

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**THE EFFECTS OF NARCISSISM ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN NETWORKING ABILITY AND ATTITUDE TOWARDS
INTERNATIONALIZATION**

Yüksek Lisans Tezi

DİLEK AYAN

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNGİLİZCE İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**THE EFFECTS OF NARCISSISM ON THE RELATIONSHIP
BETWEEN NETWORKING ABILITY AND ATTITUDE TOWARDS
INTERNATIONALIZATION**

Yüksek Lisans Tezi

DİLEK AYAN

Danışman: YRD. DOÇ. DR. MELEK BİRSEL

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG) Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi DİLEK AYAN'ın THE EFFECTS OF NARCISSISM ON THE RELATIONSHIP BETWEEN NETWORKING ABILITY AND ATTITUDE TOWARDS INTERNATIONALIZATION adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2010 tarih ve 2010-14/19 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 07.12.2010

- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. MELEK BİRSEL
2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. AYŞE ALEV TORUN
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. SALİM ATAY

U. Birel
AYŞE ALEV TORUN
SALİM ATAY

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like thank some special people who have supported me during this process. First and foremost, I would like to thank to my advisor Assist. Prof. Melek Birsel for her concern, generous feedback and continuous support during my thesis. Also, I would like to express my thanks to Assoc. Prof. A. Alev Torun for her constructive comments, remarkable feedbacks and concern.

I would like to express my special thanks to Assist. Prof. Salim Atay for his limitless patience, support and encouragement. The opportunities he provided me were invaluable and amazing as much as the guidance he gave me during my career.

My friends Tuğba, Banu, Neşe and Seyhan; further, NAMAR team members have supported and helped me throughout this process. Furthermore, my uncle Dr. Dursun Ayan always encouraged me to find my own way and be successful.

I would like to thank to TÜBİTAK (The Scientific and Technological Research Council of Turkey) for the support and valuable contribution to my education.

Finally, I am grateful to my beloved family for believing me and for ever present and unconditional love.

Thanks all.

Dilek Ayan

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Dilek Ayan
Field : Business Administration
Program : Organizational Behaviour
Supervisor : Asist. Professor Melek Birsell
Degree Awarded and Date : Master – December 2010
Keywords : Networking Ability, Narcissism,
Attitude towards Internationalization

ABSTRACT

This study has attempted to understand the effects of networking ability on attitude towards internationalization. Moreover, it is aimed to identify the moderator role of adaptive and maladaptive narcissism dimensions on this relationship. In scope of the research, the importance of networking behaviours and managers' networking ability for organizations is examined. Furthermore, the effects of networking ability and narcissism on attitude towards internationalization are investigated via demonstrating networking, internationalization and narcissism concepts in the frame of literature.

In the research part of the study, the relationship between networking ability and attitude towards internationalization of managers and the moderator effect of adaptive and maladaptive aspects of narcissism on this relationship is evaluated. The research model was tested with the data gathered from 130 participants who work as managers in different sectors. The results showed that networking ability is effective on internationalization attitudes of managers. However, narcissistic characteristics have no effect on this relationship.

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Dilek Ayan
Anabilim Dalı	: İngilizce İşletme
Programı	: Örgütsel Davranış
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Melek Birsell
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Aralık 2010
Anahtar Kelimeler	: İlişki ağı kurma yeteneği, Narsisizm, Uluslararasılaşma
Tutumu	

ÖZET

Bu araştırma ile ilişki ağı (network) kurma yeteneğinin, uluslararasılaşma tutumu üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca narsisizmin uyumlu ve uyumsuz boyutlarının, ilişki ağı kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasındaki olası ilişkideki rolü de incelenmiştir. Çalışma kapsamında, network kurma davranışlarının ve yöneticilerin network yeteneklerinin örgütler açısından önemi ortaya konulmuştur. Literatür taraması ile network kurma, uluslararasılaşma ve narsisizm kavramları ile söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır.

Çalışmanın saha araştırması bölümünde, ilişki ağı kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasındaki ilişki ve bu ilişki üzerinde uyumlu ve uyumsuz narsisizm boyutlarının etkisi sınanmıştır. Araştırma modeli, farklı sektörlerde yönetici olarak çalışan 130 kişiden alınan veriler doğrultusunda test edilmiştir. Bulgular ilişki ağı kurma yeteneğinin, uluslararasılaşma tutumu üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Ancak seçilen narsisizm boyutlarının söz konusu ilişki üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

TABLE OF CONTENTS

ABSTRACT.....	iii
ÖZET	iv
TABLE OF CONTENTS.....	v
LIST OF TABLES.....	vi
LIST OF FIGURES	vii
I. INTRODUCTION	1
II. LITERATURE REVIEW.....	3
2.1. Networking Behavior.....	3
2.2. Networks for Organizations.....	5
2.3. Networking Ability	6
2.4. Internationalization and Internationalization Theories	9
2.5. The Relationship between Networking and Internationalization	18
2.6. History and Theoretical Framework of Narcissism.....	21
2.6.1. Pathological Narcissism.....	25
2.6.2. Healthy Narcissism	26
2.6.3. The Dimensions of Narcissism	30
2.7. Relationships among Research Variables.....	47
2.8. The Purpose of the Research and Hypotheses	48
III. METHOD	52
3.1. Instruments.....	52
IV. FINDINGS.....	57
4.1. Demographic Structure	57
4.2. Reliability Analysis.....	57
4.3. Factor Analysis	58
4.4. Results of Correlation and Regression Analysis.....	60
4.5. Variance Analysis	62
V. DISCUSSION	64
REFERENCES	68
APPENDIX.....	82

LIST OF TABLES

Table 1. Distributions of Gender, Education Level and Position	54
Table 2. Means and Ranges of Age, Experience and Experience in the Same Position	55
Table 3. Results for Reliability	58
Table 4. Factor Analysis of Narcissism	59
Table 5. Correlation Analysis	60
Table 6. Regression Analysis.....	61
Table 7. T-Test Results for Gender	63

LIST OF FIGURES

Figure 1: Model 1	49
Figure 2: Model 2	50
Figure 3: Model 3	50
Figure 4: Model 4	51

I. INTRODUCTION

Organizations carry on establishing new systems in order to increase their competitive advantages, develop current structures and gain more profit. However, one of the most important factors of the innovations forced by globalized world and rapidly changing technology is still human. Although the developed systems are very carefully built, it must consider not only human's features which are open to change, but also personality characteristics, abilities and attitudes which are quite different from one another and special to every individual.

Networking ability is accepted as a basic qualification required especially by managers to be successful and get works done. It is known that people who have networking ability can position themselves in their organizations and their companies in the market accurately, develop their connections; further, benefit from these relationships and networks to accomplish their jobs efficiently.

Attitude towards internationalization is specified as the main approach of employees about the internationalization of the companies they work for. It is found that the positive attitudes towards internationalization of the managers, in particular the ones who have authority and power, effect and contribute to the internationalization of the companies in international literature. Therefore, developing the attitude towards internationalization positively will accelerate the multinational facilities which are usually required for growth and development of the companies.

Besides all, the personality characteristics of managers are predictive in the decisions they make, the relationship between them and their subordinates and their performances. Being one of these personality types, Narcissism, is encountered as a new and remarkable concept in organizational behavior and management fields. Narcissism occurs in all people's growth process and shapes as a pathological or normal aspect according to the healthiness of the process. Normal narcissism provides an individual to feel that he can cope with his environment and their expectations, to enjoy his activities and to be proud of his success. Pathological narcissism consists of unhealthy interpersonal relationships and a perception of grandiose and unreal self. When

narcissism is considered for managers, it becomes inevitable for narcissistic leaders to take an indispensable position with their strengths and to damage their organizations with their weaknesses. Since narcissists have adaptive and maladaptive aspects, that is the fact that makes narcissists both an advantage and a harmful risk for their organizations. Authority which is related to dominance, assertiveness, leadership and self-confidence is stated as the adaptive dimension of narcissism in the organizational behaviour field. Moreover, exploitativeness and entitlement which are closely related to rebelliousness, nonconformity, hostility, a lack of consideration and tolerance for others are identified as the maladaptive dimensions.

