



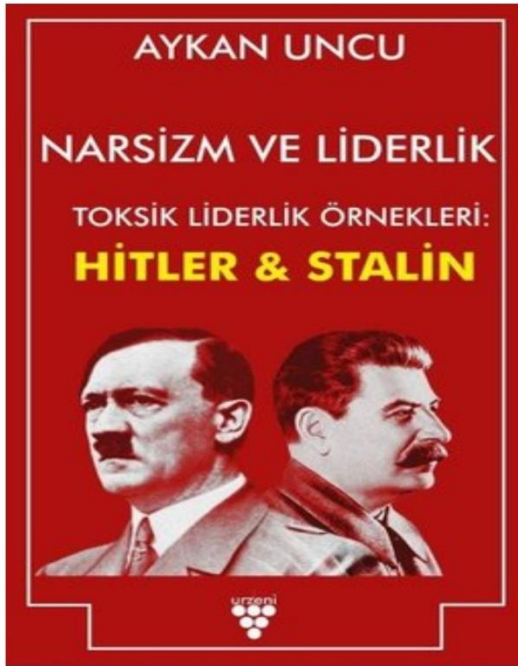
## Makale Bilgisi

Makale Geliş Tarihi: 14.05.2021

Makale Kabul Tarihi: 24.05.2021

**NARSİZM VE LİDERLİK TOKSİK LİDERLİK ÖRNEKLERİ:  
HİTLER & STALİN\***

Merve Döne YILDIRIM\*\*



Sosyal bir varlık olan insan, tarihsel süreç içerisinde gerek diğer topluluklardan gerekse vahşi doğadan gelecek tehlikelere karşı koyabilmek için topluluklar halinde yaşamıştır. Bu toplulukların ortaya çıkması ve sürdürülmesi bazen bir kişinin yönlendirmesiyle bazen de birkaç kişinin bir araya gelerek topluluğa yön vermesiyle sağlanır. Bu süreçte topluluklar nezdinde görüşleri dikkate alınan, topluluğu olumlu veya olumsuz şekilde yönlendirme kabiliyetine sahip kişiler *lider* olarak adlandırılmaktadırlar. Liderler, karşılarındaki grupları etkileyerek mobilize edebilen, ikna yeteneği yüksek ve diğer insanlardan belirgin

\* Aykan Uncu, Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler & Stalin, Urzeni Yayınevi, İstanbul 2020, 216 sayfa, ISBN: 978-625-7221-40-5.

\*\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, Psikolojik Danışman, yildirim014@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0015-8409>.

farklılıklar gösteren kimselerdir. Bu etkileme yeteneğinin olumlu veya olumsuz yönde kullanılması, hangi şartlarda ortaya çıktığı lider konumundaki kişinin hangi liderlik türüne ait olduğunun belirleyicisidir. Diğer yandan liderler aile, kabile gibi küçük gruplarda ortaya çıkabileceği gibi örgütler, ülkeler gibi daha büyük gruplar içerisinde de ortaya çıkabilirler ve bir ülkenin siyasi arenasında ön plana çıkan kişiler, bu süreçte yönlendirici bir rol üstlenerek siyasi lider konumuna da yükselebilirler. Bu konuma gelen bir kişinin mobilize edebileceği kişi sayısının artışı, liderin etkileme yeteneğini dikkatli kullanması gerekliliğini de beraberinde getirir. Zira olumsuz yönde mobilize edilen insan topluluklarının sebep olabilecekleri durumların örnekleri, 2. Dünya Savaşı sırasında pek çok defa görülmüştür.

Kitap; “Liderliğin Tanımı ve Türleri”, “Psikolojik Kuramlar, Karakter Bozuklukları ve Savunma Mekanizmaları”, “Liderlik, Toplum ve Psikoloji Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “Stalin Kimdir?” ve “Adolf Hitler Kimdir?” başlıklı beş bölümüyle liderlik kavramına teorik açıklamalar getirirken, dünya tarihinde derin izler bırakan Hitler ve Stalin üzerinden teorik açıklamalarını örneklendirmektedir. Giriş bölümünde ilkel toplumlardan günümüze liderlik olgusunun ortaya çıkışına ilişkin görüşlerini aktaran yazar, bu çalışmayı yapmaktaki amacını insanları ve liderleri tanımada psikoloji biliminin faydalarını ortaya koymak şeklinde açıklamaktadır (Uncu, 2020: 13). Bu doğrultuda yazarın örnek olarak ele aldığı Hitler ve Stalin gerek liderlikleri gerekse kişilik profilleri açısından kitabın ortaya çıkış amacını iyi yansıtan örneklerdir.

