kültür, liderlik türü, sektör yapısı vb.) etkisi ile algılanamaması durumu” olarak tanımlamışlardır. Örneğin, hastaneye ilk kez giden birisi içeride, farklı bir koku (ilaç vb.) algılar. Çünkü orada kullanılan ilaç ve diğer sarf malzemelerin kokusu dışarıya yayılmıştır. Fakat hastanede yıllarca görev yapan sağlık çalışanları bu kokuyu kanıksadıkları ve duyarsızlaştıkları için zamanla algılamamaya başlarlar. Nasıl ki uzun süre aynı uyarana maruz kalan sağlık çalışanları bu kokuyu algılayamıyorsa; işletme yöneticileri ve çalışanlar da birçok etkenden dolayı (rutinlik, kanıksama, örgütün yapısı vs.) zamanla çevrelerine karşı duyarsızlaşarak sorunları, fırsatları, geleceği ve çevrelerindeki değişimleri algılayamazlar.

“Körlük” biyolojik olarak insana özgü bir sağlık sorunu olarak tıp literatüründe uzun yıllardır incelenmektedir. Yönetim alanından bazı bilim insanları (Catino; 2013;Seymen ve diğ.2016; Kartal,2018) insana özgü bu sorunun örgütsel düzeyde olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda; örgütler çevreyle etkileşim halinde oldukları ve insanlar tarafından yönetildikleri için insanlara benzer şekilde körelebileceklerini tespit etmişlerdir. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda (Seymen ve diğ.2016; Kartal,2018) örgütsel körlüğün nedenleri şu şekilde sınıflandırılmıştır.

1. Bireysel Etkenler: Bu boyut, bireylerin demografik durumları (eğitim, yaş, iş deneyimi vb.) kişilik türleri ve sosyo-psikolojik durumları ile ilgilidir. Örneğin, sürekli eğitim alan, okuyan, güncel bilgileri araştıran ve öğrenmeye açık bireyler bunu yapmayanlara göre örgütsel körlüğe daha az maruz kalacaklardır.

2. Örgüt Yapısı: Bu boyut örgütün sahip olduğu kültür (Güç mesafesi düşük veya yüksek, yenilikçi.), örgütsel öğrenme düzeyi, liderlik modeli (otokratik vb.), hiyerarşik yapı, iş süreçleri, birimler arasındaki sınırlar (Silo sendromu) ve mesafe, örgüt içerisindeki eşgüdümlemeyle ilişkilidir. Örneğin, örgüt içerisindeki birimlerin birbiri ile olan iletişimi sınırlı ve örgüt tasarımı ne kadar hiyerarşik ve kapalı olursa örgütsel körlüğe maruz kalma düzeyi de o kadar fazla olacaktır. Yine yöneticilerin uzun süre aynı kurumda görev yapması işletme körlüğüne neden olmaktadır (Nural ve Çıtak, (2012).

3. Sektör Yapısı Bu boyut, örgütün yer aldığı sektörün türü (özel-kamu), sektördeki rekabet düzeyi, sektörün sahip olduğu iş kültürü, diğer örgütler, çevre ile olan ilişkiler ve örgütün bulunduğu sektörün dinamik yahut durağan olması ile ilgilidir (Catino,2013). Örneğin, havayolları gibi

örgütün içerisinde bulunduğu sektör dinamik ve rekabete açıksa örgüt yaşamını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevresini analiz etmek durumunda kalacak ve körlüğe daha az yakalanacaktır. Diğer taraftan tarım gibi geleneksel ve durağan bir sektörde faaliyet gösteren örgütler uzun yıllar değişikliğin çok az olması nedeniyle zamanla köreleceklerdir.

4. Yapılan İşin Rutinlik Derecesi: Yapılan işin dinamik, yeniliklere açık, çevre ile sürekli etkileşim içerisinde ve rotasyona uygun olması körlüğe yakalanmayı azaltacağı gibi (Nural ve Çıtak,2012), işin rutin ve kapalı olması körlüğü artıracaktır. Kapalı bir alanda insanlarla temas kurmayan bir işgörenin körlük düzeyi, açık bir alanda etkileşim içerisinde çalışana göre daha fazla olabilir.