In this study, the importance of networking behaviours and managers' networking ability for organizations is examined. Furthermore, the effects of networking ability on attitude towards internationalization are examined via demonstrating internationalization and narcissism concepts in the frame of literature. In the research part of the study, the relationship between networking ability and attitude towards internationalization of managers and the moderator effect of adaptive and maladaptive aspects of narcissism on this relationship was investigated.

II. LITERATURE REVIEW

2.1. Networking Behavior

Networking comprises social processes over and above the normal economic trading relationship. Networking at work is stated as an expected behavior from firm owner and managers which also have significant positive effects on firm performance in international literature. Moreover, it is possible to specify organizations' networking behaviors. In general, networking includes a wide array of behaviors designed to build informal interpersonal relationships with people inside and outside the organization (Michael and Yukl, 1993).

Small firm networking research tends to embrace Granovetter's (1985) account of the role of concrete personal relations that include 'strong ties' to family and close friends as well as 'weak ties'. People connected by strong ties trust each other; however, they are likely to share contacts and information. Thus, reliance on strong ties militates against the generation of new information and perspectives to create and exploit business opportunities for growth and development. Although weak ties may be of short duration and low frequency; their strength then is that they enable the individual to reach actively and purposively outside his or her immediate close social circle and to draw upon information, advice and assistance from a large, diverse pool. Interestingly, many researchers argue that weak tie networking is a fundamental part of entrepreneurial behaviour (Dubini and Aldrich 1991). Dubini and Aldrich explain an 'entrepreneur' as someone who develops both strong and weak ties which 'substantially increase their access to information and resources, multiplying by many times over what is available through their direct ties'. Moreover, they assert that mobilizing resources involves asking others to raise money, labor and effort for a venture with an uncertain future; therefore, entrepreneurship is inherently a networking activity. Fundamentally, socio-economic relations of interdependency manifest themselves in the power of the owner-manager to mobilize resources (Dubini and Aldrich, 1991; Chell and Baines, 2000).

Network research emphasizes the importance of inter-firm ties in accumulating and utilizing knowledge which is information whose validity has been established through tests of proof that can be used without further experimentation (Leibeskind, 1996). Researchers have emphasized the impact of network ties on learning and the internationalization behavior of firms. Networks are important, as “economic actions and outcomes, like all social actions and outcomes, are affected by actor’s pair-wise relations and by the structure of the overall network of relations” (Granovetter, 1992).

Organizational scientists have most often conceptualized networking behavior as a uni-dimensional construct reflecting only career-enhancing behavior. However, networking activity can be directed to maximize resources in one of two central life domains: career and/or community (Forret and Dougherty, 2001). Whereas some research has indicated that individuals engaging in networking activity within these two domains have unique outcomes, the defining antecedent conditions are not as fully understood. An “individual’s attempts to develop and maintain relationships with others who have the potential to assist them in their work or career” (Forret and Dougherty, 2001), career-related networking is paramount to organizational success. Research has supported that career-related networking behavior is positively related to important individual outcomes such as number of promotions, total compensation, and perceived career success (Forret and Dougherty, 2004).

Individual differences affect the establishment of networks within organizations. Researches indicate that limited access to powerful networks in organizations has hindered the career progress of women and minorities (Bell and Nkomo, 2001). To the degree that networks are defined by social or demographic similarity, it is plausible that individual differences are integral to even obtaining jobs in organizations. The role of individual differences in network development extends beyond simple demographic differences and incorporates distinction in personalities, backgrounds, and abilities. For instance, extraversion, socioeconomic status, and self-esteem have been found to positively relate to networking activity (Forret and Dougherty, 2001). More extensively, it is found that employees who experienced higher

levels of organizational commitment were more likely to engage in career networking activities.

Developmental networks are defined as concurrent relationships that foster personal growth and career development (Higgins and Kram, 2001; Molloy, 2005). Such a developmental network can be viewed as one component of social capital (Lin, 2001), which represents the quality and quantity of social relationships of a person (Ng, Eby, Sorenson and Feldman, 2005). Networking is directed at establishing, cultivating, and utilizing many positive personal relationships with different higher managers at the work place (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, Lux, 2007). Blickle, Witzki and Schneider (2009) showed that networking behaviors predicted protégés' income, hierarchical position, and mentoring received after two years.

2.2. Networks for Organizations

Network ties of firms are firm specific and difficult to imitate and have consequences along three dimensions, namely (1) the information that is available to the firm, (2) its timing, and (3) referrals (Burt, 1997). Firstly, networks are a source of information to firms about what goes on in the market. The same information is not available to all the firms in the market. Secondly, ties influence the timing of when a particular piece of information will reach a particular firm. Finally, referrals imply that firms' interests are represented in a positive light, at the right time, and in the right place. Firms placed centrally in a network receive more, better, and early knowledge compared to their competitors. This may influence the internationalization process of firms.

Firms with a large number of weak ties enjoy an advantage over those that are engaged in strong ties. Firstly, for economical reasons, firms are in a better position to maintain a large number of weak ties than a large number of strong ties. Strong ties imply a tight interaction between firms and they are costly to maintain. Secondly, weak ties supply more novel knowledge than strong ties. The knowledge of firms involved in weak ties is dissimilar to that of strong ties. Firms engaged in strong ties adapt to each

other and develop a similarity of knowledge base. Thirdly, weak ties imply a decoupling between firms, and this is less of a restraint on the adaptive behavior of firms.

Firms engaged in weak ties are in a better position to search for new knowledge, enjoy greater autonomy, and to adapt. Firms may go outside their existing channels in search for knowledge. Strong ties may restrain the knowledge-based adaptive response of firms. Thus, firms with a large number of weak ties may develop products and services that are less customized to the needs of a few customers (Sharma and Blomstermo, 2003).

2.3. Networking Ability

Networking behaviors represent the mechanisms through which networks are built and maintained and successful careers are launched. According to the study made by Luthans, Hodgetts, and Rosenkratz, (1988), successful managers spend significantly more time networking with others than non-successful managers. Beyond the context of career success, networking behavior can be more broadly discussed as personal investments designed to reinforce one's reputation, value, and/or worth within career, social, and community-based networks over time (Lin, 1999; Portes, 1998). Networking behavior brings organizational outcomes about as well as personal benefits. The efficiency of these outcomes is related to the ability of the person who networks. In this context, networking ability is not as a trait or possession but rather as an informational and control asset that stems from access to Networks. Networking ability is defined as a dimension of political skill concept which was developed by Ferris and his colleagues (Ferris, Davidson et al., 2005). Politically skilled individuals are cognizant of this and are adept at developing and using social networks (Ferris, Davidson, and Perrewé, 2005; Ferris, Treadway, et al., 2005). Politically skilled individuals often are viewed as adroit negotiators and as the brokers of compromise. Because the politics content area gives individuals a picture of "how things are done around here," and who in an organization is important, this will increase their networking ability. These individuals not only will know whom to include in their networks but also how to go about building them in a

contextually appropriate way, because they understand the power structures in the organization, network positioning, and how to deal with the political behavior taking place. Besides, Kelly and Kaplan (1993) stated that nine strategies were identified that distinguished best performers from others, and two of those were “organizational savvy” and “networking” (Blass, Brouer, Perrewe and Ferris, 2007).

