Bölüm 8

Makyavelist Liderlik: Güç, Korku ve Manipülasyon

Berkan Güngör[1]

Özet

Bu bölümde, liderlik literatüründe oldukça tartışmalı bir yer edinen Makyavelist liderlik yaklaşımı ele alınacaktır. Bu çalışmanın amacı, Makyavelist liderlik kavramını hem teorik hem de pratik bağlamda derinlemesine incelemek, bu liderlik yaklaşımının modern dönemde nasıl yer bulduğunu anlamak ve literatürdeki mevcut saha çalışmalarını değerlendirerek Makyavelist liderliğin etkilerini ortaya koymaktır. Temel olarak pragmatizm, güce dayalı kontrol ve manipülasyon içeren bir liderlik tarzı olan Makyavelizm kısaca "amaca giden yolda her şey mubahtır" sözü ile özetlenebilir. Bu bölümde, Makyavelist Liderlik anlayışının tarihsel kökenleri, Niccolò Machiavelli'nin "Prens" adlı eserine dayandırılarak açıklanacaktır. Akabinde Makyavelist Düşüncenin gelişim sürecinden bahsedilecektir. Daha sonra Makyavelizm'in daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımın alt boyutları derinlemesine açıklanacaktır. Makyavelizm'in tarihsel süreci ve kavramsal anlamı açıklandıktan sonra ise bu kavramın Liderlik ile olan ilişkisi, Makyavelist kişilik özellikleri ve liderlik teorileri ile birlikte açıklanmaya çalışılacaktır. Tüm bunların ardından literatürde Makyavelist Liderlik olgusunun etkileri veya diğer olgular ile ilişkilerini inceleyen saha çalışmalarının bir taraması yapılacak ve bu çalışmaların bulguları analiz edilecektir. Sonuç kısmında ise Makyavelist Liderlik kavramı hakkında net bir açıklama yapılması ve gelecekteki liderlik teorileri ve uygulamaları üzerindeki potansiyel etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Makyavelist liderliğin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durularak, liderlik dinamiklerine farklı bir perspektiften katkı sunmak amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın, Makyavelist liderliğin giderek karmaşıklaşan modern dünyada nasıl bir rol oynadığını ve bu liderlik tarzının örgütsel yapılar, çalışan psikolojisi ve etik değerler üzerindeki etkilerini anlamak açısından büyük önem taşıyacağı düşünülmektedir.

1 Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Öğretim Görevlisi, Kastamonu Üniversitesi, Teknoloji Geliştirme Bölgesi, berkangungorr@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6135-2793

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub551.c2248

Giriş

Organizasyonel başarıyı şekillendiren en önemli faktörlerden biri hiç kuşku yok ki liderliktir. Farklı liderlik tarzlarının etkinliği üzerine yapılan çalışmalar, bireysel özelliklerin liderlik davranışlarına ve sonuçlarına olan etkisini giderek daha fazla vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Makyavelizm, liderlerin manipülasyon, stratejik düşünme ve kişisel çıkarlarını maksimize etme eğilimlerini tanımlayan bir kişilik özelliği olarak dikkat çekmektedir. Makyavelizm kavramına ismini veren Niccolò Machiavelli'nin fikirleri, liderlik literatüründe özellikle Makyavelist Liderlik kavramı üzerinden ele alınmaktadır. Makyavelizm, manipülasyon, güç arayışı ve stratejik düşünme gibi liderlik davranışlarını tanımlayan bir özellik olarak dikkat çeker. Ancak Makyavelist liderlerin etkinliği konusunda literatürde çelişkili bulgular bulunmaktadır.

Machiavelli, ölümünün üzerinden neredeyse beş yüz yıl geçmiş olmasına rağmen, özellikle siyaset arenasında art niyet, ikiyüzlülük ve sinsilik gibi terimlerle özdeşleştirilmiş olan ismiyle yaşamaya devam etmektedir. İster muhafazakâr ister devrimci olsun, Machiavelli her kesimden ahlakçının nefret söylemlerinin hedefi olmuştur. Birbirlerinden çok farklı görüşteki insanlar Makyavelizm ile ilgili şu noktada hemfikir olmaktadır: *"Makyavelizmin musibetleri, siyasal yaşamın ahlaki dayanağına yönelik en büyük tehdidi oluşturur."* (Skinner, 2017: 11). Skinner'ın ifadeleri, bu eleştirilerin kökenine işaret eder: Makyavelizm, bir yandan siyasetin gerçeklerini ve güç ilişkilerini açık bir şekilde ortaya koyarken, diğer yandan ahlakçılar tarafından ahlaki düzenin bozulmasının temel nedeni olarak görülmüştür. Bu çelişkili algılar, Machiavelli'nin eserlerinin hem zamanının ötesinde bir siyasi analiz sunduğunu hem de ahlaki değerlerin sınırlarını zorladığını göstermektedir.

Liderlik için gerekli olan siyasal ve ahlaki normları hiç kimse Machiavelli kadar keskin bir açıklıkla ele almamıştır (Ledeen, 2003: 2). Machiavelli siyasal gerçekçilik ve liderlik stratejileri üzerine yaptığı analizlerle, çağdaş liderlik teorilerinin temel taşlarından biri olmuştur. Onun cesur ve tartışmalı yaklaşımları, liderlerin güç elde etme, koruma ve kullanma süreçlerinde ahlaki değerler ile stratejik gereklilikler arasındaki dengeyi sorgulamasına olanak sağlamıştır. Bu nedenle, Machiavelli'nin fikirleri, liderlik üzerine yapılan teorik ve pratik çalışmalarda halen büyük bir etkiye sahiptir.

Machiavelli hakkındaki yorumlar oldukça çeşitlidir. Kimi onu siyaset biliminin kurucusu ve gerçeklerle yüzleşebilen cesur bir siyasi figür olarak tanımlarken, çoğunluk ise onun düşüncelerini ahlaksızlık ve kötülüğe davet çıkaran, insanları korku ve endişeye sürükleyen bir figür olarak değerlendirmiştir (Çelikçapa Özinan, 2020: 19). Bu zıt yaklaşımlar,

Machiavelli'nin eserlerinin içerdiği keskin ve tartışmalı fikirlerin, siyaset ve liderlik üzerine yapılan tartışmalarda neden hala merkezi bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır.

Machiavelli, sadece gerçekler hakkında bir teori yürütmemiştir; o aynı zamanda gerçekleri ifşa etmiştir (Gramsci, 1984: 15). Onun bu yaklaşımı, siyaset ve liderlik gibi alanlarda pek çok kişinin görmekten ya da dile getirmekten kaçındığı güç dinamiklerini ve insan doğasının karanlık yönlerini gözler önüne sermiştir. Bu nedenle, Machiavelli'nin eserleri, yalnızca teorik bir bakış açısı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda pratik siyasetin temel unsurlarını çarpıcı bir şekilde ortaya koymuştur.

1. Makyavelizm

Makyavelizm, Niccolô Machiavelli'nin ve öğretilerinin siyasal uygulamalar ve mücadelelerdeki kullanımına işaret eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilhassa siyasal arenada rakipleri eleştirmek ve şeytanlaştırmak için kullanılan Makyavelizm, Machiavelli'nin kaleminden çıkan eserlerin geçen yüzyıllarca sürecin sonunda farklı ortamlarda kazandığı siyasal ve tarihsel durumlardaki talihe işaret etmektedir. Bir başka ifade ile farklı kültürlerde, farklı dillerde ya da farklı zamanlarda Machiavelli'ye karşı olan tutum farklılaşmaktadır. Çünkü Machiavelli, herkes tarafından kendi çıkarları ışığında yeniden yorumlanmıştır. Yine de Makyavelizmin özdeşleştiği ve genel kabul gören husus, liderlik yararına olacak şekilde her türlü ahlaki bağlayıcılıktan yoksun kalabilmeyi meşrulaştırdığı hususudur (Baldini, 2018: 13).

Yaklaşık beş yüz yıldır Machiavelli'nin düşüncelerinden beslenerek yorumlanmış bir kavram olarak karşımıza çıkan Makyavelizm, politik olayların ahlaki kavramlar olan iyilik ve kötülükle sınırlandırılmaması gerektiğini savunur. Ancak, Makyavelizm terimiyle ilişkilendirilen birçok düşünce, Machiavelli tarafından açıkça dile getirilmemiş, sadece siyasi yazılarında dolaylı olarak ima edilmiştir. Bir başka deyişle Makyavelizm, Machiavelli'nin fikirlerinin yanlış anlaşılmasından doğan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kesgin, 2015: 139).

Makyavelizm kavramı kimi zaman bilimsel çalışmalar için önemli bir yer teşkil ederken kimi zaman ise rakip liderlerin birbirlerini suçlamak için kullandıkları bir kavrama dönüşebilmektedir (Kesgin, 2015: 107). Genelde "hilekârlık" ve "ikiyüzlülük" anlamlarında kullanılmaya başlanmıştır (Heywood, 2012: 25). Makyavelizmin nihai hedefi iktidarı ele geçirmek ve daha da önemlisi bu iktidarı sürdürülebilir kılarak muhafaza etmektir (Aktan, 2022: 128). Nitekim eğer bir liderlik yapılacaksa savaş zorunludur. Lider

ister yükselme yolunda olsun ister iktidarını koruma yolunda olsun isterse de iktidarını genişletme yolunda olsun her zaman bir mücadele içindedir (Ledeen, 2003: 13).

Makyavelizm terimi eğer "iktidar için kötülük yapmak" anlamında kullanılıyor ise bu yanlış bir tabir olacaktır. Bunun doğru tabiri *"iktidar için zorunluluklar doğrultusunda davranmak ve eğer gerekiyorsa kötülüğü seçmek"* şeklinde tercih edilmelidir (Ağaoğulları, 2019: 341). Nitekim Machiavelli de iktidar için yapılan kötülüklerin hâkimiyet kurmada yardımcı olabileceğini söylerken bunların birer erdem sayılamayacağı ya da onur kazandırmayacağını vurgulamıştır (Machiavelli, 2015: 54).

Her ne kadar büyük tepkiler almış olsa da Machiavelli, ikiyüzlü ya da dolaylı anlatımlara ihtiyaç duymadan siyasetin gerçekliğini insanların yüzlerine vurmuş bir düşünürdür (Beriş, 2016: 22). Literatürde ahlak ve siyaset arasındaki ilişkiye genel kabul görmüş geleneğin dışında yeni ve farklı bir bakış açısı getirmiş olmasıyla dikkat çekmektedir (Kesgin, 2015: 106). Bu cesur yaklaşımı, onu sadece dönemi için değil, günümüz için de etkili ve tartışmalı bir figür haline getirmiştir.