---

1. Liderliğin Tanımı ve Türleri (s. 17-24)

---

2. Psikolojik Kuramlar, Karakter Bozuklukları ve Savunma Mekanizmaları (s. 25-44)

---

3. Liderlik, Toplum ve Psikoloji Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (s. 45-70)

---

4. Stalin Kimdir? (s. 71-127)

---

5. Adolf Hitler Kimdir? (s. 128-204)

---

İlk bölümde liderlik kavramının tanımı yaparak olumlu ve olumsuz türlerine değinen Uncu, üç tür liderlik teorisine değinmektedir. Bu teorilerden ilki olan ve liderin doğuştan getirdiği özelliklerine odaklanarak bireyi bu özelliklerinin lider yaptığını savunan *Özellikler Teorisi*, yaş, boy, vb. fiziksel özelliklerinin yanı sıra bireyin bilgi, zekâ ve iletişim kurabilme düzeyleri gibi özelliklerine odaklanmaktadır. *Davranışsal Liderlik Teorileri*, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderlik yaparken sergilediği özelliklere odaklanmaktadır. McGregor’un X-Y Kuramı ve Rensis Likert’in Sistem4 Yaklaşımı’ndan oluşan davranışsal liderlik teorileri, genel hatları ile liderin iki temel özelliğine odaklanmaktadır: İnsan odaklılık

ve iş odaklılık. Üçüncü liderlik yaklaşımı olan *Durumsallık Yaklaşımı*, bir diğer adıyla Koşula Bağlılık Yaklaşımı, liderin değişen durumlarda gösterdiği davranışlara odaklanarak liderin özelliklerinin mevcut koşullara göre şekillenebileceği varsayımından hareket etmektedir. Liderliğe ilişkin son teori olan *Modern Liderlik Teorileri*, kitaba da adını veren toksik liderlik, transformasyonel (dönüşümcü) liderlik, transaksyonel (işlemsel) liderlik ve karizmatik liderlik türlerine odaklanmaktadır. Sürekli gelişim ve değişime odaklanarak çevresini değiştirme misyonuna sahip liderlik türü *dönüşümcü liderlik* olarak tanımlanırken *işlemsel liderlik*, serbest bırakıcı liderlik ve koşullu ödül liderliği olarak ikiye ayrılır. Serbest bırakıcı liderlikte lider sorumluluklarından kaçarken koşullu ödül liderliğinde izleyenlerin, beklentileri karşıladıkları ya da aştıkları durumlarda lider tarafından ödüllendirilmeleri söz konusudur. *Karizmatik liderlik*; kaos, kriz ve belirsizlik durumlarında kurtarıcı olarak ortaya çıkan liderlik türüdür fakat olumlu ve olumsuz olarak iki farklı kullanımı mevcuttur. Olumlu karizmatik liderlik, ortaya çıktığı toplumda iyi işlere imza atarken olumsuz karizmatik liderlik, kitleleri kendisine bağımlı hale getirerek olumsuz eylemlere sevk etmektedir. Son liderlik türü olan *toksik liderlik*, olumsuz karizmatik liderlikle benzer özellikler gösterirken literatürde birbirlerinin yerine de kullanılabilirler. Tanımlamak gerekirse toksik liderlik, zehirli, zehirlenme yeteneği gibi anlamlara gelen fen bilimleri kökenli toksik kavramının örgütsel literatüre kazandırılmasıyla ortaya çıkan ve bencilce hareket eden, izleyenlerin motivasyonlarını düşürerek bilinçli bir şekilde onları verimsizliğe yönelten liderlik türüdür. Uncu, toksik liderlerin temel özelliklerini arasında istismarcı ve öngörülemeyen davranışlar sergilemek, otoriter tavırlar, kendini gösterme ve narsisist yapı olarak ifade etmektedir.