Several frameworks have been used to understand networking behaviors including social capital (e.g., Burt, 1992), ecological (e.g., Germain, 1991; Brown and Konrad, 2001), and attachment (e.g., Anders and Tucker, 2000). The social network perspective suggests that the intersection of relationships occupied by individuals essentially defines their position within networks and organizations (Brass, 1995). Furthermore, Brass (1995) and others have acknowledged that it may be through an intuitive understanding and mastery of politics that individuals secure particular network positions in organizations, which may prove advantageous for creating and taking advantage of opportunities.

Ferris et al. (2007) view networking behaviors as political behaviors. That is, they are behaviors designed to promote the self-interests of the employee that may or may not take into account the well-being of others (Kacmar and Carlson, 1997). Accordingly, subsequent research has explicitly indicated that networking behavior is a dimension of political activity (Ferris, Davidson et al., 2005). As the nature of work has shifted from productive capacity to service transactions, social competencies have taken on increased importance in organizations. Accordingly, the organizational sciences “have witnessed a proliferation of constructs that all address aspects of effectiveness in social interactions at work” (Ferris et al., 2002). To the degree that organizations, whether corporate, non-profit, church, or school, are political entities (Mintzberg, 1985), success in the political arena requires both the political skill to manage behaviors in a sincere and genuine manner and the motivation to expend energy and resources to achieve desired outcomes (Mintzberg, 1983; Treadway, Breland, Adams, Duke and Williams, 2010).

Individuals with strong political skill are good at developing and using diverse networks of people. People in these networks tend to hold assets the organizer sees as

valuable and necessary for personal and organizational success. Politically skilled individuals easily develop friendships and build strong, beneficial alliances and coalitions. Furthermore, individuals high in networking ability carefully position themselves to both create and take advantage of opportunities. Masters of the quid pro quo, they are often highly skilled negotiators and dealmakers, and they are adept at conflict management. Described in these terms, their activities may sound cold and manipulative, but they are nonetheless essential; as Watkins and Bazerman point out, executives need to build both informal advice networks and formal coalitions in order to influence political decisions (Watkins and Bazerman, 2003).

Politically skilled individuals enjoy the respect and generally also the liking of those in their network, resulting in significant and tangible benefits, such as gaining favorable reactions to ideas, enhanced access to important information, and increased cooperation and trust. They know when to call on others for favors, and they are perceived as willing to reciprocate. In addition, they inspire commitment and personal obligation from those around them. In short, politically skilled people possess high levels of social capital, which enhances their reputation and ability to be influential (Ferris, Davidson and Perrewé, 2005).

Those who are skilled at networking are also those who share useful work information. This is not gossip but information that will help people do their jobs better or information that will help them gain a better perspective about the department or company. Further, they remember important things about the people with whom they work. Skilled networkers are approachable. Sometimes you will need to initiate the relationship, initiating a contact can be done as simply as asking someone a question.

Because the nature of networking implies involvement with others and being able to mobilize coalitions for influence, networking ability was hypothesized to demonstrate the strongest positive relationship with the upward appeal and coalition forming influence tactics, and that was found to be the case. The networking ability was thought to provide the positioning to allow one to employ assertiveness effectively. Indeed, networking ability demonstrated a significant positive correlation with assertiveness.

Networking ability is critical for managerial effectiveness. In fact, Fred Luthans and his associates (1988) found that effective managers spend nearly half their time on networking activities, much more than they devote to what would be considered traditional managerial activities. Leadership involves goal accomplishment with and through others, and the social capital that accrues to those is what makes it possible for leaders to be effective – thus further illustrating the critical role such skill plays in organizational life (Ferris et al., 2005). Empirical findings show that the number of relationships and the overall amount of assistance received indeed account for individuals' satisfaction at work (Higgins, 2000) and long-run protégés career success outcomes such as salary, organizational retention, and promotion (Higgins and Thomas, 2001; Ng et al., 2005). Thus, networking is an important factor of career proactivity which creates social capital (Blickle, Witzki, and Schneider, 2009).

2.4. Internationalization and Internationalization Theories

Internationalization refers to a firm's choice to extend its sales or manufacturing to new markets abroad (Welch and Luostarinen, 1988). For businesses everywhere, the rate of globalization has recently been nothing short of phenomenal which has the resulting in competition. Therefore, most of the companies especially small and medium-sized firms find themselves dealing with international competitors, some of incredible size with huge scale advantages. At the same time, firms find themselves with access to a worldwide customer base that can locate their products through different entry modes like exports, joint ventures, or the Internet (Molina, 2004).

There have been a number of reviews of literature concerning internationalization theories (Aaby and Slater, 1989; Johanson and Valhne, 1990; Melin, 1992; Andersen, 1993). The traditional processes for internationalization of firms describe the process as an incremental stage based strategy (Yeoh, 2004). Vernon (1996) who was an internationalization theorists developed the International Product Life Cycle (EPLC) theory to describe the diffusion of innovations into foreign markets.

When new products enter the market, product modifications are made based on market feedback and production methods are refined. Hence, the company begins to feel competitive pressure. In the end, the product that was developed and originally sold domestically is made more efficiently in foreign markets and then sold back into the original market (Coviello and McCauley, 1999).

Theories that focus on expansion through foreign direct investment explain internationalization in terms of the firm choosing a structure that will allow cost minimization (Coviello and McAuley, 1999). Internationalization theory is concerned with global expansion motivated by the firms need to reduce costs in operations (Buckley and Casson, 1976). Dunning (1988, 1995) developed a theory which called eclectic theory to explain the internationalization of firms with a focus on the impact on the host and home countries. The theory focuses on three main factors that contribute to the decision to expand internationally. The first set of characteristics consists of ownership specific advantages, the second set of factors focus on location specific advantages and the third one refers to internalization advantages (Todd, 2006, p. 28-29).

The most influential stage models of internationalization were developed by Johanson and Weidersheim-Paul (1975) and Johanson and Vahlne (1977). These models propose that internationalization evolves over time as the firm increases market knowledge and commitment. Firms, initially expand internationally into markets that are low risk and do not contain uncertainty and turbulence. As the firm becomes more knowledgeable and therefore more comfortable with its foray into international markets, it will begin to expand further. These models consider the importance of managerial learning, attitudes and behaviors (Coviello and McAuley, 1999).

The resource based view of internationalization emphasizes the importance of the accumulation of resources focusing on the way in which firms can combine resources and create a sustainable competitive advantage. Barney, Wright and Ketchen (2001) focused on the importance of the role of management in their identification, development and implementation of strategies involving key resources.

Foreign direct investment theory and the stage models represent an economic and a behavioral view of internationalization expansion strategies. Recently, theorists have been focusing on the importance of inter-organizational relationships involving customers, suppliers, competitors, government agencies, private supporting agencies, family, friends, or anyone who can impact the success of the firm (Coviello and McAuley, 1999).

All these internationalization theories have played an important role in the attempt to explain the method in which global expansion occurs. They provide models to describe the processes necessary for firms to survive in international markets (Todd, 2006).

2.4.1. Effective Factors on Internationalization

There are a number of studies that examine various variables as they relate to internationalization of the firm. Some of the most extensively studied variables are: firm size, age, information planning and control systems, innovation, home-country characteristics, and host-country characteristics (Cady, 2000). However, many researches indicate another factor which may be sometimes the most effective one: managerial perceptions and attitudes.