1.1. Tarihsel Arka Plan

Makyavelist düşünce, Rönesans döneminin siyasi karmaşası ve güç mücadeleleri içinde şekillenmiştir. Machiavelli'nin yaşadığı İtalya, bağımsız şehir devletlerinden oluşan, sürekli savaşlar ve entrikalarla dolu bir yapıya sahipti. Bu ortam, Machiavelli'nin liderlik ve güç anlayışını gerçekçi ve pragmatik bir temele oturtmasına neden olmuştur. O dönemde idealist liderlik anlayışları yerini, liderlerin gücünü koruyabilmek için pragmatik stratejilere odaklanan bir yaklaşıma bırakmıştır.

Günümüzde artık Makyavelizm olarak adlandırılan yönetim tarzı, Niccolò Machiavelli tarafından kaleme alınan "Prens" adlı esere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Aslına bakılacak olursa Machiavelli ne yaşamı süresince ne de Prens adlı eserinde Makyavelizm tanımını çağrıştıran herhangi bir eylem ya da söylem içerisinde bulunmamıştır (Kesgin, 2015: 107). Dolayısıyla, Machiavelli'nin fikirleri tarihsel bağlamında değerlendirildiğinde, asıl amacının liderlerin başarılı olabilmeleri için gerekli olan pragmatik yaklaşımları sunmak olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu fikirlerin zaman içinde Makyavelizm olarak evrilmesi, onun fikirlerinin farklı şekillerde yorumlanmasına ve modern liderlik teorilerinde derin izler bırakmasına neden olmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın bu kısmında Machiavelli'nin öğretilerinden esinlenen "Makyavelist Liderlik" anlayışının tarihsel gelişimi incelenecektir.

1.1.1. Niccolò Machiavelli ve "Prens"

Orta halli bir avukatın oğlu olan Niccolò Machiavelli, 1469 yılında Floransa'da doğmuştur. Onun yaşadığı dönemin İtalya'sı oldukça parçalı bir yapı hüviyetinde feodal beyliklerle yönetilmekte olan bir yapı şeklindedir. Ayrıca İtalya coğrafyasında yer alan tüm bu büyüklü küçüklü devletler birbirleri ile sürekli bir mücadele halindedirler. İtalya böylesine bir kaos ve savaş ortamında iken hemen yanı başındaki Fransa ve İspanya gibi ülkeler siyasi birliklerini sağlayabilmişlerdir ve İtalya'daki bu sürtüşmeleri kendi lehlerine çevirmekten geri durmamışlardır (Ağaoğulları, 2019: 320).

Niccolò Machiavelli, 16. Yüzyılda bir İtalyan Rönesans dönemi düşünürü olarak siyasi düşünceler ve siyaset anlayışı üzerine bıraktığı etki ile tanınmaktadır. 1513 yılında yazdığı Prens adlı eseri, siyasi strateji ve güç kullanımını gibi konularda devrim niteliğinde fikirler sunan bir başyapıttır. Nitekim bu kitap ile birlikte daha sonraki zamanlarda "Makyavelist Düşünce" olarak adlandırılacak bir felsefenin ve aslında modern anlamda siyaset biliminin temelleri atılmıştır.

Her ne kadar siyaset biliminin temelleri Eski Yunanlılarda Platon'a ya da Aristoteles'e kadar dayandırılıyor olsa da modern anlamda siyaset biliminin kurucusu olarak literatürde genel kabul görmüş kişi Niccolò Machiavelli'dir. Machiavelli siyasetin din ve ahlakla farklı kulvarlarda ele alınması gerektiğini söylemiş ve bir açıdan da laik devlet modelini ortaya koymuştur. Siyasetin din ve ahlaktan ayrı bir alan olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesiyle birlikte de yeni bir siyaset anlayışının benimsenmesine yol açmıştır.

Hükümdarlara eğer iktidarda kalmak istiyorlarsa kitlelere karşı hoşgörü göstermemesini, kaba kuvvet kullanmaktan kaçınmamasını, zamanı ve yeri geldiğinde her türlü politik manevra ve manipülasyona başvurabileceğini tavsiye eden Machiavelli, bu düşünceleri sebebiyle literatürde etik değerler açısından birçok eleştiriye maruz kalmıştır. Ancak Machiavelli siyasi ahlaksızlığın bir öğreticisi değil, bunun tam tersine zaten siyaset içerisinde var olan ahlaksız durumları açık bir şekilde işleyebilmiş ve reel politika üzerine her an herhangi bir yerde gözlemlenebilecek olan gerçekleri kaleme almıştır (Aktan, 2022: 124). Çünkü ona göre sürekli iyi olmak isteyen bir insan, iyi olmayan 'sonsuz' sayıdaki insanların karşısında kesinlikle mahvolacaktır. İşte bu sebeple bir prens mevkiini korumak istiyorsa iyi olmamayı öğrenmeli ve bu yeteneğini de duruma göre kullanması gereklidir (Machiavelli, 2015: 80).

Geçmişte oldukça ihtişamlı bir siyasi birliğe sahne olmuş olan Floransa topraklarında yaşayan Machiavelli, bunun bilincinde olarak da "Nasıl güçlü olunur ve kalınır?" sorusuna cevap aramak istemiştir (Kesgin, 2015: 116).

O, iyi bir gözlemci olarak bir siyasal iktidarın nasıl ele geçirileceğini, nasıl büyütüleceğini, nasıl korunacağını ve nasıl yitirildiğini incelediği eserinde gözlemlerine dini veya ahlaki açılardan bakmamıştır. Bu açıdan ele alındığında da birçok araştırmacı laik düşüncenin temellerini Machiavelli'de bulmaktadır (Kışlalı, 2018: 22).

1.1.2. Makyavelist Düşüncenin Gelişimi

Machiavelli, Prens adlı eserinde bir liderin iktidarını koruyabilmesi ve güçlendirebilmesi için bazen ahlaki olmayan yöntemlere başvurmasının gerekli olabileceğini savunmuştur. *"Amaç araçları haklı kılar"* ilkesiyle özetlenebilecek olan bu düşünce, modern Makyavelizm kavramının temelini oluşturmuştur. Machiavelli'nin bu yaklaşımı, liderlerin karar alma süreçlerinde ahlak ve pragmatizm arasındaki dengeyi sorgulamalarına olanak tanırken aynı zamanda büyük eleştirilere de maruz kalmıştır. Ancak yine de özellikle modern liderlik teorilerinde Makyavelizm, manipülasyon, stratejik düşünme ve güç odaklılık gibi özelliklerle ilişkilendirilerek hem iş dünyasında hem de siyasette tartışmaların odak noktası haline gelmiştir.

Machiavelli'nin görüşleri ve Prens kitabı kendisi hayattayken pek ilgi çekmemiştir. Machiavelli'nin ölümünden dört yıl sonra yeniden basılan Prens, pek fazla ilgi ve tepki uyandırmasa da artık okunan bir eser olmaya başlamıştır. 16. Yüzyılın ortalarında başlayan Reform Hareketi ile birlikte kiliseye karşı başlatılan karşı hareketler sonucu sürecek olan çıkar mücadeleleri esnasında Prens artık ilgi çekmeyi başarmıştır. Dönemin Katolik kiliseleri Prens'in şeytan tarafından yazıldığını, Papa yazarının "iğrenç bir insan" olduğunu söylemekten geri durmamışlardır. Fransa Kraliçesi Catherine de' Medici[2]'yi Prens'i taklit etmekle suçlamışlardır. Protestanlar ise Saint-Barthélemy Katliamı'nın Prens'ten esinlenilerek gerçekleştirildiğini düşünmektedirler. İşte Makyavelizm, Makyavelisklik, Makyavelistlik gibi terimler bu günlerde literatürde duyulmaya başlanmıştır (Göze, 2013: 122).

1500'lü yılların sonlarında doğru gelinirken artık "Anti-Makyavelizm" akımı da bir taraftan gelişim göstermeye başlamıştır. Ancak bununla eş zamanlı olarak Prens'e gerçekten ilgi duyan mutlak iktidar heveslisi olan liderler veya yardımcıları da Machiavelli'yi öven yazılar kaleme almışlardır.

---

2 İtalya doğumlu Fransız kraliçesi, naip ve üç Fransa kralının annesi. 16. yüzyıl Fransa'sında, özellikle Fransız Din Savaşları sırasında güçlü bir etkiye sahipti. Başlangıçta Huguenotlara (Fransız Protestanları) karşı uzlaşmacı bir politika benimsediyse de 1562'de Fransa'da çıkan ve Fransız Din Savaşları olarak bilinen bir dizi çatışmanın ateşleyicisi oldu. 1572'de, uzlaşma sağlamak amacıyla kızı Marguerite'in Protestan Navarre Kralı Henry ile evlenmesini ayarladı. Paris'teki düğün kutlamaları sırasında, Huguenot lideri Coligny başta olmak üzere düğün için toplanan yüzlerce Protestan öldürüldü (Encyclopedia, 2024).

1738 yılına gelindiğinde henüz Prusya Veliahtı iken Frédéric, François Marie Arouet Voltaire'e "Anti Machiavelli" adlı bir eser kaleme aldırmıştır. Fakat bu veliaht II. Frédéric ya da Büyük Frédéric olarak tahta çıktığında tıpkı "Prens" gibi davranmıştır (Göze, 2013: 123). Bu durum, Machiavelli'nin fikirlerinin ne kadar etkili ve zamansız olduğunu bir kez daha gözler önüne sermektedir. Anti-Makyavelizm akımına rağmen, liderlerin gerçek dünyada güç ve iktidar dinamiklerine dair pragmatik yaklaşımları benimsemeye devam etmeleri, Machiavelli'nin siyaset ve liderlik literatüründeki yerini daha da pekiştirmiştir.

19. yüzyıla gelindiğinde genellikle kınanan Machiavelli, milliyetçilik akımlarının da etkisiyle yeniden yükselişe geçmiştir. 1870 yılında kurulan İtalya birliğinin ilk öncüsü olarak anılmıştır. Hatta 20. Yüzyıla gelindiğinde Benito Mussolini *"Machiavelli bugün dört yüzyıl önce olduğundan çok daha canlıdır."* sözleri ve Adolf Hitler'in mağlubiyeti sonrası söylenen *"Machiavelliler de bir gün dizginlenebilirmiş."* sözleri (Göze, 2013: 123) Machiavelli'nin ölümünden dört yüz yıl sonra bile ne kadar tartışmalı olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Sosyal psikoloji olarak Makyavelizm kavramını ilk olarak inceleyen Christie ve Geis (1970), Makyavelli'nin en büyük iki eseriyle (Prens ve Söylevler) ilişkilendirilen ilkelerin günümüz toplumundaki bireyler tarafından uygulanıp uygulanmadığını incelemişlerdir. Makyavelizm kişilik tipini, kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını manipüle etmeye çalışan biri olarak tanımlamışlardır (Kessler, Bandelli, Spector, Borman, Nelson ve Penney, 2010: 1869). Bu tanımın, Makyavelizm'in manipülasyon, strateji ve güce odaklanan özelliklerini modern sosyal psikoloji çerçevesinde yorumladığı söylenebilecektir.