Kitabın ikinci bölümü yazarın kitabı yazma amacına temel oluşturan psikoloji disiplinde narsisizme ilişkin bulgulara ayrılmıştır. Bu yüzden “Psikolojik Kuramlar, Karakter Bozuklukları ve Savunma Mekanizmaları” başlıklı bu bölüm, kitabın en önemli bölümüdür. Uncu, bir örgütün faaliyetlerinin anlamlandırılması için önce yönetim faaliyetlerini yerine getiren yöneticilerin ele alınması gerekliliğinden yola çıkarak yöneticilerin kişiliklerinin önemine vurgu yapar. Çünkü kişilik, farklı liderlik tarzlarının sergilenmesinde en temel etmendir ve kişiliğin anlaşılması liderlerin ya da bireylerin davranışlarının önceden tahmin edilebilmesine yardımcı olmaktadır. Peki anlamaya çalıştığımız ve her bireye özgü olsa da genel özelliklerine dayalı olarak kategorize ettiğimiz kişilik nedir? Bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve nasıl davranacağımızı ve hissedeceğimizi etkileyen, güdüsel, duygusal ve bilişsel süreçlerden oluşan kişilik içi süreçlerin toplamı *kişilik* olarak tanımlanmaktadır (Burger, 2006: 23).

Kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörler, tutarlı davranışların ve kişilik içi süreçlerin ortaya çıkışı, Zel (2001)'in sınıflandırmasından yola çıkılarak kalıtım ve bedensel yapı, sosyal faktörler, aile, sosyal yapı ve sınıf, coğrafi ve fiziki faktörler olarak sıralanmış ve kişiliğin inşa edilişi açıklanmaya çalışılmıştır (Uncu, 2020: 27). Kitapta kişiliğin oluşum süreci farklı kuramlar üzerinden incelenirken aynı zamanda da bu kuramların narsisizm kavramına ilişkin açıklamalarına da yer verilmiştir. Bu doğrultuda ele alınan ilk kuram, *Psikanalitik Kuram*'dir. Bireyin yaşamın ilk üç senesine özel önem atfeden Freud, narsisizmin de bu dönemde idealleştirmelerden ve içselleştirmelerden kaynaklandığını ifade etmektedir. Freud'un cinsellik ve sevgi konusundaki görüşlerini indirgemeci bulan Jung ve Adler ise *Analitik Kuram*'da kişiliği farklı boyutlarda ele almışlardır. Kolektif bilinçdışı kavramı ile tüm insanların uzun yıllardan beri ortak bazı özellikleri birbirlerine aktardıklarını iddia eden Jung'un aksine Adler, açıklamalarını birey üzerinden yapmış ve kişiliği, aşağılık ve üstünlük kompleksleri üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Horney, erkek egemen söylemlerin aksine kişiliğe kadınlar üzerinden de açıklamalar getirirken, Eysenck, kişiliği içedönüklük-dışadönüklük, nevrotiklik-normallik olmak üzere dört unsur üzerinden açıklamıştır. Uncu, Diğer Teoriler başlığı altında ele aldığı Bell'in teorisinde ise direkt liderlik-kişilik tipi eşleştirmelerine yer veren Uncu, kitabında Freud'un görüşleri temel alınarak analizler yapılacağını ve ek olarak Fromm'un görüşlerinden de yararlanılacağını ifade etmiştir.