2.4.1.1. Managerial Perceptions and Attitudes

One of the most studied variables regarding the relationship to internationalization of the firm is the relationship between the perceptions and attitudes of the managers, decision-makers and management team and the internationalization of the firm. Perlmutter (1969) introduced the concept of the relationship between management perceptions and attitudes and internationalization. He states "the more one penetrates into the living reality of an international firm, the more one finds it is necessary to give serious value to the way executives think about doing business around the world". He defines states of mind or attitudes as ethnocentric (home country

oriented), polycentric (host country oriented), and geocentric (world oriented). Heenan and Perlmutter (1979) provided a detailed description of the four types of centricity: Ethnocentrism refers to preference for putting home-country people in key positions everywhere and rewarding them more handsomely for work, along with a tendency to feel that this group is more intelligent, more capable, or more reliable. Polycentrism is the attitude that cultures of various countries are quite dissimilar, that foreigners are difficult to understand, and that they should be left alone as long as their work is profitable. The regiocentric attitude sees advantages in recruiting, developing, appraising, and assigning managers on a regional basis. And the last type of centricity is the geocentric attitude which is evidenced by the attempt to integrate diverse regions through a global systems approach to decision making. Headquarters and subsidiaries see themselves as parts of an organic worldwide entity (Heenan and Perlmutter, 1979).

Weidersheim-Paul et al, (1978), developed a model that stresses the importance of a firm's activities and "pre-export" behavior. The important factors include information, characteristics of the decision-maker, the enterprise environment of the firm. Decision-maker characteristics like value systems, decision-makers international outlook, and past history and experience are important.

Brady and Bearden (1979) examined the attitudes of three groups of executives who are consisted of those using direct exporting methods, those using indirect exporting methods, and non-exporting executives. The study found that the executives had significant differences in their attitudes on eight of the ten salient attitudes. According to the research, management attitudes do make a difference in the export decision.

Welch and Widdersheim-Paul (1980), observe that most firms adopt the export strategy in a relatively non-rational way. The conviction is certainly greater where owner-managers initiated the exporting. Most depends on manager attitudes if problems arise, positive attitudes will overcome. If the decision-maker has a highly 'international' outlook, he is likely to play-down negative aspects or problems which arise because of the early export experience.

Roy and Simpson (1981) focused their study on the decision to export or not export. The research seeks to determine C.E.O. perceptions of cost, profit and risk in export versus domestic marketing. They put forward that the perception is the main factor which determines the way manager's adapts to his world. People do perceive selectively as a result of their needs, drive, motives, and attitudes. Furthermore, Aharoni (1966) noted that market knowledge along with idiosyncratic preferences of decision-makers appears to play a dominant role in foreign investment decisions.

Reid (1981) concludes that the research on exporting, especially for small firms must pay far more attention to individual characteristics and how these affect the processing of export-related information and influence exporting behavior.

Gripsrud (1989) studied small active Norwegian exporters and the expansion of exports from well-known foreign markets to a psychologically distant market. The study aimed to identify which factors will influence attitudes toward that particular market in either a positive or negative manner. It is evident from this study that both internal and external factors affect management's attitudes, which then, in turn, affect management's decisions and actions. It is a cyclical process like the behavior process behind the process model of internationalization (Cady, 2000).

Cavusgil and Naor (1987) conducted an empirical study designed to identify a comprehensive set of firm and management characteristics related to exporting. The goal was to discriminate between exporting and non-exporting firms based on three variables. It is evident that almost every study has pointed attention to the critical role played by the senior decision-maker in exporting. The main conclusion is that various firms and management characteristics are useful in discriminating meaningfully between exporting and non-exporting firms. The results of this study indicate that it is a combination of management contacts, perceptions, expertise and resources (company size) that account for a company's propensity to engage in international business through exporting.

Axinn (1993) states that the most of the variables significantly related to export performance are manager-related. This result suggests a potentially critical relationship

between managers and the export performance of their firms". The export performance of the machine tool manufacturers studied is more highly correlated with the international experience and perceptions of exporting possessed by managers than it is with the firm's size, technology, or goals.

Aaby and Slater (1989) reviewed literature for the last ten years on management's influence in exporting. They state that all studies in the management commitment category conclude that there is a positive relationship between management commitment and propensity to export. Thirty-three studies evaluated the relationships among management perceptions, attitudes, and the propensity to export. Management perceptions appear to be one of the most important firm-determinants for export success.

Ramaswami and Yang (1990), studied the perceived barriers to exporting and exporting assistance requirements. They found, that particularly for small and medium-sized firms that are likely to have simple decision structures, the perception of the decision-makers dominate the mere existence of the business. The theory of bounded rationality postulates that decisions are most often made based on limited information. Perceived barriers to exporting reflect the filtered view of the individual decision-maker in the firm. Therefore, the same barriers can be perceived differently by decision-makers depending on their relative backgrounds.

Axinn, Savitt, Sinkula and Thach (1994) reported on results of their longitudinal study of exporting firms where relationships among manager's beliefs about exporting, their export intentions, and subsequent exporting behavior, and future exporting intentions were examined. The results indicated the effect of learning on firm behavior and intentions. It seems that past performance has a strong impact on future intentions, firms tend to proceed with strategies that work and strategies that work have a tendency to form management perception and management perceptions are then translated into specific actions such as exporting. This seems to relate back to the process model of internationalization.

Bijmalt and Zwart (1994) studied the success of small and medium-sized exporting firms in the northern part of the Netherlands. Over 95% of firms in this part of the country are small and medium-sized firms. Internal managerial factors such as the attitude toward exporting are crucial for the export success of the small and medium-sized exporter. The objective of the study was to determine what internal managerial factors contribute to export success. It is found that export success is dependent upon both firm characteristics and policy issues, which include management perceptions. This research points clearly to the importance of management perceptions, but also shows that the export success model is much broader than any single success factor.

All these studies show that management's attitude is even more important than external factors, which are conducive to exporting.

2.4.1.2. Attitude towards Internationalization

Attitude towards internationalization is mostly conceptualized as global mindset. A mindset has been defined as a dimension of perception. A positive attitude towards internationalization as a global mindset includes being open minded, viewing the world from a broad perspective (Arora, Jaju, Kefalas and Perenich, 2004). Gupta and Govindaranjan (2002) define a global mindset or positive attitude towards internationalization as the cognitive filters through which individuals and organizations analyze and define their world. People's mindsets are a product of their histories and evolve through an iterative process. From time to time, however, new information appears that is truly novel and inconsistent with the existing mindset. When this happens, people either reject the new information or change their mindset. Information is filtered and, in turn, is selected and interpreted based in existing bias.

Mindsets as Knowledge Structures Research in cognitive psychology has also revealed that mindsets exist in the form of knowledge structures and that the two primary attributes of any knowledge structure are differentiation and integration. Differentiation in knowledge structures refers to the narrowness vs. breadth of knowledge that the individual or organization brings to the particular context.

Organizational sociologists report that the organization's performance is dependent on the sociological views of its employees (Arora, Jaju, Kefalas and Perenich, 2004). Ireland, Hitt, and Simon (2003) define an entrepreneurial attitude as a growth - oriented perspective that results in an individual focus on flexibility, creativity, continuous innovation, and renewal (Todd, 2006).

The benefit of a global mindset derives from the fact that, while the company has a grasp of and insight into the needs of the local market, it is also able to build cognitive bridges across these needs and between these needs and the company's own global experience and capabilities. These benefits can manifest themselves in one or more of the following types of competitive advantage (Gupta and Govindarajan, 2002):

- An early-mover advantage in identifying emerging opportunities;
- Greater sophistication and more fine-grained analysis regarding the trade-off between local adaptation and global standardization;
- Smoother coordination across complementary activities distributed across borders;
- Faster roll-out of new product concepts and technologies;
- More rapid and efficient cross-border sharing of best practices across subsidiaries.