Bazı araştırmacılar (Vleeming, 1979; Hunter, Gerbing ve Boston, 1982) çok genel olduğunu ve bağlam-spesifik olmadığını iddia ederek geleneksel Makyavelizm modelinde değişiklikler yapılmasını talep etmişlerdir. Nelson ve Gilbertson (1991) özellikle geleneksel teorinin yeniden gözden geçirilmesini ve örgütsel bağlamlarla ilgili kavramların dâhil edilmesini önermiştir (Kessler vd., 2010: 1871). Bu önerilerin, Makyavelizm'in daha spesifik bağlamlarda, örneğin iş yerlerinde veya liderlik ortamlarında, daha işlevsel bir şekilde incelenmesini sağlayarak kavramın modern uygulamalarını genişletmeyi hedeflediği düşünülebilecektir.

Gerek geleneksel Makyavelizm'de olsun gerekse de bu yeni örgütsel Makyavelizm'de olsun Makyavelistler, başkalarını çıkarlarına uygun olduğunda manipüle etmekten çekinmeyen ve bu durumu fayda sağlayacak bir strateji olarak benimseyen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür kişilerin manipülatif ve aldatıcı davranışları, her zaman kötü niyetli ya da

kindar olmaktan ziyade, yalnızca kendi menfaatlerine hizmet ettiğinde ortaya çıkmaktadır ve kendi çıkarlarına olduğunda gerçekten uyumlu ve saygılı olabilmektedirler. Machiavelli'nin Prens adlı eserinde liderlerin, halkı eğlenceler ve festivallerle memnun etmeleri gerektiğini söylemesi, bu stratejik uyumun bir yansımasıdır. Görünürde uyumlu ve saygılı davranışlar sergilense de örgütsel Makyavelcilerin temel motivasyonu ilkelere değil, duruma uygunluğa dayalıdır (Kessler vs., 2010: 1871).

Machiavelli, bir prensin devletini kaybetmemek için yaptığı eylemlerin adını lekelemesi durumuna üzülmemesi gerektiğini düşünmektedir. Çünkü ona göre 'erdem' olarak nitelendirilen şeyin peşinden gitmek insanı mahva sürükleyebilecek, ya da tam tersine 'kusur' olarak nitelendirilen şeyin peşinden gitmek güvenlik ve huzur getirebilecektir (Machiavelli, 2015: 81). Ledeen bu duruma örnek olarak Birinci Dünya Savaşı sırasında İngiliz askeri Henry Tadey'in savaş esnasında yerde kanlar içinde gördüğü bir Alman onbaşısının hayatını kurtarması durumunu örnek olarak göstermiştir. Nitekim bu savaştan yaklaşık 20 yıl sonra başlayacak olan İkinci Dünya Savaşı'nda Tadey'in çalıştığı Triumph otomobil fabrikası, o gün hayatını kurtardığı onbaşı tarafından bombalanacaktır. Tadey'in erdemli davranarak kurtardığı bir can, yıllar sonra milyonlarca insanı ölüme sürükleyecek olan Adolf Hitler'dir (Ledeen, 2003: 83).

1.2. Makyavelizm'in Boyutları

Literatürdeki bulgular, karanlık üçlünün 'diğer ikisi' olan narsisizm ve psikopatinin çok boyutlu yapısını ve bu boyutların Karanlık Üçlü ile ilgili araştırmalarda ele alınmasının önemini desteklemektedir. Ancak, Makyavelizm'in boyutlarını inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Aslında, Christie ve Geis (1970) Makyavelizm kavramını *"Manipülatif Taktikler," "İnsan Doğasına Alaycı Bakış"* ve *"Geleneksel Ahlaki Değerleri Yok Sayma"* olmak üzere üç boyutlu olarak kavramsallaştırmıştır. Makyavelizmin faktör yapısını inceleyen Monaghan, Bizumic ve Sellbom'un (2016) çalışmalarında ise Makyavelizmin *"Taktikler"* ve *"Görüşler"* olmak üzere iki boyuttan oluştuğu iddia edilmiştir. Corral ve Calvete (2000) ise Makyavelizmi *"Pozitif Kişilerarası Taktikler," "Negatif Taktikler," "İnsan Doğasına Pozitif Bakış"* ve *"İnsan Doğasına Alaycı Bakış"* şeklinde dört boyutta ele almıştır. Tüm bu çalışmalar, Makyavelizmin faktör yapısının netleştirilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Saltoğlu ve Uysal Irak, 2020: 45).

1.2.1. Ahlaki Yoksunluk

Bu boyut, kendine çıkar sağlama adına ahlaki standartları göz ardı etme eğilimini tanımlamaktadır. Makyavelistler kazanç fırsatları ortaya çıktığında iş birliğinden manipülasyona esnek bir şekilde geçebilirler. Yani kazanç fırsatları ortaya çıktığında ahlaki standartlardan sapmaya isteklidirler. Bu ahlaki davranış yoksunluğu eğilimi, kopya çekme, hırsızlık, yalan söyleme ve pazarlık oyunlarındaki davranışlarda gözlemlenmiştir (Dahling, Whitaker ve Levy, 2009: 227). Makyavelist eğilimlerin tarihsel bağlamdaki liderlik uygulamalarıyla ilişkisini daha iyi anlamak için Machiavelli'nin Prens adlı eserindeki önerilerine bakmak faydalı olacaktır.

Her ne kadar bir prensin sözlerine sadık kalması ve yalandan uzak durması övgüye layık olsa da tanık olunan durum şudur ki; sözlerine sadık kalmayı asla umursamayan ve kurnazlıkla insanları sürekli yanıltarak yalanlar söyleyen prensler tarih boyunca büyük başarılar kazanmışlar, nihayetinde dürüstlüğe bağlı kalanlara karşı ciddi bir üstünlük sağlamışlardır (Machiavelli, 2015: 89). Bu analiz, ahlaki esneklik ve stratejik manipülasyonun liderlikte nasıl bir güç aracı olarak kullanılabileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Makyavelist liderlik anlayışı, bireylerin ahlaki sınırları bir araç olarak kullanabildiği bir çerçeve sunmaktadır ve bu, modern liderlik bağlamında da etkilerini sürdürmektedir.

Prensin bir savaşta seçebileceği iki yöntem vardır; bunlar yasalar ve zora başvurma yöntemleridir. Bu yöntemlerden yasalar insanlara özgü zora başvurma ise hayvanlara özgüdür. Ancak genelde yasalar yeterli olmadığı ve olmayacağı için prensler zora başvurma yöntemini de tercih etmelidir. Yani bir prens hem insan hem de hayvan doğasını kullanabilmelidir. Hayvan doğasını kullanırken ise kendisine tilki ve aslanı rol model olarak seçmelidir. Çünkü aslan kendini tuzaklardan koruyamaz ve tilki de kendini kurtlardan koruyamaz. Bir başka ifade ile tuzakları iyi tanımak için tilki; kurtlardan korunmak için ise aslan gibi düşünülmelidir. Sadece aslan olmayı seçmek cehalettir. Eğer bir yöneticinin verdiği bir sözü yerine getirmek onun zararına olacaksa bu sözü tutmamalıdır. Çünkü zaten insanlar kötüdür ve onlar da yöneticilerine verdikleri sözlere sadık kalmayacaklardır. Bu nedenle yöneticilerin de verdiği sözler ile ilgili diğer insanlara karşı yerine getirme mecburiyeti yoktur. Yönetici, yerine getirmekten caydığı sözüne karşın kendini haklı çıkaracak çeşitli bahaneler bulmakta zorlanmamalıdır. Yani iyi bir tilki olmalıdır. Bunu yaparken de doğasını iyi gizleyebilmeli; sahtekârlık ve düzenbazlıkta oldukça yükseklere çıkmalıdır. Çünkü insanlar öylesine saftırlar ki bir yönetici her zaman aldatılmaya hazır birisini kolaylıkla bulabilecektir (Machiavelli, 2015: 90).

Prens merhametli, sözüne sadık, dindar, dürüst, insan sevgisiyle dolu olmayabilir ancak yine de böyle görünmek zorundadır. Bu niteliklere sahipmiş gibi rol yapması gereken prens gerektiği durumlarda da tam tersi niteliklere bürünebilmelidir. Çünkü devleti korumak için bazen ahlaka, bazen insanlığa ve bazen de dine aykırı davranmak zorunda kalınabilir. Durum böyle olsa bile prens merhametin bizzat kendisi, ahlakın bizzat kendisi, insan sevgisinin bizzat kendisi ve dinin bizzat kendisi gibi davranmayı bırakmamalıdır. Çünkü insanlar elleriyle değil gözleriyle karar verirler. Yani insanlar bir konu hakkında karar verirken sadece neye benzediğine dikkat eder, çok azı bunu hisseder (Machiavelli, 2015: 90). Bu anlayış, liderlik bağlamında etik ve ahlak dışı davranışların meşrulaştırılabileceği bir zemin oluşturmakta ve bireylerin algıları ile gerçeklik arasındaki boşluğu liderin lehine manipüle etme imkânı tanımaktadır.

Literatür incelendiğinde Makyavelci liderlerin daha az etik davranışlar sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu durumun devam ettiği örgütlerde, başlangıçta gösterilen ahlaki tepkilerin yerini zamanla bireylerin, özellikle ekonomik nedenlerle, bu durumu kabullenmesi alabilir ve uzun vadede bu, örgütsel sağlığı olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, Makyavelcilerin rasyonalist bireyler oldukları söylenebilir, çünkü davranışlarını yönlendiren en önemli etken kâr odaklı planlamalardır. Ancak, bu hedefe ulaşmak için insanları manipüle etme becerisini de kullanmaktadırlar (Çakan, 2022: 21).

1.2.2. Diğerlerine Güvensizlik

Machiavelli'ye göre bir prens korkulan veya sevilen olmak arasında bir tercih yapacaksa korkulan olmak daha iyidir. Çünkü insanoğlu nankör, çabuk unutan, hileci ve sahtekârdır; tehlikelerden kaçıp kişisel menfaatler peşinden koşarlar. Eğer tehlike yoksa sevilen bir liderin yanında olup tamamen sadık kalırlar ancak tehlikeli bir durum ortaya çıkarsa anında uzaklaşırlar. Çünkü sevgiyi yaşatan şey hatır bağlarıdır ve insanlar kötü olan doğaları gereği kişisel menfaatleriyle çakıştığı anda bu bağı koparacaktır. Hâlbuki korku, insanı asla terk etmeyen bir çekinceden, cezalandırılma çekincesinden beslenmektedir (Machiavelli, 2015: 86). Bu görüş, Makyavelist liderlik anlayışının temelini oluşturan insan doğasına yönelik alaycı ve güvensiz bakış açısını açıklar niteliktedir.