“Liderlik, Toplum ve Psikoloji Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı üçüncü bölümde lider-toplum iletişiminin psikoloji disiplinindeki görünümü ele alınmıştır. Yönettikleri kurumun yararına faaliyetlerde bulunan ve takipçilerini motive ederek onların gelişimlerini destekleyen liderler toplum tarafından yapıcı liderler olarak adlandırılırken liderin tam tersi yönde davranması, yıkıcı liderliği ortaya çıkarır. Her iki liderlik türünde de izleyenlerin yararı ön plandadır ve bu durum izleyenlerin psikolojilerine dikkat etmenin önemini ortaya koymaktadır. Yıkıcı liderlik kategorisinde yer alan *toksik liderlik*, üzerinde uzlaşmaya varılmış bir liderlik türü olmasa da genel hatları ile takipçilerini olumsuz etkileyen, düşmanca tavırlar sergileyen, zorlayıcı bir tarza sahip, keyfi cezalandırma faaliyetlerinde bulunan sert, ölçsüz, duyarsız, dar görüşlü lider davranışlarının toplamı olarak ifade edilebilir. Toksik liderin en belirgin özelliklerinden birisi de narsisizmdir. Narsisizm, bir yandan asrın vebası olarak tanımlanırken diğer yandan rekabetçi bir dünyada gereken bir kişilik özelliği olarak da ifade edilebilen kendine aşırı hayranlık durumudur (Twenge ve Campbell, 2015: 43). Bir liderin toksik olup olmadığı takipçilerinin değer yargılarına göre değişebilirken toksik liderin ortaya çıkmasına neden olan etmenler arasında liderin düşük özyeterlik algısı, narsisizm ve otoriterlik düzeyi gibi kişilik eğilimleri, maruz kalınan olumsuz

yaşam olayları, üstünlük kompleksi vb. durumlar yer almaktadır (Uncu, 2020: 48). Kısaca denilebilir ki bir liderin kişiliğini oluşturan olumlu olumsuz etmenler ve takipçilerinin lidere bakış açıları, liderin liderlik türünün belirlenmesinde etkilidir. Dolayısıyla gerek liderin gerekse takipçilerinin psikolojik yapılarını anlamak, liderin oluşumunu ve sahnelediği liderlik türünü anlamak için gereklidir.

Uncu'nun merkezine Stalin'i koyduğu "Stalin Kimdir?" başlıklı dördüncü bölümde Stalin'in hayat hikayesinden yola çıkılarak psikopatolojik davranışları ve liderlik tarzı, psikoloji kuram ve kavramları çerçevesinde anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Hayatı boyunca çektiği zorlukların, yaşadığı kayıpların O'nu nasıl etkilediği ve bunlarla baş etme mekanizmalarının ele alındığı dördüncü bölümde kısaca Stalin'in psikobiyoğrafik analizinin yapıldığı görülmektedir. Alkolik ve şiddet eğilimli bir baba, şiddet gören bir annenin çocuğu olan Stalin'i, Freud'un Ödipus Kompleksi ve bir çocuğun kendisi dışındaki anne baba figürü ile özdeşleştiği anlayışına dayalı libidinal yatırım kavramları ile ele alan Uncu, bu özdeşleşmenin sonucu olarak babasından gördüğü şiddet davranışlarını, iktidara geldiğinde dostlarına ve düşmanlarına karşı acımasızca davranmasıyla yani sadist özellikleri ile yansıttığını ifade eder. Baba figürü ile özdeşleşmesinin bir diğer örneği de bir süre papaz okulunda eğitim görmesine rağmen kendisini babası gibi dini konularda zayıf olarak addetmesi ve tıpkı babasının annesi Yekaterina ile evlendiği gibi dindar bir kadınla evlenmiş olmasıdır. Sürgün yıllarının ardından iktidara gelen Stalin'in toksik liderliğine ilişkin göstergelerden birisi de yerleştirilmek istenen siyasi polislerin merkezîliğinin korunması gerekliliğini savunması ve kendi kontrolü altında tutmasıdır. Zira toksik liderlik, yönetilen kurumun lider çıkarları doğrultusunda dönüştürülmesi durumunu da beraberinde getirmektedir. Erich Fromm'un denetimin esas olduğu ve hangi türü olursa olsun canlı varlıklar üzerinde denetim kurma isteği olarak ifade ettiği sadizm olgusu, Stalin'de siyasi polisleri kendi istekleri doğrultusunda kullanması, ekonomik gelişme için cezaevlerindeki tutukluları ağır koşullarda çalıştırması ve kitlesel terörle birlikte pek çok kişiyi tutuklatıp idam ettirmesiyle görünür hale gelmiştir. Devletin önemli mevkilerinde çalışan kişilerin eşleri ve çocuklarını tutuklatarak çalışma kamplarına göndermesi ise sadistliğinin yanı sıra keyfi cezalandırma yapabilen toksik liderliğinin bir yansımasıdır. Öte yandan olumsuz bir karizmatik liderlik örneği olan toksik liderlikte hitabet yeteneği ile kitleleri etkilemek önemli bir durumken Stalin'in bu konuda geri planda kaldığı ve mecbur kalmadıkça konuşmaktan uzak durduğu ifade edilir. Tüm bu analizler ışığında Stalin'in kişiliğine ve liderliğine ilişkin Aykan Uncu tarafından genel bir kanı elde edilmiş olsa da elde edilen bilgilerin dolaylı yollardan elde edilmesi ve benzer özellikler taşıyan kuramlarla Stalin'in yaşantılarının