Researchers have indicated that the personality of international entrepreneurs differs from those who are not internationally oriented. The concept describing a positive attitude towards internationalization takes into consideration the attitudinal aspect of international orientation (Nummela, Saarenketo and Puumalainen, 2004). A positive attitude towards internationalization is characterized by an openness to and awareness of cultural diversity and markets (Gupta and Govindarajan, 2002).

A manager with a positive attitude towards internationalization has the ability to see the world from a broader perspective, looking beyond the domestic market for new trends and business opportunities (Kedia and Mukherji, 1999). Managers with a

positive attitude towards internationalization acknowledge the interdependence of their firm with the global economy. Additional characteristics of having a positive attitude towards internationalization include a capacity to manage under complex conditions of constant change and uncertainty (Kedia and Mukherji, 1999).

Stewart (1997) found a direct path from the impact of management commitment to the degree of internationalization of the firm. When management has a clear focus on target markets, sets high sales goals, and plans their strategy well, a positive impact on the degree of internationalization is realized. Entrepreneurial orientation influences management decisions, providing an explanation for the strategic direction of the firm (Frese, Brantjes and Hoorn, 2002). Many researchers have examined the relationship between success in international expansion and the entrepreneur's attitude toward internationalization (Andersson, 2004; Andersson and Wictor, 2003; Ibeh and Young, 2000). Hambrick and Mason, (1984) identified the importance of the executive level of the firm's values and attitudes with regard to the impact on the operation of the business (Todd, 2006).

Briefly, the global mindset is a multidimensional concept and this study attempts to take both the attitudinal and behavioural aspects into consideration. Measurement is based on the manager's own evaluation. Thus it is taken to consist of productiveness on international markets and the manager's commitment to internationalization and an international vision. Proactiveness is understood here as the anticipation of future problems, needs, and changes related to international markets, and thus as comprehension of their significance. It is measured according to statements referring to the need for and importance of international activities (Nummela, 2004):

- “It is important for our company to internationalize rapidly.”
- “Internationalization is the only way to achieve our growth objectives.”
- “We will have to internationalize in order to succeed in the future.”
- “The growth we are aiming at can be achieved mainly through internationalization.”

On the other hand, commitment to internationalization is measured according to statements referring to the top manager's concrete behaviour related to international activities:

- “The whole world as one big marketplace.”

2.5. The Relationship between Networking and Internationalization

Globalization has brought greater emphasis on corporate collaboration at the expense of the traditional corporate ethnocentrism, where a manager was in full control of a particular business or function. Collaboration refers not only to units within the company, but also extends to outside partners, e.g., suppliers, customers or research institutions. Global managers must now develop and coordinate networks which give them access to key resources on a worldwide basis. Network-building helps to replace nationally held views with a collective global mindset.

Established global companies, such as, Unilever or Nestlé, have developed a networking culture, in which middle managers from various parts of the organization are constantly put together in working, training or social situations. They range from staffing multicultural project teams, sophisticated career path systems encouraging international mobility to various training courses, internal conferences and company parties. Networking depends to a large degree on interaction and communication, which, today, is made much easier through new information and communication technologies. Nevertheless, personal contacts and interaction will remain essential and are the major vehicle for transferring ideas across borders. They are immensely useful in setting up ad hoc international project teams solving a problem or following a specific issue on a more permanent basis (Paul, 2000).

The internationalization process of SMEs from a network perspective has been intensively explored in the past (Coviello and Munro, 1997; Ellis, 2000). Chetty and Patterson (2002) pointed out that the concept of business networks came from the social exchange perspective on social networks. The internationalization process of SMEs

from this perspective seems to be a more useful concept since it is possible to overcome the problems of limited resources, experiences, and credibility (Lu and Beamish, 2001). A more recent form of network that has emerged among firms involves e-commerce corporations (ECCs) on the Internet. These corporations resemble network organizations in the form of an interdependent coalition of task- or skill-specialized entities, which can result in them gaining certain advantages (Singh and Kundu, 2002, p. 686). Within the last decade, the theoretical debate on internationalization has concentrated on specific features of small companies in an effort to establish a general theory. For example, research done on Australian SMEs found that exports typically were initiated on the basis of the decision maker's existing social network (Ellis and Pecotich, 2001).

As noted in the review of networking literature, a network is defined as the relationship between a firm's management team and employees with customers, suppliers, competitors, government, distributors, bankers, families, friends, or any other party that enables it to internationalize its business activities. Networks have an impact on internationalization pace, market selection, and entry mode (Axelsson and Johanson, 1992).

Network relationships have triggered knowledge opportunities for businesses and have motivated firms to enter international markets (Ellis, 2000; Korhonen, Luostarinen, and Welch, 1995). Moreover it is stated that working together collectively can help firms overcome adversity and lack of motivation. In this context, rapid and successful growth of firms appears to be a result of their involvement in international networks, with major partners often guiding foreign market selection and providing the mechanism for market entry (Coviello and Munro, 1997). Briefly, network relationships influence firms' market and entry mode selection.

Network relationships help firms to access local market knowledge and obtain business information and establish contacts (Chetty and Patterson, 2002). Establishing credibility and trust with its foreign partners represents an area that a firm needs to work on its effort to establish its international presence. Credibility and trust are developed in an incremental way through working together and network relationships can therefore

provide opportunity for firms to build credibility and trust with other members (Zain and Ng, 2006).

Relationships enable the parties to link their activities, tie together their resources, and to develop bonds between people (Hakansson and Snehota, 1995). This enables the accumulation of knowledge, the creation of new resources, and the development of new activities.

The individuals with whom entrepreneurs hold personal relationships offer access to their own network of relationships in other countries, from simple contacts to deeply trusted relationships. These can then present the basis of new inter-firm linkages for the internationalizing entrepreneur for example, through new external contacts (such as licensees or franchisees) or new inward–outward links (such as importers or exporters). In this way, personal relationships represent between-firm ‘relationship resources’ that are fundamental in internationalization.

Interpersonal relationships can also be very important in providing knowledge of new markets (Hakansson and Snehota, 1995). Many factors have been noted to contribute to the development of relationships, including time, trust and communication.

Entrepreneurship research has long recognized that business relationships between individuals are embedded in the social interaction between them and in a recent review of exporting in developing countries. Ghauri, Lutz and Tesfom (2003) found that personal relationships were important in overcoming export marketing problems. Relationship researchers have highlighted how relationships originate from both business and social contexts and that the development of relationships involves a strong social element. International business research is now increasingly recognizing, conceptualizing and researching the role of social relationships in export marketing strategy. Styles and Ambler (2000) found evidence that the progressive evolution of information acquisition, learning and knowledge is essentially a social phenomenon, at least in the early stages. In this, the development of relationships involves individuals increasing their interpersonal trust and commitment to others. These relationships are social and not just business relationships. Export initiations, especially by smaller and

entrepreneurial firms, are based on social relationships. Social ties were found to play an important role in the decision to start exporting Ellis and Pecotich (2001). The first export moves are between buyers and suppliers that have developed social relationships (Ellis, 2000).

Reviews of export performance and strategy have suggested that the strategies of managing relationships and developing external networks have a positive effect on performance (Leonidou, Katsikeas and Samiee, 2002). Firms with excellent relationship-creating skills, deployed to achieve closely managed (personal, interactive, trusting, and long term) partnerships with foreign distributors, customers, and other relevant market actors, are more likely to gain exporting success. Research suggests that entrepreneurs are more likely to internationalize by developing the relationships that they happen to have, rather than set objectives and develop plans for the development of relationships (Coviello and MacAuley, 1999; Harris and Wheeler, 2005).