Genelde durumları manipüle etmeye çalışan Makyavelist bireyler, başkalarının da aynı şeyi yapabileceğini düşünürler. Bu yüzden, insanlara karşı olumsuz bir bakış açısına sahiptirler; bu, genelde "alaycılık" olarak tanımlanır. Ancak, bazı araştırmalar, Makyavelizmin kaygı ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, yüksek Makyavelist

bireylerin sadece başkalarının motivasyonlarına karşı alaycı bir bakış açısına sahip olmadıklarını, aynı zamanda başkalarının eylemlerine ve bu eylemlerin kendileri için doğurabileceği olumsuz sonuçlara karşı da aktif olarak güvensiz oldukları söylenebilecektir (Dahling, vd., 2009: 227). Bir başka ifade ile Makyavelist bireylerin manipülasyon stratejilerini tercih etmeleri, aslında onların güç ve kontrol arayışından kaynaklanırken, bu stratejilere eşlik eden kaygı, onların sosyal ilişkilerde güven eksikliğine dayalı bir çatışma yaşadığını ortaya koymaktadır.

1.2.3. Kontrol Arzusu

Makyavelist bireyler, çevrelerindeki diğer kişileri tehdit olarak algılamakta ve bu nedenle kişiler arası durumlardaki hâkimiyeti ellerinde tutmayı arzulamaktadırlar. Dışsal nedensellik algıları doğrudan başkalarının eylemlerine odaklanmıştır. Bu bağlamda, kontrol arzusu, başkalarının gücünü en aza indirgemek için kişiler arası durumlar üzerinde hakimiyet kurma gereksinimi olarak tanımlanabilecektir (Dahling, vd., 2009: 228). Makyavelist bireylerin kontrol etme gereksinimleri, sosyal çevrelerini yalnızca kendi lehlerine olacak şekilde yapılandırmaya yönelik bir eğilimi de beraberinde getirmektedir. Bu, onların sadece kişiler arası durumları değil, aynı zamanda bu durumları şekillendiren güç dengelerini de yönetmeye çalıştıklarını gösterir.

Başarılı olmak isteyen bir prens danışmanlarını mutlaka iyi seçmelidir. Bunu yaparken de her şeyden öte kendini düşünen ve kendi çıkarlarını kollayan kişilerden uzak durmalıdır. Danışmanlar öncelikle kendini değil prensi ve prensliği düşünmelidir. Prens de bunu yapan danışmanını onurlandırmalı, zenginliğini artırmalı ve ona önemli görev ve sorumluluklar yüklemelidir ki danışman varlığını ve statüsünü prense borçlu bilmelidir (Machiavelli, 2015: 112). Böylece Makyavelist lider, yalnızca sosyal ortamda güç kazanmakla kalmaz, aynı zamanda güvende hissetmeye de başlar. Ancak bu kontrol arayışı, bireyin çevresiyle olan ilişkilerinde sürekli bir mücadele ve şüphe atmosferi yaratır.

Bireylerin (lider veya üye fark etmeksizin) örgüt içinde kendi çıkarlarını maksimize etmek istemeleri belirli bir noktaya kadar normal karşılanabilir. Ancak, Makyavelizm, çıkar odaklı bireylerin örgütü ve sosyal ortamı sistematik olarak yönlendirmeleri ve bu süreçte ahlaki değerleri ve genel kabul gören normları göz ardı etmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakan, 2022: 21). Bu bağlamda, Makyavelizmin örgütsel dinamiklere etkisi, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal düzeyde de ciddi sonuçlar doğurur. Ahlaki değerlerin ve normların göz ardı edilmesi, örgütün sosyal

sermayesini ve itibari değerini zayıflatırken, bireyler arasında güvensizlik ve çatışma ortamını artırır. Makyavelist bir lider, kendi çıkarlarını maksimize ederken örgütsel ve toplumsal normları göz ardı edebilirken, Machiavelli'nin prensine göre bir lider, çıkarlarını korumak için halkının sevgisini ve saygısını kazanmayı da gözetmelidir.

Bir prens küçümsenecek ya da nefret edilecek hareketlerden uzak durmalıdır. Açgözlü olan ve tebaasının mallarına göz diken prenslerden nefret edilirken; kaypak, korkak, uçarı, kararsız ve 'kadınsı' niteliklere sahip prensler de küçümsenecektir. Prens tüm bu niteliklerden uzak durmalıdır ve kendisi hakkında öyle bir kanı oluşturmalıdır ki kimse onu aldatmaya ya da kandırmaya yanaşamamalıdır. Bu kanıyı oluşturmayı sağlayan prens büyük bir itibar kazanacak ve takipçileri tarafından sevilerek saygı görecektir (Machiavelli, 2015: 92).

1.2.4. Statü Arzusu

Makyavelistler kişisel gelişim ya da öz sevgiden ziyade servet, güç ve statü gibi dışsal göstergelere yönelme eğilimindedir. Bu bağlamda, Makyavelizm yapısında statü arzusu, başarıyı dışsal göstergelerle biriktirme isteği olarak tanımlanır (Dahling, vd., 2009: 228). Bir başka ifade ile Makyavelizm'de statü arzusu, bireyin yalnızca kendi değerini değil, aynı zamanda çevresi tarafından nasıl algılandığını da önemsemesiyle şekillenir. Bu, onların başarıyı içsel tatmin veya kişisel gelişim yerine, somut ve dışsal olarak ölçülebilir kriterler üzerinden değerlendirmelerine yol açar. Güç, servet ve statü gibi unsurlar, Makyavelist bireyler için sadece hedef değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları meşrulaştıran birer araçtır.

Bir prens saygınlık ve statü kazanmak istiyorsa mutlaka büyük tasarılara girişmeli ve kişisel yeteneklerini alışılmışın dışında sergilemelidir (Machiavelli, 2015: 107). Machiavelli'nin de vurguladığı gibi, büyük tasarılara girişmek ve alışılmışın dışında yetenekler sergilemek, statü kazanmanın önemli yollarından biridir; ancak bu süreç, etik ilkeler ve bireysel anlam arayışıyla dengelenmediğinde, bireyi ve çevresini olumsuz etkileyebilir. Yani Makyavelizmin statü ve başarıya olan dışsal odaklanması, bireylerin yaşam stratejilerini belirlerken sosyal ilişkilerde pragmatik bir yaklaşımı benimsemelerine neden olabilir. Bu yaklaşım, bireyin statü kazanmasını sağlasa da etik değerlerin ve içsel tatminin geri plana itilmesi nedeniyle uzun vadeli sürdürülebilirlik konusunda sorunlar yaratabilir.

2. Makyavelizm ve Liderlik

Machiavelli'nin Prens'teki amacı liderlere, tebaayı yönetme konusundaki "en iyi" yolu göstermektir. Machiavelli, aldatıcı, manipülatif ve sert davranışların kullanmasını yalnızca gerekli olduğu durumlarda kullanmayı savunmuştur. Eğer mümkünse bir lider takipçilerini daha nazik yollarla yönetmelidir. Bu nedenle aslında Makyavelizm çok yönlü bir anlayıştır. Sadece manipülasyon, aldatma veya korku değil bunların da ötesinde ek tutum ve davranışlar içermektedir (Kessler vd., 2010: 1868).

Doktorlar ve verem arasındaki ilişkiyi devlet işlerine benzeten Machiavelli'ye göre nasıl ki veremin ilk başlarda tedavisi kolay ancak teşhisi güç ise; devlet işlerinde de baş gösterecek sorunlar önceden teşhis edilebilirse çözümleri kolay olacaktır. Ancak nasıl ki veremde teşhis geç kaldığında tedavi daha da zorlaşıyorsa, aynı şekilde devlet işlerinde de sorunların büyümelerine izin verilirse artık çözüm bulmak mümkün olmayabilecektir (Machiavelli, 2015: 32). İşte bu nedenle liderler uzak görüşlü olabilmeli ve çıkması muhtemel sorunları önceden teşhis edebilmelidir.

Türk monarşisinin merkeziyetçi yapısıyla Batı monarşilerinin, özellikle de Fransa'nın feodal yapısı arasındaki temel farkları ele alan Machiavelli'ye göre Türk monarşisinin güçlü merkezi yönetimi, hükümdarın tüm yetkileri elinde toplamasına olanak tanır. Hükümdar, sancaklara kendi belirlediği yöneticileri gönderip geri çağırabilir ve bu yöneticiler, yerel bir soylu statüsünden yoksun olduğu için halk üzerinde kalıcı bir etki bırakamaz. Bu yapı, monarşinin kontrolünü bir kişide toplayarak yönetimin güçlü ve istikrarlı kalmasını sağlarken, aynı zamanda dışarıdan bir tehdit durumunda tüm yönetimin hızlıca mobilize olabilmesini sağlar. Bu nedenle, Türk monarşisine yönelik bir saldırıda, fetihçilerin parçalanmış bir güç değil, tek bir merkezden yönetilen bir birlik karşısında mücadele etmeleri gerekir. Öte yandan, Fransa gibi Batı Avrupa monarşilerinde kral, devletin tek mutlak hâkimi değildir. Güçlü bir soylular sınıfı, kralın gücünü kısıtlayan miras temelli ayrıcalıklara ve yetkilere sahiptir. Bu soyluların kralın yanında kendi yerel otoritelerini korumaları, monarşi içindeki güç dengesini belirler. Fransa Kralı, soyluların desteğini kaybetmeden veya onların gücünü azaltmadan devlet üzerindeki mutlak kontrolünü pekiştiremez. Bu nedenle, Fransa gibi bir devlette yönetimi ele geçirmek daha kolaydır, çünkü kralın gücü tam anlamıyla mutlak değildir ve dışarıdan bir destekle zayıflatılabilir. Ancak, fethedildiğinde bir bütün olarak yönetim altında tutmak daha zordur, zira güçlü soylular ve yerel otoriteler kendi bölgelerinde bağımsızlıklarını korumak için mücadele edebilir (Machiavelli, 2015: 37). Hülasa, bir prensin birlikte çalışmak için seçeceği kişiler çok önemlidir.

Örneğin eğer bir prensin ordusu yalnızca paralı askerlerden oluşuyorsa o prens asla huzur ve düzen sağlayamayacaktır. Çünkü bu ordular sadakatsiz, disiplinden uzak, hırslı ve birlik olmaktan uzak olacaklardır (Machiavelli, 2015: 68). Bir başka ifade ile bir liderin kullanması gereken tek motivasyon aracı para olmamalıdır. Bir liderin yalnızca para gibi dışsal motivasyon araçlarına dayanması, takipçilerle güçlü ve sürdürülebilir bir bağ kurmasını engeller. Bunun yerine, liderlerin vizyon, inanç ve ortak hedefler gibi içsel motivasyonları öne çıkarması gerekir. Ortak bir amaç etrafında birleşen bireyler, maddi teşviklerden bağımsız olarak bağlılık gösterirler ve kriz anlarında liderlerini desteklemeye devam ederler. Bu, yalnızca bir liderin başarısını değil, aynı zamanda bir organizasyonun veya toplumun uzun vadeli istikrarını da sağlar.