Örgütsel körlüğü azaltmak için ise; inovatif düşünce sistemine sahip bir örgüt iklimi oluşturmak, Kai-zen (sürekli yenilik) felsefesini uygulamak, zaman zaman farklı kurumlara iş gezileri yapmak, yenilikleri araştırmak ve değişime açık olmak, durağan bir örgütü dinamik bir örgüte çevirmek ve işletmeyi dışarıdan üçüncü bir göze analiz yaptırmak vb. birçok yöntem kullanılabilir.

#### **Kaynakça:**

- Seymen,O.A, Kılıç,T., Kinter,O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi ) Ayrıntılı Kavramsal Analizi Ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme. Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal 2016 Volume:S1: 212-222
- Catino, M. (2013). Organizational Myopia, Problems of Rationality and Foresight in Organizations, Cambridge University Press The Edinburgh Building, Cambridge CB2 8RU, UK.
- Kartal,N.(2018) Örgütsel Miyopinin Hizmetkar Liderlik Ekseninde Tahlili: Eğitim Kurumları Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Nural E. ve Çıtak Ş. (24-26 Mayıs 2012). Ordu İlinde Resmi Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Görüş ve Önerileri, 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya.

## Akademik Yönetim Hastalıklarına Yaklaşımına Farklı Bir Bakış

Ümit ARKLAN  
Nurullah Zafer KARTAL  
Hasan RENÇBER

**Problemin Tanımı:** Akademik camiada, hayata geçirilen çalışmalarda ve yönetim organına öneri mahiyetinde verdikleri tavsiyelerde, yönetim hastalıklarına ideal şartlar altında yaklaşmakta, söz konusu bu durumda ortaya konan tespitlerle, anılan önerilerin çözüme katkı sunması noktasında bazı eksiklikler taşımalarına neden olmaktadır. Bu minvalden hareketle çalışmanın temel problemini, “Akademik dünya ile yönetsel uygulamalar arasında gözlenen, yaklaşım ve çözüme yönelik çaba farklılıklarına idealleştirmenin ne gibi bir etkisi vardır?” ve “Yönetim hastalıkları tamamen tedavi edilebilir mi?” soruları teşkil etmektedir.

**Çalışmanın Amacı:** Çalışmada; alan yazından yararlanılarak disiplinler arası bir yaklaşımla, genel olarak konu ile ilgili literatürde geçmişten günümüze kadar iddia edilen yönetim hastalıkları tanımlandıktan sonra, idealleştirme kavramının, bahsi geçen yönetim hastalıklarına akademik camianın bakış biçimine olan etkisi ve söz konusu perspektifle beraber yönetim hastalıklarının nihai çözüme ulaşma potansiyelinin gözler önüne serilmesi amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** Çalışmada literatür taramasını takiben betimleyici bir yöntem izlenecektir.

**Bildiri Özeti:** Yerli ve yabancı alan yazında birçok farklı türüne rastlanan yönetim hastalıkları, akademik camia tarafından defaten tanımlanmış ve giderilmeleri yönünde çok sayıda öneri getirilmiş durumdadır. Bilim insanları tarafından öne sürülen görüşlerin, her zaman söz konusu hastalıkları giderme noktasında yetkin ve etkili olmadığı da uygulamada karşılaşılan sorunların devamının gözlemlenmesiyle fark edilebilmektedir. Bu süregelen ve yer yer kronikleşen hastalıkların tedavisi noktasında, akademik camianın getirdiği çözüm tavsiyelerinin yetersiz kalmasının nedenlerinden birinin, problemlerin bilim insanlarıca idealleştirilerek ele alınması olduğunu değerlendirebilmek mümkündür. Bu minvalde, ‘insan, düşünsel dünyada ideali arar’ ilkesiyle idealleştirme kavramının, yönetim hastalıklarının irdelenme biçimleri üzerindeki etkisine değinmek suretiyle konuya farklı bir bakış açısı getirmek yeni ufuklar açma noktasında tetikleyici bir tesir yaratabilme potansiyeline sahiptir.