2.6. History and Theoretical Framework of Narcissism

Narcissism as a psychological construct has its origin in psychoanalytic psychology, having been adapted from Greek mythology. Havelock Ellis in 1898 was the first psychoanalytic theorist to employ the Greek mythological character, Narcissus, to describe and explain a psychological phenomenon (as cited in Akhtar and Thomson, 1982; Pulver, 1980). Narcissus matured into an irresistibly handsome, but stubbornly proud, young man who guiltlessly rejected the countless maidens and male suitors who threw themselves at his feet. One such scorned lover named Ameinius suicided with a sword that had been given to him by Narcissus himself. Answering Ameinius's prayer for vengeance, the nymph-goddess, Nemeisis, used her powers to make Narcissus fall in love, while at the same time denying him its consummation. The myth has it that, as the cursed Narcissus knelt down to drink from a river; he fell in love with his own reflection in the water. He spent the rest of his life pining for a love that was unattainable. Believing that only death could free him from his torment, Narcissus chose to take his own life by thrusting a dagger into his chest (Rataj, 2003).

Ellis (1898) invoked the myth of Narcissus and introduced the term *Narcissus-like* to explain a clinical case of male autoeroticism. Autoeroticism referred to "that tendency for the sexual emotions to be absorbed, and often entirely lost, in self-admiration" (Pulver, 1980). Likewise, Freud (1905) first used the term *narcissistic* in a footnote in "Three Essays on the Theory of Sexuality" to characterize the same sexual perversion that Ellis had described previously. However, it was Otto Rank's 1911 paper (Akhtar and Thomson, 1982) that was the first from a psychoanalytic perspective to deal specifically with narcissism. Although Rank continued to use the term narcissism primarily as sexual self-love, he also connected narcissism to vanity and self-admiration. Rank's paper was followed by Freud's (1914) seminal work, *On Narcissism: An Introduction*. In this paper, the concept of narcissism became central to Freud's burgeoning psychoanalytic theory. Freud's theory of narcissism was developed mainly to explicate psychosis with the underlying assumption that a developmental continuum was parallel to a pathological continuum.

Kohut (1971; Kohut and Wolf, 1986) discusses the optimal environment for healthy self development. He believes there are two opportunities for normal development: The first is a nurturing and empathic parental environment in the very early years, up until about two and a half years of age. According to Kohut's theory, the parent is in the role of "selfobject" to the infant who requires a strong, protective parent for survival. The term selfobject suggests a subjective process of unity between parent and infant, which in optimal caretaking involves an empathic person, usually the mother, who is attuned to the needs of the infant. It is believed that the infant cannot distinguish between him or herself and the object, as the infant's needs are usually immediately gratified, as if, the infant believes, the self is gratifying itself. This has been termed the stage of omnipotence or the grandiose self in psychoanalytic language; in Kohut's terms, this is the mirroring stage.

The second opportunity for normal self development, according to Kohut, comes through the inevitable and gradual empathic failures on the part of the mother. This leads to the child's experience of separateness, which in turn causes feelings of vulnerability and helplessness as the child realizes the extent of his or her dependence.

At this point the child needs a strong selfobject to idealize and emulate in order to assuage feelings of helplessness through identification with a powerful object (Modell, 1986). In Kohut's terms, this is the idealizing stage. The mirroring and idealizing stages described above make up what Kohut calls the "bipolar self." The mirroring of the child's omnipotence becomes adult striving for ambition, and the idealizing stage becomes the internalization of values and standards (Kohut, 1971; Kohut and Wolf, 1986). Kohut makes it clear that in normal development, deficiencies can occur in either of the two poles of the self. If parental failure occurs in the development of one stage, normal development can still occur as long as there is compensation in the other. However, if there is an environment of chronic parental failure impacting both stages, the child is at risk for developing a narcissistic pathology.

The narcissistic personality is confused about the gap between reality and fantasy, which is a direct result of the inability to accept the self with its faults and limitations. The inability to experience self- acceptance and self-love results in difficulty accepting and loving others in a realistic way, as both the self and object representations are grandiose, unrealistic representations of the real self and real other. Due to their preoccupation with protecting their idealized self image, the narcissistic personality is not able to recognize others as independent, as their interest in others is only related to the ability of others to validate their own grandiose self.

Since the narcissistic individual has only two ways of seeing himself, as perfect or as nothing, they are vulnerable to feelings of shame. These shameful feelings often arise when they feel challenged or criticized by others, which may happen frequently as narcissistic individuals often boast of their superiority and others may try to cut them down to size. Unable to tolerate feeling like nothing, narcissistic personalities will hide from anyone who tries to expose them, finding it difficult to take responsibility for their behavior. Thus they are unable to learn from their mistakes, and growth is restricted.

The subjective experience of some narcissistic personalities includes emptiness, restlessness and boredom. Because they are invested in an image of perfection, these individuals find it difficult to cope with painful feelings, and may

engage in avoidant behaviors such as substance abuse and eating disorders (Ronningstam, 1998).

The essential difference between the perspectives of Kohut and Kernberg involve the structure of the grandiose self. Kernberg believes that the grandiose self is a pathological structure which must be broken down in order for a normal self to develop. His theory centers around the importance he attributes to the traits of aggression and envy in the narcissistic personality. Kernberg believes that the development of the self representation and the object representation occur simultaneously and influence each other. The aggression felt toward the object becomes part of the self-representation, making self-love and acceptance, as well as acceptance of others, difficult. This in turn interferes with later developmental tasks.

Kohut's (Kohut and Wolf, 1986) view is that the self concept of the narcissistic personality is not pathological but inadequately developed, and that, if given a nurturing environment, a normal self will develop. This is often referred to in the literature as "deficient" or "arrested" self development. In his view, the idealizing and mirroring transference allows the grandiose self to be mirrored by the analyst, which in turn allows the narcissistic individual a chance to emulate and idealize the object. Kernberg (1998) argues that the mirroring and idealizing transference emphasized by Kohut does not properly allow a negative transference to develop, with the needed working-through of aggression and unconscious envy. Kernberg further argues that Kohut's technique will simply result in a higher functioning grandiose self, as opposed to a more normal self able to accept and appreciate both self and others.

The following criteria are listed by American Psychiatric Association to describe narcissistic personality disorders: A pervasive pattern of grandiosity (in fantasy or behavior), lack of empathy, and hypersensitivity to the evaluation of others, beginning by early adulthood and present in a variety of contexts, as indicated by five (or more) of the following (Köroğlu, 2007):

- has a grandiose sense of self-importance, e.g., exaggerates achievements and talents, expects to be noticed as “special” without appropriate achievement;

- is preoccupied with fantasies of unlimited success, power, brilliance, beauty, or ideal love;
- believes that he or she is “special” and unique and can only be understood by, or should associate with, other special or high-status people or institutions;
- requires excessive admiration;
- has a sense of entitlement, i.e., unreasonable expectations of especially favorable treatment or automatic compliance with his or her expectations;
- is interpersonally exploitative, i.e., takes advantage of others to achieve his or her own ends;
- lacks empathy: is unwilling to recognize or identify with the feelings and needs of others;
- is often envious of others or believes that others are envious of him or her;
- shows arrogant, haughty behaviors or attitudes.