Bir prens başarılı olmak istiyorsa seçkin kişilerin nasıl davrandığını incelemeli ve bunları iyi tahlil etmelidir. Onların galibiyetlerinin ya da mağlubiyetlerinin sebeplerini tespit etmeli ve böylece mağlubiyetlerden uzak durmayı öğrenirken zafere giden yolu taklit edebilmelidir (Machiavelli, 2015: 79). Geçmişteki liderlerin galibiyet ve mağlubiyet nedenlerini tahlil etmek, Makyavelist bireyler için hem bir rehber hem de stratejik bir araçtır. Machiavelli'nin bu önerisi, liderlerin yalnızca bireysel yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini değil, aynı zamanda çevresel dinamiklere duyarlı olmaları ve uyum sağlayabilmeleri gerektiğini de ortaya koymaktadır. Liderlerin tarihsel olayları analiz ederek bunları kendi koşullarına uyarlamaları, onların karar alma süreçlerinde daha bilinçli ve etkili olmalarını sağlar.

Küresel işletme liderlerinin günümüzdeki kuşağı arasında, Machiavelli'nin yazılarında bahsettiği esnekliği Microsoft'un kurucusu Bill Gates oldukça iyi temsil etmektedir. Gates'in Makyavelist liderlik özelliklerini özetlemek gerekirse, stratejik esneklik ve değişime olan adaptasyon yeteneği ön plana çıkmaktadır. Gates, Machiavelli'nin yazılarında bahsettiği çeviklik ve stratejik aklı sergileyerek, pazarın yönünü anlamaya ve bir adım önde olmaya odaklanmıştır. İlk başta, ev bilgisayarları konusunda hızlıca öngörülerde bulunarak Harvard'daki hukuk eğitiminden ayrılmış ve Microsoft'u kurmuştur. Microsoft'un ürünlerini pazarın ihtiyacına göre hızla uyarlayarak, değişen mikroişlemci ve sistemlere uygun Basic sürümlerini üretmiştir. Bu stratejik esneklik, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Japonya gibi farklı kültürlerde Microsoft'un başarısını pekiştirmiştir. Gates, pazara uyum sağlamakla yetinmeyip, pazarın gidişatını kavrayarak lider konumunu pekiştirmiştir ve bu, Machiavelli'nin "değişime ayak uydurma" ilkesini başarıyla yansıtmaktadır. Özetlemek gerekirse Bill Gates, büyük bir Makyavelist olarak görülebilir, çünkü Microsoft'u kurarken değişim ve esneklik kavramlarını en başından itibaren şirket kültürüne yerleştirmiştir. Pazara

egemen olmak için acımasız bir rekabet sürdürürken, pazarı yönlendirmeye çalışmak yerine, onun doğal gelişim yönünü takip etmiştir. Gates, her zaman pazarın hangi yöne ilerlediğini anlamaya ve bu yönde hareket ederek bir sonraki aşamada egemen güç olmayı hedeflemeye odaklanmıştır (Ledeen, 2003: 20).

Modern zamanların Makyavelist liderlerinden bir diğeri ise Vincent Lombardi[3]'dir. Söylediği *"Kazanmak en önemli şey değildir; önemli olan tek şeydir."* sözü ile aslında Machiavelli'yi ne kadar iyi anladığını göstermektedir (Ledeen, 2003: 26). Lombardi'nin kazanmaya odaklanması, liderlerin sadece bireysel başarılarına değil, aynı zamanda takipçileri üzerindeki etkilerine de ışık tutar. Bu tür bir liderlik anlayışı, ekibini hedefe odaklanmaya zorlayan, onları sınırlarını aşmaya teşvik eden bir yapıya sahiptir. Ancak, bu yaklaşım aynı zamanda takımın bireysel ihtiyaçlarını ve ahlaki değerlere bağlılığını göz ardı etme riskini de beraberinde getirir. Dolayısıyla, Lombardi'nin Machiavelli'yi yansıtan bu ifadesi, liderliğin karmaşık doğasına dair güçlü bir örnek sunar.

2.1. Makyavelist Kişilerin Temel Özellikleri

Aslında her bireyde az ya da çok Makyavelist eğilimler bulunmaktadır. Ancak bu eğilimler özellikle politikacılar, yöneticiler ve kurum başkanları arasında belirgin şekilde öne çıkmaktadır (Ojha, 2007: 285). Her bireyde bir şekilde bulunduğu kabul edilen Makyavelizm, psikopatinin alt klinik formu olarak kabul edilmektedir ve diğer birçok kişilik bozukluğu ile ortak özellikler göstermektedir (Jahangir, Shah, Zhou, Lang ve Wang, 2024: 4). Makyavelist eğilimlerin her bireyde az ya da çok bulunması, insan davranışlarının pragmatik ve stratejik yönlerini anlamada önemli bir perspektif sunar.

Makyavelizm pragmatizm, soğuk ve alaycı bir dünya görüşü, duygusallık eksikliği, ahlak, etik ve inançlara çok önem vermeyen, sadece kendine faydalı hedefler planlama ve çeşitli manipülatif davranışlarla karakterize edilmiş bir kişilik özelliğidir (Rauthmann ve Will, 2011: 391). Kişinin başkalarına güvenmeme ve başkaları üzerinde herhangi bir yol ile kontrol sağlaması üzerine kavramsallaşmıştır (Dahling vd., 2009: 219). Rekabete girmeye istekli (Brewer ve Abell, 2015: 357) olan Makyavelist özellikli kişiler başkalarının davranışlarını izleme, görev odaklı olma, ödül arama, iş birlikçi duyguları bastırma ve kurban seçme gibi karar alma süreçlerinde uzmanlaşmış bilişsel yeteneklere sahiplerdir (Bereczkei, 2015: 24).

---

3 Vincent Thomas Lombardi, Amerikan profesyonel futbol koçu ve Ulusal Futbol Ligi'nde (NFL) yöneticilik yapmıştır. Lombardi, birçok kişi tarafından Amerikan sporlarındaki en büyük koçlardan ve liderlerden biri olarak kabul edilmektedir (ESPN, 2013).

Makyavelizm, başkalarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanma, manipüle etme, sömürme ve ahlaki değerleri göz ardı ederek amaca ulaşma odaklı bir yaklaşımı temsil eder. Bu kavram, duygusuzluk, vicdan eksikliği ve kişisel menfaat için her türlü yolu denemeyi göze alma gibi özellikler içerir ve antisosyal kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmektedir (Aktan, 2024: 11). İletişimde esnek davranabilmekte, durumları değerlendirerek etkileşimde bulunacakları kişilere göre geniş bir davranış yelpazesi arasından seçim yapabilmektedirler. Örneğin, hedeflerine ulaşmak için aldatma ya da duygusal çağrılar uyandırma gibi farklı iletişim stratejilerini kullanabilmektedirler. Tüm bunlara ek olarak ikna yetenekleri güçlüdür, başkalarıyla iyi geçinirler ve gerektiğinde stratejik olarak kendilerini açığa vurabilirler. Ayrıca fırsatçı doğaları sayesinde durumsal taleplere uyum sağlamada oldukça başarılıdırlar (Becker ve Dan O'Hair, 2007: 251). Nitekim Hawley yaptığı bir çalışma neticesinde saldırganlıklarına rağmen Makyavelistlerin sosyal olarak merkezci olduklarını, akranları tarafından sevildiklerini, sosyal olarak yetenekli olduklarını ve iyi uyum sağladıklarını tespit etmiştir (Hawley, 2003: 279).

Makyavelizm büyük ölçüde laboratuvar ve küçük grup ortamlarında incelenmiş olsa da mevcut araştırmalar Makyavelizm yapısının örgütsel kriterler için önemli çıkarımlara sahip olduğunu güçlü bir şekilde ileri sürmektedir (Dahling vd., 2009: 220). Tablo 1, aşağıdaki bölümlerde daha ayrıntılı olarak tartıştığımız bu kriterlere genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 1. Makyavelizm ve Örgütsel Kriterler Üzerine Araştırma Özeti

Kriter	Temel Bulgular	Atıf
Liderlik	Makyavelist liderler ve liderlik üzerine yapılan araştırmalar çeşitli sonuçlar vermektedir. Bazı çalışmalar, yüksek Makyavelizm özelliklerine sahip liderlerin otoriter, uyumlu hatta karizmatik olduklarını, ancak genellikle takipçilerine karşı duyarsız ve destekleyici olmaktan uzak davrandıklarını ortaya koymaktadır.	Deluga (2001), Drory and Glusinkos (1980)
Ekonomik fırsatçılık	Yüksek Makyavelist bireyler, öncelikli olarak kendi çıkarlarını maksimize etmeye odaklanırlar ve bu süreçte ekonomik ortaklarının ihtiyaçları veya çıkarlarıyla pek ilgilenmezler.	Sakalaki, Richardson ve Thepaut (2007)
Çekilme / terk etme	Oyun teorisi modelleri, yüksek Makyavelist eğilimlere sahip bireylerin, misilleme riskinden kaçınmak amacıyla sık sık sömürdükleri gruplardan ayrılmalarının en avantajlı strateji olduğunu öne sürmektedir. Bu strateji, Makyavelistler arasında yüksek oranda personel değişiminin gözlenmesine yol açan bir faktör olarak teorize edilmiştir.	Gunnthorsdottir, McCabe, ve Smith (2002); Wilson, Near ve Miller (1996)

Çalma	Yüksek Makyavelist eğilimlere sahip bireyler, başkalarından çıkar sağlamak için fırsatları değerlendirmeye daha meyillidirler. Araştırmalar, yüksek Makyavelistlerin, bir denetçinin güvenini suistimal ederek hile yapmaya veya çalmaya istekli olduklarını, oysa düşük Makyavelistlerin bu tür davranışlardan kaçındıklarını ortaya koymaktadır.	Fehr, Samson ve Paulhus (1992); Harrel and Hartnagel (1976)
Etkileme taktikleri	Araştırmalar, yüksek Makyavelist bireylerin stratejik olarak kendilerini ifşa etme, yaranma ve sindirme gibi çeşitli etki taktiklerini sıklıkla kullandıklarını ve bu sayede siyasi bağlantılar kurmada başarılı olduklarını göstermektedir. Bu taktikler, Makyavelistlerin hedeflerine ulaşmak için manipülatif stratejilere ne denli yatkın olduklarını ortaya koymaktadır.	Dingler-Duhon ve Brown (1987), Pandey ve Rastogi (1979)
İş Tatmini	İş tatmini ile Makyavelizm arasında sürekli olarak negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuç, birçok farklı araştırmada tekrar eden bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.	Gable ve Topol (1987), Gemmill ve Heisler (1972), Heisler ve Gemmill (1977), Hunt ve Chonko (1984)
Meslek Tercihi	Hukuk ve yöneticilik kariyerleri yüksek öğrenim görmüş kişilere daha çekici gelirken, yardım ve sanat meslekleri bu kişiler için pek uygun görünmüyor.	Chonko (1982), Corzine (1997), Fehr vd. (1992), Hunt ve Chonko (1984), Steininger ve Eisenberg (1976), Wertheim, Widom ve Wortzel (1978)
Yardımsever Davranışlar	Yüksek Makyavelist bireylerin, bir kaza durumunda başkalarına yardım etme olasılıkları oldukça düşüktür. Dahası, bu eğilim, yüksek Makyavelist bir kişinin başka yüksek Makyavelistlerle bir arada bulunduğu durumlarda daha da belirgin hale gelmekte ve yardım etme isteksizliği artmaktadır.	Wolfson (1981)

Kaynak: Dahling vd. (2009: 221)

Tablo 1'deki veriler özetlenecek olursa, Makyavelizm ve örgütsel sonuçlar üzerine yapılan mevcut araştırmalar, endişe verici bir tablo ortaya koymaktadır. Yüksek Makyavelist çalışanlar genellikle manipülatif, ekonomik açıdan fırsatçı, iş tatmininden yoksun, geri çekilmeye ve gruplardan ayrılmaya eğilimli, ayrıca liderlik pozisyonlarındaki diğerlerine karşı duyarsız olma eğiliminde olarak gözlemlenmektedir. Bu kalıplar, Makyavelizmin örgütler üzerinde ne denli önemli etkileri olabileceğini göstermektedir. Ancak,

yönetim literatüründe Makyavelizm nispeten ihmal edilmiştir (Dahling vd., 2009: 223).