eşleştirilmesinden yola çıkılarak çıkarımlarda bulunulması elde edilen bilgilerin güvenilirliğini sorgulatmaktadır.

Kitabın son bölümü olan ve “Adolf Hitler Kimdir?” başlıklı beşinci bölümde ise doğumundan ölümüne kadar geçen sürede Hitler’in olumlu ve olumsuz yaşantılarının O’nu psikolojik açıdan ne derece etkilediği, bu etkilenmelerin hayatına ne şekilde yön verdiği ve bu yön vermelerin hangi psikopatolojik davranışlara neden olduğu gibi konular üzerinde durularak psikoloji kuram ve kavramları çerçevesinde psikobiyografik analizi yapılmıştır. İkinci Dünya Savaşı’nın en önemli figürlerinden olan Hitler, alkol problemleri olan, otoriter ve ailedeki herkese şiddet uygulayan bir baba figürüne sahiptir. Stalin’de olduğu gibi Hitler’de de baba figürü ile libidinal yatırım sonucu özdeşleşme gerçekleştirmiş ve olumsuz bir kişilik profilinin başlangıcını yapmıştır. Baba figürü haricinde Hitler’in Napolyon, Sezar gibi bazı tarihi kişiliklerle özdeşleşme yapmaya çalışarak büyüklenmeci kişilik özellikleri kazandığı da bilinmektedir. Fakat aradığı baba figürünü, askerde komutanları aracılığıyla bulduğu görülmektedir. Hitler’in annesine olan bağlılığı, Yahudi Katliamı’na ilişkin görüşler aracılığıyla bilinmekteyse de Uncu, Freud’un görüşlerinden yola çıkarak Hitler’in annesi ile Almanya’yı özdeşleştirdiğini, tıpkı hasta annesini koruyamadığı gibi Almanya’yı da savaşta koruyamadığı için suçluluk hissettiği tespitinde bulunmaktadır. Annesi ile ilişkisi düşünüldüğünde ona karşı sevgi dolu ve bağlı olduğu kanaatine varılsa da Fromm bu duruma ilişkin açıklamalarında annesinin Hitler’in ölüsever kişiliğinin oluşumunda etkili olduğu argümanını öne sürmektedir. Uncu’ya göre Hitler, Viyana’da bulunduğu günlerde Siyonizm’i anlamaya çalışırken Alman ırkının kutsallığına olan düşüncelerinin artışı sonucunda narsisist kişiliği ile etkileyici hitabetinin bir araya gelmesiyle Almanya’nın lideri konumuna yükselmiş, bu sayede milyonlarca kişiyi peşinden sürüklerken sadist kişiliğinin bir yansıması olarak Yahudi Katliamı’na imza atmış ve tam bir toksik-narsisist lider profili ortaya koymuştur. Kısaca değinilen bu çıkarımların, dolaylı yollardan ve lider davranışları ile kuramların temel kavramlarının eşleştirilmesi sonucu elde edilmiş olması bilgilerin güvenilirliğini tam anlamıyla sağlayamasa da Hitler hakkında genel bir kişilik/liderlik analizi yapmamıza yardımcı olmaktadır.