2.6.1. Pathological Narcissism

According to Freud (1914, 1923), narcissism was not only a concept necessary for his metapsychology, but it was also a diagnostic entity he found indispensable in describing a variety of clinical phenomena. Metapsychologically, Freud used the construct of narcissism: (a) to explain a normal stage of psycho sexual development between autoeroticism and object-love, i.e., *primary narcissism*; (b) to describe the original source and energy for the development of the ego; (c) as an object choice based on identification with some aspect of the self rather than with the real characteristics of the object; (d) as a mode of object relationship characterized by withdrawal of libido

from external objects that is re-invested in the self, as occurs in schizophrenia, i.e., *secondary narcissism*, and (e) as a mechanism for the establishment of the ego ideal, and therefore as an essential constituent in the development and maintenance of self-esteem. Clinically, Freud used the term narcissism to describe the following behavioral phenomena: (a) a set of attitudes one has toward oneself including self-love, self-regard and grandiosity; (b) fears such as fear of loss of love and fear of failure that are connected to one's self-esteem; (c) a defensive organization of projection, denial, splitting, idealization and devaluation; (d) strivings related to the need to be loved and the motivation for self-sufficiency and perfection; and (e) a set of attitudes characterizing one's interpersonal relationships, i.e., exhibitionism, feelings of entitlement, viewing others as an extensions of oneself rather than as separate persons, exploitativeness, jealousy, an intolerance of criticism from others, as well as a tendency to criticize others who are perceived to be different from oneself (Rataj, 2003).

2.6.2. Healthy Narcissism

Kohut (1977) proposed that narcissism was not just a defect in personality but was an integral part of normal development, and that there was age- and stage-appropriate narcissism. This perspective marked a departure from the usual perception about narcissism as a defect or pathological. The theorists who view narcissism as totally destructive take a rigid stance and object strongly to the use of the term or concept of healthy narcissism. For some, “it is equivalent to healthy self-mutilation or healthy drug-induced psychoses. Such activities or orientation may solve problems for the person and enable them to stay alive for a while longer, but both are essentially self destructive” (Rapier, 2005).

It is the change in perspective proposed by Kohut that allowed a broader view of narcissism for adults to emerge. Accompanying the idea of narcissism is the idea that narcissism is a lifelong process that undergoes numerous transformations and possible containment (Brown, 1998).

Many theorists describe and refer to so-called normal or healthy narcissism, as well as to unhealthy or pathological narcissism. It can be said that if a narcissistic activity is contained and if it does not prevent the maintaining of a cohesive, stable, and positively colored self-representation, then the narcissism is not unhealthy. It is important to note that “narcissism per se is a normal phenomenon” (Reich, 1960) and “a universal and healthy attribute of personality” (Cooper, 1986), which represents a “concern with the self and with self-esteem regulation” (Frosh, 1991). Normal or healthy narcissism implies, for example, that the ego is relatively stable, that the satisfactions gained from fantasies are not too great, and that the fantasies’ content is not too divorced from reality—or at least relatively modulated (Fine, 1986). Indeed, some theories of narcissism suggest that narcissism is required for creativity and the acceptance of death (Frosh, 1991).

Kohut (1971, 1972) took the position that narcissism and narcissistic rage are developmentally normal, and given the proper early environment should lead to healthy assertiveness, to a firm sense of self-esteem, and to a relatively well-integrated balance between feeling both in the world and separate from it.

If narcissism in fact is a human condition directly connected to our self-esteem, then it seems as though “an increased awareness and an understanding of narcissism and organizational behavior is imperative in the process of healing the organizations” (Gregory, 1997).

The psychological portrait of today’s business leaders that takes into account their personality traits, describing how they achieve innovations, engage followers, and react to the euphoria of success as well as the stress of setbacks, most closely fits the normal personality type that Freud called narcissistic (Maccoby, 2001).

Narcissists, Freud asserted, are emotionally isolated and highly distrustful. Perceived threats or insults can trigger rage, while achievements can spur feelings of grandiosity and entitlement.

Todres (2003) stated that the narcissistic individual may go into a rage when this is not forthcoming. This individual may feel deeply insulted when others do not

help him or her affirm this desired image, and may be afraid of the power that others have in this mirroring need (Todres, 2003).

Miller (1994) stated that each child has the legitimate self-esteem need and right to be noticed, understood, taken seriously, as well as being respected by his or her mother or father. Healthy narcissism can provide the individual with inner freedom and vitality. Kohut (1978) wrote, “My work, in other words, emphasizes the wholesome potentialities inherent in a person’s narcissistic strivings and it aims at bringing about their liberation” (Miller, 1994).

Narcissism, Kohut believed, reflects a fine-spun logical balance between illusion and reality, whereby illusions concerning oneself and others are generated, good-naturedly tried on, and relinquished in the face of disappointments. Pathological narcissism represents what we might regard as illusions taken too seriously, viewed as fact and insisted upon. Kohut also stated that possibilities exist when narcissism is transcended to reach the final goals of empathy, creativeness, humor, and wisdom.

Morrison (1986) suggested that instead of speaking of healthy narcissism, it is feasible to speak of an inner freedom and vitality, which really is equal to the full access of the true self. Viewing narcissism as entirely bad and destructive confronts the intersubjective approach which postulates that we seek to comprehend psychological phenomena not as products of isolated intrapsychic mechanisms but as forming at the interface of reciprocally interacting subjectivities. Narcissistic states of mind are the phenomena that arise in an intersubjective field when there has been an impairment and vulnerability of the sense of self. Instead of labeling narcissism as healthy or pathological, the ego may instead be seen as being relatively healthy or pathological by the ways in which it integrates and transcends narcissistic tendencies. Maccoby (2003) used the term *narcissism* to describe some of the most important business leaders in the world; but how could a word that has become synonymous with self-centered behavior—a sense of overall superiority and entitlement, a lack of empathy or understanding of others, the need for constant attention and admiration, and overall arrogance—apply to them? (Maccoby, 2003)

A true narcissist, according to Maccoby (2003), is the kind of person who does not listen to anyone else when he or she believes in doing something and has a precise vision of how things should be. A narcissist possesses this dual combination of Traits—a rejection of the status quo, along with a compelling vision. Maccoby (2003) believes that a narcissist may be either productive or unproductive. The difference is that most productive narcissists, the ones who change the world, have the charisma and drive to convince others to buy into their vision or embrace common purpose. They communicate a sense of meaning that inspires others to follow them, whereas the unproductive types retreat into their own world and blame others for their isolation. If their self-esteem is wounded or not gratified, certain characteristics such as grandiosity and a heightened sense of entitlement may come into the forefront and trip them up, as it did with Hitler, Saddam Hussein, and even Bush. To run a company, or even to run it into the ground, a narcissist must be, to some degree, productive. Or, to put it in terms of failure, all of the narcissists who have become high-profile failures were still productive in the early stages or at least were so in leading their companies (Maccoby, 2003). One's strengths equate to the productive side of a narcissist, and one's weaknesses equate to the unproductive side. The productive narcissist's strengths and weaknesses determine the degree of sustained productiveness. Those on the furthest trajectory of productiveness are using their abilities at their highest level. Those who are on the lower end may be letting their weaknesses undermine them.

Maccoby (2003) stated that the labels *productive* and *unproductive* are not fixed throughout our lives. A person who has been productive can, with enough stress and inner conflict, tip over into an unproductive state, turning a strength into a weakness. When unconscious or irrational needs become the driving force, the ability to make rational decisions and move toward a healthy purpose is thwarted. This process can also happen in the reverse; someone who was hopelessly stuck in unproductive, self-defeating behaviors can, with positive and active effort, turn productive (Maccoby, 2003; Rapier, 2005).

2.6.3. The Dimensions of Narcissism

Narcissism is defined as a personality characteristic which has different aspects. Therefore, it is seen that researchers preferred to define the aspects of narcissism on the basis of Narcissistic Personality Inventory (NPI) (Emmons, 1984,1987; Raskin and Terry, 1987).