2.2. Liderlik Teorilerinde Makyavelizm

Makyavelist liderlik yaklaşımının, genellikle etik kavramlarla birbirine zıt iki uçta yer aldığı kabul edilir. Bu zıtlık, liderlik özelliklerinin ve ahlak felsefesinin birbirlerine uymayan farklı yaklaşımlara dayandığını gösterir. Etikle örtüşmeyen liderlik tarzlarından biri de Makyavelist liderliktir. Bu liderlik tarzında, başarıya ulaşmak için her yol mübahtır ve başarı her şeyin önünde gelir. Makyavelist liderlik, liderin yaptığı işin sonucuna verdiği değerle tanımlanabilir. Bu tür liderler, kişisel başarılarını bir güç göstergesi olarak kullanır ve manipülasyonu başarıya ulaşmanın kaçınılmaz bir aracı olarak görürler. Her ne kadar manipülasyon başarıya ulaşmada etkili bir yöntem olarak kullanılsa da bu tür bir liderlik, bireyi geliştirmek yerine yanıltıcı faaliyetlere yönlendirir ve tutulmayacak sözler vermeye dayalı bir davranış modeli sergiler. Dolayısıyla, Makyavelist liderlik açıkça etik dışı liderlik tarzları arasında sınıflandırılabilir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 190).

Makyavelizm, her ne pahasına olursa olsun iktidarı elde tutma ve iktidarın sürekliliğini sağlama yönünde verilen mücadeleyi ifade eden bir kavramdır. Günümüzde, pratik siyasette bu kavram, bir siyasi liderin mutlak iktidarını güçlendirmek istiyorsa halkla ilişkilerinde hoşgörüyü bir kenara bırakmasını, gerektiğinde kaba kuvvete başvurmaktan çekinmemesini ve uygun şartlar oluştuğunda siyasi manipülasyon ve manevralara başvurmasını önermektedir. Makyavelist felsefeye göre, bir hükümdarın en temel amacı iktidarını kurmak ve sürdürmektir. Bu amaca ulaşmak için her türlü aracı kullanması da meşru kabul edilir (Aktan, 2024: 12).

Makyavelizm, sadece politika alanında değil, diğer mesleklerde de uygulanabilir özellikler taşımaktadır. Örneğin, bir doktorun görevi, hastalarının sağlığını korumak veya geri kazandırmaktır; ruhlarını kurtarmak ya da bir grup ya da ulusun çıkarlarına hizmet etmek değildir. Bu dar kapsamlı görevi yerine getirirken, bazı dış değerler açısından hoş karşılanmayacak yöntemler kullanmak gerekebilir. Örneğin, doktorlar ve sağlık çalışanları, normalde tanımadıkları kişilerle konuşulmayan bazı özel konuları konuşmak zorunda kalabilirler, onlara acı verebilirler ya da yasa dışı durumlara göz yumabilirler. Benzer şekilde, avukatlar da müvekkilleri adına taraflı davranmak durumundadır; davanın bazı yönlerini öne çıkararak diğerlerini bastırabilir, tanıkların güvenilirliğini sorgulayarak ifadelerinin etkisini azaltmaya çalışabilirler. Bu durum, bazı mesleklerin belirli bir ahlaki ayrıcalığa sahip olduklarını iddia etmeleri ve bunun genellikle kabul edilmesi

olarak düşünülebilir; ancak bu ayrıcalıklar her zaman tartışmaya açık ve müzakereye tabidir. Başka bir deyişle, meslekler kendi özel amaçlarına ulaşmak için, normalde uygulanacak bazı ahlaki kuralları çiğneyebilmektedirler (Hammersley ve Traianou, 2011: 384).

3. Makyavelist Davranışlar Üzerine Yapılmış Saha Çalışmaları

Bir organizasyonda çalışanların bağlılıkları her ne kadar yaşlarına, kıdemlerine, hedeflerine, iş tatminlerine ve benzeri içsel faktörlere bağlı olsa da liderlik tutumunun etkisi de yadsınamayacak düzeyde fazladır (Özbey ve Demirel, 2024: 358). Liderlik tutumu, sadece bireysel bağlılığı değil, aynı zamanda organizasyonun genel iklimini ve kültürünü de şekillendirir. Liderlik tutumunun bu denli etkili olmasının temel nedenlerinden birinin, çalışanların liderlerini organizasyonun temsilcisi olarak görmeleri olduğu söylenebilecektir. Nitekim liderin iletişim tarzı, karar alma süreçlerindeki adaletli tutumu ve ekibine yönelik destekleyici davranışları, çalışanların organizasyona olan güvenini ve bağlılığını doğrudan etkiler.

Çalışan bağlılığında liderlik tutumunun etkisinin, liderin organizasyonel yapıya ve bireylerle kurduğu ilişkilere ne denli müdahil olduğunu gösteren önemli bir gösterge olduğu söylenebilecektir. Ancak bu bağlamda, liderin yaklaşımı yalnızca çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmayabilir; kimi durumlarda lider, kişisel çıkarlarını maksimize etmek veya gücünü pekiştirmek adına manipülatif stratejiler geliştirebilir. Bu tür liderlik yaklaşımları, özellikle Makyavelist liderlik çerçevesinde ele alınmaktadır. Makyavelist liderler, çalışanların bağlılıklarını artırmak için stratejik olarak destekleyici görünebilirken, bu tutumun arkasında çoğu zaman liderin kendi hedeflerini gerçekleştirme motivasyonu yatar. Dolayısıyla, liderlik tutumlarının etkisini incelerken, bu tutumların etik boyutunu ve liderin motivasyonlarını sorgulamak önemlidir. Bu noktada, Makyavelist liderlik literatürüne odaklanmak, liderlik ve bağlılık arasındaki ilişkiye dair daha derin bir anlayış sunabilir.

Cankurt ve Bayar, Osmanlı Devleti'nde vakıfların yönetiminden sorumlu mütevellilerin faaliyetlerini girişimci ve Makyavelist liderlik tipolojileriyle ilişkilendirerek incelemeyi amaçladıkları bir çalışmada mütevellilerin inisiyatif alma, analitik düşünme, risk alma ve cesaret gibi liderlik özelliklerine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Vakıf kurumu ve ekonomi alanındaki değişimlerin etkisiyle mütevellilerin hem girişimci hem de Makyavelist liderlik tipolojileri doğrultusunda hareket ettikleri ortaya konmuştur. Araştırmacılar, mütevellilerin maaşlarını yetersiz bulmaları nedeniyle vakıf gelirlerini kişisel harcamalar için kullanmalarını 'çıkarcı ve bencil davranışlar'

sergileme ve mevcut kaynakları şahsi amaçlar doğrultusunda kullanma olarak etik dışı davranış kapsamında değerlendirmişlerdir. Halktan gereğinden fazla vergi talep etmelerini, ahlaki standartlara uygunsuz ve aykırı davranış olarak yorumlamışlardır. Vakıfta tamirat için ayrılan fonların mütevellilerin hesaplarında kalmasını para sevgisi olarak boyutlandırmışlardır. Vakfa ait fazla suları sattıkları iddiasını empati yoksunluğu, aldatma ve hileye başvurma olarak görmüşlerdir. Kira gelirlerini gizleme davranışlarını etik dışı davranış ve yalan söylemek olarak açıklamışlardır. Vakıf mallarının satılmasıyla vakfa zarar verilmesi ve vakıf gelirinin harcanması gereken yerler belirli iken bu kaynakların kişisel amaçlarla harcanması durumlarını da empati yoksunluğu ve etik dışı davranış olarak sınıflandırmışlardır (Cankurt ve Bayar, 2024: 173). Araştırmacıların tespit ettiği etik dışı davranış örnekleri, bireysel çıkarların kamu yararının önüne geçtiği durumların liderlik etiği üzerindeki olumsuz etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, etik liderlik ve kamu hizmeti sorumluluğu arasındaki çatışmanın tarihsel bağlamda da önemli bir sorun olduğunu göstermektedir.

Uğurlu'nun gerçekleştirdiği bir araştırma sonuçlarına göre, Makyavelist eğilimler taşıyan banka çalışanlarının, kurumlarına karşı gizli bir eleştirel tutum sergiledikleri ve örgüt içindeki olumsuz davranışları destekledikleri belirlenmiştir. Ayrıca Makyavelist liderlik algılarının hem örgütsel sinizm hem de mobbing ile bağlantılı olduğu ve bu kavramların birbirini etkilediğini ortaya koyulmuştur. Sonuçlara göre, erkeklerin kadınlara kıyasla Makyavelist liderlik tarzını daha fazla benimsediği görülmüştür. Ayrıca, kurumda çalışan banka personelinin yaşının arttıkça kurumlarına yönelik sinik tutumlarının da arttığı tespit edilmiştir. Çalışanların olumsuz davranışlara maruz kalma seviyeleri yükseldikçe örgütsel sinizm algılarının da arttığı belirlenmiştir. Bu durum, mobbinge uğrayan çalışanların görüş ve önerilerinin göz ardı edildiğini ve sosyal etkinliklerden uzak tutulduklarını işaret edebilir (Uğurlu, 2022: 831). Bu bulgular, Makyavelist liderlik tarzının, örgütlerde çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle örgütsel sinizm ve mobbing ile olan ilişkisi, liderlik tarzlarının çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Uyar'ın yürüttüğü bir çalışmanın bulguları Makyavelist liderliğin geleneksel zaman hırsızlığı ile örgütsel muhalefetin açık ve gizli muhalefet boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, Makyavelist liderlik ile örgütsel muhalefetin bu boyutlarının teknolojik ve sosyal zaman hırsızlığına da pozitif etkiler sağladığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar, liderliğin karanlık tarafının çalışanların olumsuz örgütsel davranışlarını tetiklediğini göstermektedir. Literatürde de olumsuz liderlik tarzlarının çalışanları yıldırma, istismar etme ve manipülasyona yönlendirerek

çeşitli olumsuz örgütsel davranışlara yol açtığı ifade edilmektedir. Çalışma sonuçları, ayrıca Makyavelist liderlik ile zaman hırsızlığının çeşitli türleri arasındaki ilişkilerde açık ve gizli muhalefetin aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Geleneksel zaman hırsızlığı ile Makyavelist liderlik ilişkisinde açık ve gizli muhalefet etkili bir aracı rol oynarken, benzer bir aracılık etkisi teknolojik ve sosyal zaman hırsızlığı ilişkilerinde de gözlemlenmiştir. Bu bulgular, Makyavelist liderliğin çalışanların olumsuz davranışlarına zemin hazırlayabileceğini ortaya koymaktadır (Uyar, 2024: 348).