Günümüzde her ne kadar demokrasi için seçimlerin ve siyasal katılımın önemi vurgulanmaktaysa da bu demokrasilerin kalıcılığı ve sağlıklı bir şekilde ortaya konması, liderin kişilik özellikleri ve benimsediği etik ilkelerle doğrudan ilişkilidir. Bu ilişki günümüz demokrasilerinde liderin önemini giderek arttırırken “nasıl bir insan olduğu” sorusunun önemini de giderek arttırmaktadır. Çünkü bir liderin nasıl bir insan olduğu, onun nasıl bir yönetim anlayışı benimseyeceği konusunda seçmenlere yol gösterici olacaktır. Bu nedenle bir

liderin nasıl bir kişilik profiline sahip olduğu konusu, demokrasilerin sağlıklı yürütülmesi için giderek önem kazanmaktadır. Bu kitapta da geçmiş yıllarda dünya tarihinde derin izler bırakan iki olumsuz liderlik örneği ele alınarak bu liderlerin kişilik profilleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Lider analizi üzerine yapılacak çalışmalar için bir taslak görevi görebilecek olan kitap, aynı zamanda siyaset bilimi ve psikoloji disiplinlerinin birbirleriyle ne kadar ilişkili olduklarını da ortaya koyarak disiplinler arası yapılacak çalışmaların gerekliliğini de vurgulamaktadır.

**1. Kitabın Adı: Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler & Stalin**

2. Kitabın Yazarı: Aykan Uncu
3. Kitabın Türü: İnceleme/Akademik
4. Kitabın Yayınevi: Urzeni Yayınevi
5. Kitabın Basım Yeri: İstanbul
6. Kitabın Basım Yılı: 2020
7. Kitabın Baskısı: 1. Baskı
8. Kitabın Sayfa Sayısı: 216



**Kitabın Yazarı Hakkında Kısa Bilgi:** 21 Ekim 1993 Gölcük doğumlu olan Aykan Uncu, Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olmuştur. Yazar Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yönetim ve Organizasyon alanında tamamladığı yüksek lisans tezini kitaplaştırarak yayınlamıştır.

**Kitabın İçeriği Hakkında Bilgi:** Bireyler doğumundan ölümüne kadar belli davranış örüntüleri oluştururlar ve bu örüntüler onların kişiliklerini meydana getirir. Bireyler gibi liderlerin de belli davranış örüntüleri vardır ve bu örüntüler liderlik türünün oluşumunu etkilemektedir. Bu liderlik türlerinden olan narsisist ve toksik liderlik, kitapta psikoloji biliminin kavram ve kuramları ile açıklanmaya, Hitler ve Stalin üzerinden örneklendirilmeye çalışılmaktadır. Hitler ve Stalin'in biyografilerinden yola çıkılarak yapılan analizlerle psikoloji temelli ikinci bir okuma yapılmaya çalışılmaktadır.

**Okur Yorumu:** Kitap, liderlik türleri konusunda temel bilgileri içeren ve bu türlerden olan narsisist ve toksik liderliğin kişilik perspektifinden açıklanmaya çalışıldığı bir inceleme metnidir. Kitapta narsisizm kavramını ele alan kişilik kuramlarına genel hatları ile yer verilmiş, özellikle Psikanalitik Kuram üzerine yoğunlaşmıştır. Hitler ve Stalin'in psikobiyografik analizi de Freud'un Psikanalitik Kuramı ve Erich Fromm'un Kuramı üzerinden yapılmıştır. Analizler dolaylı bilgiler üzerinden yapıldığı için kısıtlı veriler elde edilse de kitap, temel konularda ileriki çalışmalar için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

**Okur:** Merve Döne Yıldırım (2021), Afyon Kocatepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi ve Psikolojik Danışman.

## Kaynakça

- Burger, J. (2006). *Kişilik*. (Çev. İ. D. Erguvan Sarıoğlu), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Twenge, M.ve Campbell, K. (2015). *Asrın Vebası: Narsisizm İleti* (3. Baskı), (Çev. Ö. Korkmaz), Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Uncu, A. (2020). *Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler & Stalin*, Urzeni Yayınevi, İstanbul.