Diğer yandan, yönetim hastalıklarının tam anlamıyla ontolojik olarak giderilememesi hadisesinin, fizikte mühim bir konu olan termodinamik yasalarıyla metaforik şekilde açıklayabilmek olanak dahilindedir. Bu bağlamda, akademisyenlerin isabetli teşhisleri ve tedaviye dair önerilerinin hayata geçirilmesinde yaşanan aksaklıkların yanı sıra, değişim ile dönüşümlerin yönetim hastalıklarını yeni boyutlara taşımalarının da etken olduğunu ifade edebilmek mümkündür. Bu sebeple, boyut değiştiren yönetim hastalıklarının ele alınması noktasında yeni yaklaşımlara sürekli ihtiyaç duyulmakta, fakat bu devingen yapı sebebiyle nihai çözüme maalesef ulaşamamaktadır. İlgili bu metaforik düzlem, termodinamiğin temel yasalarıyla benzerlik arz etmektedir. Dolayısıyla, akademik camiadan yönetim uygulamalarına yönelik bilgi akışı, termodinamikteki enerji akışı ile özdeşleştirilebilir. Ayrıca, salt olarak iki materyalin sorunsuz bir şekilde herhangi bir kayba uğramaksızın bir araya getirilmesi fizikte mümkün değildir. Bu birleşme sonucunda çeşitli kayıplar olması şarttır. Bu durum, akademik alanda yapılanların gerçek hayatla problemsiz birleşmesinin olanaklı olmadığını bizlere göstermektedir. Yine, iki kaynak arasında sürekli bir bilgi alışverişi söz konusu olsa da, yönetim hastalıkları vardan yok edilememekte, aktarılan bilgi eksiksiz olarak karşı tarafa aktarılamamakta ve yönetim uygulamalarında süregelen bir entropinin mevcut olması hasebiyle asla kusursuz bir denge noktasına ulaşamamaktadır. Bu durumda yeni yönetici hastalıklarını kazandırabilmektedir. Buna ek

olarak, termodinamik kanunlarında 0 dereceye ulaşınca entropinin azalacağı ön görülmektedir. 0 derece ilkesini ise, yönetici hastalıkları kapsamında, bilgiyle özdeşleştirmek olanaklıdır. Her bilgi demetinin yönetici hastalıklarının engellenmesinde sağladığı fayda göz ardı edilmemelidir. Metaforik olarak 0 dereceye varmaya çalıştığı, yani mevcut koşullar altında en yararlı bilgiyi elde etmeye yönelik eylemlerde bulunduğı, entropiyi egale etmek, aynı zamanda sıkıntıları ortadan kaldıracak mümkün olabilmektedir.

Tüm bu noktalardan hareketle çalışma, yönetim hastalıklarının teorik ve uygulamalı düzlemlerde ele alınış biçimlerdeki farklılıkları ortaya koymayı ve teşhis ile tedavideki uyumsuzlukların kavramsal ayrımlarını gözler önüne sererek, tam anlamıyla hali hazırda var olan anılan hastalıkların ortadan kaldırılması noktasında, akademik alan tavsiyelerinin gerçek hayata aktarılmasında enerji kaybı yaşanacağını, hem toplumsal hem de bireysel olarak sürekli statik olmayan nitelikte bulunan insan ve evre faktörlerinden ve periyodik manada entropinin olmasından ötürü, yeni yönetim hastalıklarının ortaya çıkacağını, akademik olarak yapılan çalışmaların ideali araması, dolayısıyla bazı noktalarda gerçeklikten bağının kopabileceğini, bahsi geçen problemlere optimum düzeyde çözümün bulunamayabileceğini aktarmakla beraber, tüm bunlara rağmen, 'bilgi gctr' mottosuyla konuyla ilgili çalışmaların, en azından derinlikli sıkıntıları ortadan kaldırmaya bile, zamansal ve konjonktürel belirli buhranların atlatılmasına katkı sunacağı için söz konusu alanda yapılmaya devam etmesi gerektiğini vurgulamaktadır.