Üstün ve Ersolak'ın çalışmalarında Makyavelizm ile iş yeri nezaketsizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, Makyavelizmin tüm alt boyutlarının iş yeri nezaketsizliği ile düşük düzeyde pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu durum, makyavelist kişilik özellikleri arttıkça iş yeri nezaketsizliğinin de artabileceğini göstermektedir. Çalışanlar arasındaki güvensizlik, ahlaki yoksunluk ile kontrol ve statü arzusu, iş yeri nezaketsizliğinin ortaya çıkma olasılığını yükseltmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, banka çalışanları arasında makyavelist eğilimler, diğerlerine güvensizlik ve kontrol ve statü arzusu ortalamanın üzerinde ve birbirine yakın değerler almıştır. Ahlaki yoksunluk ise görece daha düşük bir ortalama göstermiştir. İş yeri nezaketsizliği skorları ise ortalamanın altında kalmıştır. Bu bulgular, banka çalışanlarının makyavelist eğilimlerinin yüksek, ancak iş yeri nezaketsizlik düzeylerinin nispeten düşük olduğunu göstermektedir (Üstün ve Ersolak, 2020: 335).

Murat ve Elber Börü, örgütlerdeki narsisistik ve makyavelist liderlerin, çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına olan etkisini araştırmayı amaçladıkları bir çalışmaya göre liderlerin narsistik özelliklerinin çalışanların sinizm davranışları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmazken, liderlerin Makyavelist özellikler göstermesinin çalışanların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Murat ve Elber Börü, 2019: 2067). Narsistik liderlik özelliklerinin sinizm üzerinde anlamlı bir etki oluşturmaması, bu liderlik tarzının çalışanların algılarına doğrudan yansımadığını gösterebilirken, Makyavelist liderlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki oluşturması, bu liderlik tarzının çalışanlar üzerinde daha güçlü ve olumsuz bir iz bırakabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Makyavelist liderliğin örgütsel kültür ve çalışan bağlılığı açısından yarattığı potansiyel risklere dikkat çekmektedir.

Ayaz, Kurşuncu ve Çavuş'un kontrol odağı[4] ile makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırma Makyavelizm ile kontrol odağının farklı boyutları arasında hem negatif hem de pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Makyavelizm ile *"adil olmayan dünya inancı," "kadercilik," "şansa inanma"* ve *"çabalamanın anlamsızlığı"* boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu boyutlardan şansa inanma, çabalamanın anlamsızlığı ve kadercilik negatif ve düşük düzeyde bir ilişkiye sahipken, adil olmayan dünya inancı ile olan ilişki negatif ve orta düzeydedir. Öte yandan, Makyavelizm ile kişisel kontrol boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ayaz, Kurşuncu ve Çavuş, 2020: 198). Makyavelist bireylerin *"adil olmayan dünya inancı"* gibi olumsuz algılarla daha güçlü bir bağlantıya sahip olması, bu kişilerin çevrelerindeki adalet ve eşitlik anlayışına karşı olumsuz bir bakış açısına sahip olabileceğini düşündürmektedir. Öte yandan, *"şansa inanma"* ve *"çabalamanın anlamsızlığı"* gibi boyutlarla düşük düzeyde negatif ilişkilerin bulunması, bu bireylerin kadercilik gibi dışsal faktörlere düşük bir bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, kişisel kontrol ile pozitif bir ilişki, Makyavelist bireylerin kendi eylemlerini yönlendirme ve kontrol etme konusunda daha güçlü bir eğilime sahip olduklarını işaret etmektedir.

Makyavelist liderlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu ilişkinin açıklayıcı mekanizmalarından biri olarak örgütsel sinizmi ele alan Gkorezis, Petridou ve Krouklidou'nun bulgularına göre Makyavelist liderliğin çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, ayrıca bu etkinin örgütsel sinizm aracılığıyla dolaylı olarak da ortaya çıktığı gözlemlenmişir (Gkozeris vd ,2015: 619). Bu bulgular, Makyavelist liderliğin yalnızca çalışanlar üzerindeki doğrudan etkileriyle sınırlı kalmayıp, örgütsel sinizm gibi aracılar üzerinden dolaylı olarak da çalışanların duygusal durumlarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların iş ortamına ve liderlerine yönelik güven eksikliğini artırarak, duygusal tükenmişliği tetikleyen bir mekanizma haline gelmektedir. Bu durumun, Makyavelist liderlik stratejilerinin kısa vadeli kazançlar sağlamasına rağmen, uzun vadede çalışanların motivasyonunu ve refahını ciddi şekilde zedeleyebileceğine işaret ettiği söylenebilecektir.

Güven, dindarlık ve Makyavelizm arasındaki ilişkiyi incelediği bir çalışmasında dindarlık ile Makyavelizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, yani dindarlık seviyesi arttıkça Makyavelizm düzeyinin azaldığı sonucuna

4 Psikolojide ve diğer sosyal bilimlerde sıkça incelenen kontrol odağı, yaşadıklarımızın sorumluluğunun bize mi yoksa bizim kontrolümüz dışındaki güçlere mi ait olduğuna dair bir inancı ifade eder (Rotter, 1990).

ulaşılmıştır (Güven, 2019: 1178). Dindarlık seviyesi arttıkça, manipülasyon ve çıkar odaklı davranışlar gibi Makyavelizm ile ilişkilendirilen özelliklerin azalma eğilimi göstermesi, dini inançların bireylerin sosyal ilişkilerinde daha etik ve güvene dayalı bir yaklaşımı teşvik edebileceğini düşündürmektedir. Bu durum, dindarlığın bireylerin karar alma süreçlerinde ahlaki bir çerçeve oluşturmadaki rolüne işaret etmektedir.

Güney ve Mandacı'nın yaptıkları çalışmanın örneklemdeki bireylerin Makyavelizm düzeyleri ile etik algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, banka çalışanlarının Makyavelizm seviyeleri arttıkça etik algıları düşmektedir. Araştırmacılar bu bulguya dayanarak, satış baskısı altında olan ve satış hedefleri sürekli artan banka pazarlama personelinin de satış yapmak adına Makyavelist eğilimlerinin artmasını ve buna bağlı olarak etik algılarında azalma yaşanabileceği öngörüsünü geliştirmişlerdir (Güney ve Mandacı, 2009: 97).

Genau, Blickle, Schütte ve Meurs'un yaptıkları çok kaynaklı çalışma (liderler-astlar-üstler), yüksek Makyavelizm ve güçlü politik beceriye sahip liderlerin, astları tarafından dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen kişiler olarak algılandığını ve bunun üst düzey lider etkinliği ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, güçlü politik beceriler Makyavelist liderlerin etkinliğini artırmaktadır. Literatürdeki Makyavelist kişilik özelliklerinin iş sonuçlarıyla genellikle olumsuz ve karışık ilişkiler gösterdiğini ortaya koyan çalışmaların aksine, bazı durumlarda Makyavelist bireylerin etkili liderler olabileceğini öne sürmüşlerdir. Makyavelistlerin çoğunlukla gelişmiş sosyal yeteneklerden yoksun olmalarından dolayı literatürde sıkça olumsuz yönlerinin vurgulandığını iddia eden Genau vd. Makyavelistlerin etkili liderler olabilmeleri için özellikle yüksek düzeyde politik becerilere ihtiyaç duyduklarını iddia etmişlerdir (Genau vd., 2022: 9).

Sonuç Yerine: Makyavelist Liderlik

Makyavelist liderlik, güç, korku ve manipülasyon gibi özellikleriyle liderlik literatüründe önemli bir tartışma alanı yaratmıştır. Niccolò Machiavelli'nin Prens adlı eserinde ortaya koyduğu liderlik anlayışı, gücün elde edilmesi ve korunması sürecinde pragmatik bir yaklaşım benimsemeyi öne çıkarırken, bu anlayış modern liderlik teorilerinde hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle ele alınmaktadır. Onun eseri "Prens", Makyavelizmin temel metni olarak kabul edilmiş ve birçok liderin stratejik kararlarını etkilemiştir. Makyavelist liderlik, gerçekçi ve pragmatik bir yaklaşımı benimseyerek, liderlerin güçlerini korumak ve hedeflerine ulaşmak için her türlü şeyi kullanabileceğini savunmaktadır.

Ancak burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, Makyavelizm'in Niccolò Machiavelli'nin doğrudan bir öğretisi olmadığını anlamaktır. Machiavelli, Prens adlı eserinde, kendi dönemindeki siyasi gerçekleri ve liderlik uygulamalarını cesur bir şekilde gözler önüne sermiştir. Onun amacı, hâlihazırda var olan güç dinamiklerini analiz etmek ve liderlerin karşılaştıkları karmaşık durumlara dair bir çerçeve sunmaktır. Bu bağlamda, Machiavelli'nin fikirlerinin, bir öneri veya teşvik niteliğini taşıdığı kadar aynı zamanda bir tespit niteliğini de taşıdığı söylenebilecektir. Bununla birlikte, onun bu gerçekçi ve açık sözlü analizleri, zamanla manipülatif liderlik yaklaşımlarıyla özdeşleştirilmiş ve haksız bir şekilde etik dışı liderlik tarzlarının kaynağı olarak görülmüştür. Oysa Machiavelli, liderlerin içinde bulundukları ortamın gerekliliklerine uyum sağlamalarını savunmuş, ahlaki normların tamamen terk edilmesini değil, pragmatik bir denge kurulmasını önermiştir.

Machiavelli'ye göre, liderlikte başarıyı sağlamak için iyi ve kötü arasında ayrım yapmak gerekir. Güç, korku ve manipülasyon, liderlerin halklarını kontrol etme ve istedikleri sonuçları elde etme yöntemleridir. Makyavelist liderlik, gücün korunmasını ve toplumun istikrarını sağlama amacı güderken, eleştirilere ve tartışmalara da yol açmıştır. Ancak, hala liderlerin stratejik düşünme ve karar verme süreçlerinde bir etkisi olduğu söylenebilecektir. Makyavelist liderlik, tarihte ve günümüzde birçok liderin siyasi ve iş dünyasındaki yaklaşımlarını etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatürdeki bulgular, Makyavelist liderlerin çoğu zaman etik dışı davranışlara başvurduklarını, manipülatif stratejilerle çalışanları yönlendirdiklerini ve örgütsel sinizm, mobbing, zaman hırsızlığı gibi olumsuz sonuçlara yol açtıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, Makyavelist liderlerin yüksek politik becerilere sahip olduklarında, manipülatif özelliklerini stratejik bir avantaja dönüştürerek dönüşümcü liderlik sergileyebildikleri de tespit edilmiştir. Bu durum, Makyavelist liderlik tarzının bağlama ve liderin becerilerine bağlı olarak hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır.

Ezcümle, Makyavelist liderlik, etik liderlik anlayışından farklı olarak, başarı için ahlaki standartlardan ödün vermeyi kabul eder. Ancak bu liderlik tarzının, uzun vadede örgütsel güveni zedeleyebileceği, çalışan memnuniyetini azaltabileceği ve örgütsel sağlığı olumsuz etkileyebileceği söylenebilecektir. Öte yandan, bu liderlik anlayışının kriz yönetimi, rekabetçi stratejiler ve zorlayıcı durumlarda hızlı karar alma süreçlerinde avantaj sağlayabileceği de unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, Makyavelist liderlik, liderlik yaklaşımları arasında hem fırsatlar hem de riskler barındıran bir paradigma sunmaktadır. Bu liderlik tarzının, etik ve manipülasyon arasındaki ince çizgide nasıl şekillendiği, liderlerin becerilerine, örgüt kültürüne ve bağlama bağlıdır. Gelecekteki çalışmalar, Makyavelist liderliğin uzun vadeli etkilerini daha derinlemesine inceleyerek, bu liderlik yaklaşımının geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Son olarak Machiavelli'nin "günah keçisi" ilan edilmesi yerine, fikirlerinin doğru yorumlanması, liderlik ve güç dinamiklerine dair daha dengeli bir bakış açısı geliştirilmesine de olanak sağlayabilecektir.

Kaynakça

Ağaoğulları, M. A. (2019). "Niccolo Machiavelli: Prensin İktidarından Devlete" *Sokrates'ten Jacobenlere Batı'da Siyasal Düşünceler* içinde (Editör: M. A. Ağaoğulları). İstanbul: İletişim Yayınları, 319-358.

Aktan, C. C. (2024), Siyasi Hubris Sendromu (Kamu Tercihi, Politik Psikoloji ve Politik Psikiyatri Perspektiflerinden Haris ve Hubris Siyasi Liderliğin Psikopatolojik Boyutu, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 16*(1): 1-22.

Aktan, C. C., (2022), Makyavelizm, Herestetik ve Politik Manipülasyon Sanatı (Kamu Tercihi Perspektifinden "İyiliksever Despot" ve İktidar Hırsı), *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 14*(2): 122-145.

Ayaz, E., Kurşuncu, R. S. ve Çavuş, M. F. (2020). Kontrol odağı ve makyavelizm arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 188-202.

Baldini, E. (2018). "Machiavelli, Makyavelizm ve Siyasi Modernite Sorunu" (Çeviren: Durdu Kundakçı). *Machiavelli, Makyavelizm ve Modernite* içinde (Hazırlayan: Cemal Bâli Akal). Ankara: Dost Kitabevi.

Becker, J. A. H. ve Dan O'Hair, H. (2007). Machiavellians' Motives in Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Communication Research, 35*(3), 246–267.

Bereczkei, T. (2015). The manipulative skill: Cognitive devices and their neural correlates underlying Machiavellian's decision making. *Brain and Cognition, 99*, 24–31.

Brewer, G.ve Abell, L. (2015). Machiavellianism in long-term relationships: Competition, mate retention and sexual coercion. *Scandinavian Journal of Psychology, 56*(3), 357–362.

Cankurt, C. ve Bayar, Y. (2024). Osmanlı Vakıf Yöneticilerinin Girişimci ve Makyavelist Liderlik Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Trends in Business and Economics, 38*(3), 166-176.

Chonko, L. B. (1982). Machiavellianism: Sex differences in the profession of purchasing management. *Psychological Reports, 51*(2), 645-646.

Christie, R., ve Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism.* New York: Academic Press.

Corzine, J. B. (1997). Machiavellianism and management: A review of single-nation studies exclusive of the USA and cross-national studies. *Psychological reports, 80*(1), 291-304.

Çakan, S. (2022). "Karanlık Liderlik" *Liderliğin Karanlık Yüzü* içinde (Editör: L. Sürücü). Ankara: Orion Akademi, 17-31.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., ve Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management, 35*(2), 219-257.

Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance. *The leadership quarterly, 12*(3), 339-363.

Dingler-Duhon, M., & Brown, B. B. (1987). Self-disclosure as an influence strategy: Effects of Machiavellianism, androgyny, and sex. *Sex Roles,* 16, 109-123.

Drory, A. ve Gluskinos, U. M. (1980). Machiavellianism and leadership. *Journal of Applied Psychology, 65*(1), 81.

Encyclopedia (2024) Catherine de Médicis. *Renaissance and Reformation Reference Library*. 04.09.2024 tarihinde https://www.encyclopedia.com/history/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/catherine-de-medicis adresinden erişildi.

ESPN (2013). Vince Lombardi: Simply the best. 10.11.2024 tarihinde https://www.espn.com/nfl/story/_/page/greatestcoach1/greatest-coaches-nfl-history-vince-lombardi adresinden erişildi.

Fehr, B., Samsom, D. ve Paulhus, D. L. (1992). "The construct of Machiavellianism: Twenty years later", *Advances in personality assessment Vol. 9* içinde (Editörler: C.D. Spielberger ve J.N. Butcher). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 77-116.

Gable, M. ve Topol, M. T. (1987). Job satisfaction and Machiavellian orientation among department store executives. *Psychological Reports, 60*(1), 211-216.

Gemmill, G. R. ve Heisler, W. J. (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal, 15*(1), 51-62.

Genau, H. A., Blickle, G., Schütte, N. ve Meurs, J. A. (2021). Machiavellian leader effectiveness. *Journal of Personnel Psychology, 21*(1), 1-10.

Gkorezis, P., Petridou, E. ve Krouklidou, T. (2015). The detrimental effect of Machiavellian leadership on employees' emotional exhaustion: Organizational cynicism as a mediator. *Europe's journal of psychology,* 11(4), 619-631.

Göze, A. (2013). *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler* (14. Baskı). İstanbul: Beta.

Gramsci, A. (1984). *Modern Prens* (Çeviren: Pars Esin). Ankara: Birey ve Toplum Yayıncılık.

Gunnthorsdottir, A., McCabe, K. ve Smith, V. (2002). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of economic psychology, 23*(1), 49-66.

Güven, İ. F. (2019). Makyavelizm ve Dindarlık: Demografik Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Bilimname, 2019*(37), 1155-1186.

Hammersley, M., & Traianou, A. (2011). Moralism and research ethics: a Machiavellian perspective. *International Journal of Social Research Methodology, 14*(5), 379–390.

Harrell, W. A., & Hartnagel, T. (1976). The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, 39, 157-165.

Hawley, P. H. (2003). Prosocial and coercive configurations of resource control in early adolescence: A case for the well-adapted Machiavellian. *Merrill-Palmer Quarterly,* 49(3), 279-309.

Heisler, W. J. ve Gemmill, G. R. (1977). Machiavellianism, job satisfaction, job strain, and upward mobility: Some cross-organizational evidence. *Psychological Reports, 41*(2), 592-594.

Heywood, A. (2012). *Siyaset* (6. Baskı) (Çevirenler: B. B. Özipek, B. Şahin, M. Yıldız, Z. Kopuzlu, B. Seçilmişoğlu, A. Yayla). Ankara: Adres Yayınları.

Hunt, S. D. ve Chonko, L. B. (1984). Marketing and machiavellianism. *Journal of Marketing, 48*(3), 30-42.

Jahangir, M., Shah, S. M., Zhou, J. song, Lang, B. ve Wang, X. P. (2024). Machiavellianism: Psychological, Clinical, and Neural Correlations. *The Journal of Psychology, 1*(14).

Kesgin, A. (2015). Machiavelli ve Makyevelizm. *Beytulhikme: An International Journal of Philosophy,* 5(1), 105-139.

Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. ve Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: a three-dimensional model of Machiavellianism in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology,* 40, 1868-1896.

Kışlalı, A. T. (2018). *Siyaset Bilimi.* İstanbul: Kırmızı Kedi Yayınevi.

Ledeen, M. A. (2003). *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli* (Çevirenler: Türkan Arıkan ve Elif Gökteke). İstanbul: Literatür Yayınları.

Machiavelli, N. (2015). *Prens* (2. Baskı) (Çeviren: Mehmet Can Uğur). İstanbul: Cem Yayınevi.

Murat, G. ve Elber Börü, D. (2019). "Örgütlerdeki Narsistik Liderlik ve Makyavelist Liderlik Sinizmi Etkiliyor mu?" *18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (Editörler: M. Türk, B. Öz, İ. Kefe ve M. Canoğlu). Osmaniye.

Ojha, H. (2007). Parent-child interaction and Machiavellian orientation. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 33*(2), 283–287.

Özbey, K. Y. ve Demirel, Y. (2024). Teknokentlerde Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 356-383.

Özinan, E. (2020). "Macbeth" Oyununda Makyavelist Lideri Aramak. *Uluslararası Müzik ve Sahne Sanatları Dergisi,* (4), 18-32.

Pandey, J., & Rastogi, R. (1979). Machiavellianism and ingratiation. *The Journal of social psychology, 108*(2), 221-225.

Rauthmann, J. F., ve Will, T. (2011). Proposing a multidimensional Machiavellianism conceptualization. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 39*(3), 391–404.

Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable. *American Psychologist,* 45, 489-493.

Sakalaki, M., Richardson, C. ve Thépaut, Y. (2007). Machiavellianism and economic opportunism. *Journal of applied social psychology, 37*(6), 1181-1190.

Salto□lu, S. ve Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, Makyavelizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları, 23*(45), 42-62.

Skinner, Q. (2017). *Machiavelli* (Çeviren: Nursu Örge). Ankara: Dost Kitabevi.

Steininger, M. ve Eisenberg, E. (1976). On different relationships between dogmatism and Machiavellianism among male and female college students. *Psychological Reports, 38*(3), 779-782.

Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*(3), 184-209.

Uğurlu F. (2022). Makyavelist liderliğin örgütsel sinizm ve mobbinge etkisi: Hatay ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(2), 822-836.

Uyar, E. (2024). Makyavelist liderlik ve zaman hırsızlığı arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 25*(2), 335-353.

Üstün, F. Ve Ersolak, Ş. (2020). Makyavelizmin iş yeri nezaketsizliğine etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*, 329-343.

Wertheim, E. G., Widom, C. S. ve Wortzel, L. H. (1978). Multivariate analysis of male and female professional career choice correlates. *Journal of Applied Psychology, 63*(2), 234-242.

Wilson, D. S., Near, D. Ve Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin, 119*(2), 285.

Wolfson, S. L. (1981). Effects of Machiavellianism and communication on helping behaviour during an emergency. *British Journal of Social Psychology, 20*(3), 189-195.