The NPI (Raskin and Hall, 1979) was developed using the diagnostic criteria for the narcissistic personality disorder and dichotomous items representing narcissism were used. A series of published (Raskin and Hall, 1981) and unpublished (Raskin and Terry, 1988) follow-up studies produced a 54-item instrument. Each item is a pair of statements, one considered narcissistic, and the other non-narcissistic. Emmons (1984) performed a principal components analysis with oblique rotation on the 54-item NPI and extracted four components, which he labeled Leadership/Authority (LA), Superiority/Arrogance (SA), Self-Absorption/Self-Admiration (SS) and Exploiteness/Entitlement (EE).

Of the Emmons factors, Exploiteness/Entitlement has been by far the most associated with maladaptive behaviors and psychopathology. It correlated significantly with Machiavellianism, irrational beliefs, low emotional and cognitive empathy, low self-esteem, high distress and the Narcissistically Abused Personality subscale of the O'Brien Multiphasic Narcissism Inventory and mood variability and intensity (Emmons, 1987). The Superiority/Arrogance subscale correlated significantly with mood variability but not intensity (Emmons, 1987). The highest correlation Emmons (1987) found for the total scale score was with the Selfism Scale, which Emmons considered a measure of normal cognitive narcissism. The Leadership/Authority factor has been argued to measure a somewhat adaptive form of narcissism.

Raskin and Terry (1988) reviewed Emmons' pattern loadings and argued that, since several items loading on the same factors seemed to address different conceptual dimensions, Emmons had used a conservative selection criterion in retaining only four factors. They acquire a 40-item NPI which correlated 0.98 with the 54-item NPI. At the end of their studies, they got seven factors. These seven factors were identified as

Authority, Exhibitionism, Superiority, Entitlement, Exploitativeness, Self-Sufficiency and Vanity.

The seven factors with sample items were: Authority, e.g. “I have a natural talent for influencing people”; Exhibitionism, e.g. “I will usually show off if I get the chance”; Superiority, e.g. “I am an extraordinary person”; Entitlement, e.g. “I will never be satisfied until I get all that I deserve”; Exploitativeness, e.g. “I find it easy to manipulate people”; Self-Sufficiency, e.g. “I like to take responsibility for making decisions”; and Vanity, e.g. “I like to show off my body”(Kubarych, Deary and Austin, 2004). The dimensions of narcissism were defined as follows:

- Authority: Dominance, assertiveness, leadership, criticality, and self-confidence
- Exhibitionism: Sensation seeking, extraversion, and a lack of impulse control
- Superiority: Capacity for status, social presence, self-confidence, and narcissistic ego inflation
- Entitlement: Ambitiousness, need for power, dominance, hostility, toughness, and a lack of self-control and tolerance for others
- Exploitativeness: Rebelliousness, nonconformity, hostility, and a lack of consideration and tolerance for others
- Self-Sufficiency: Assertiveness, independence, self-confidence, and need for achievement
- Vanity: Regarding oneself as physically attractive and being actually judged to be physically attractive

Many researchers indicate that the authority is the adaptive dimension of narcissism whereas exploitativeness and entitlement are the most maladaptive aspect of narcissism. In these studies, authority dimension of narcissism was found related with the positive leadership features. Moreover, the exploitativeness and entitlement

dimensions of narcissism were found negative and unproductive characteristics of narcissistic people. According to the findings of the researches, these three dimensions of narcissism are taken consideration in this study.

2.6.3.1. Authority

Authority is accepted as the adaptive aspect of narcissistic people that supports and enables them to be a successful leader at work. The leadership or authority component, which is demonstrated by feelings of success and power over others, has been related to positive personality characteristics such as extraversion, warmth, dominance, and social boldness (Emmons, 1984, 1987). Authority dimension consists of the belief that one possesses an extraordinary ability to influence others, and the preference for leadership and authority roles in general (Judge, LePine and Rich, 2006).

Many researches indicate that the authority is the adaptive aspect of narcissism. For instance, Emmons found that three of the four NPI subscales correlated significantly with the Selfism scale, all except for Authority. Only Authority correlated significantly and negatively with self-focus negative responses (Emmons, 1987). Moreover, individuals high in leadership or authority tended to experience lower hostile affect from upward comparisons than did those low in leadership or authority. These seemingly contradictory results can best be interpreted in light of Emmons' (1984, 1987) observation that the leadership or authority subscale measures the healthier aspects of narcissism.

An analysis of the NPI component scales showed that for authority, comedians, reality TV personalities, and actors scored significantly higher than musicians ($p < .05$). On the other hand, comedians had the highest average scores on five of the component scales—authority, exhibitionism, superiority, entitlement, and exploitativeness—and scored higher than musicians on all of these dimensions. It is found no effect for years of experience in any of the regressions. The only component of narcissism that did increase over time was authority for the full sample (Young and Pinsky, 2004).

Chatterjee and Hambrick asserted that the highly narcissistic CEO would insist on being mentioned as often as possible as a desire to showcase his or her authority. Therefore, they calculated the number of times the CEO was mentioned by name in the company's press releases and divided it by the total number of words (in thousands) in all the company's press releases. Hence, they reached meaningful results in their studies (Chatterjee and Hambrick, 2007, p. 364).

2.6.3.2. Entitlement

Freud (1916) described pathological "entitlement" with the term of "the exceptions." As individuals perceive that they had endured some special suffering in early childhood, they claimed special rights and demands they. This painful experience was seen as an "unjust injury" because it occurred through no fault of their own (p. 320). Consequently, these individuals felt that they had suffered enough, and should thus be exempt from further "disagreeable necessities" of life. Jacobson (1959) argued with these ideas in calling this phenomenon an unconscious rebellion against the laws that others must obey. One type of painful experience that a child may interpret as "unjust" is loss of a parent through death, divorce or abandonment. For a male child growing up without a father, the sense of injury and suffering may follow from disturbances in several areas of development: object relations, separation-individuation, aggression and sexual identity. Failures in any of these areas may result in feelings of shame, followed by rage, and entitlement. Entitlement emerges as a defensive reaction to this psychic injury. In this formulation, when the child suffers excessive frustration with the parent, and feels helpless to change the parent into the wished-for figure, he or she defensively shifts from this helplessness to "identification with the aggressor." (Bishop ve Lane, 2000).

Individuals with a sense of entitlement are pejoratively calculating, lack empathy, are uncaring, and take more credit than is due (Brown, 1997; Buss and Chiodo, 1991; Campbell et al., 2000). The narcissist's sense of entitlement is often associated with both a strong belief in his or her right to exploit others and an inability

to empathize with the feelings of others (American Psychiatric Association, 2000; Rapier, 2005). Narcissistic personalities are prone to break the rules because they tend to possess a sense of independence from the norms that govern others, along with a sense of entitlement. This sense of independence and entitlement may be accompanied by a willingness to exploit others, in addition to a clear lack of empathy (Rapier, 2005).

Self-entitlement was found to be associated with an inability to trust and a lack of agreeableness (Bishop and Lane, 2002; Campbell et al., 2004). Moreover, McCullough et al. (2003) reported that individuals considering themselves as entitled took offense to perceived injustices more quickly than others. Entitled individuals have been shown to belittle or threaten those who provide negative feedback or cues signaling socially rejection (Bushman and Baumeister, 1998; Kernis and Sun, 1994). For example, Dreu and Knippenberg (2005) found that when persons experienced conflict in the form of an argument, their ego was threatened due to an attachment to their position. The perceived ego-threat led to increased hostility and purposeful self-enhancement behavior undertaken to increase feedback signifying superiority and deservedness. Research has consistently showed the direct relationship between self-entitlement perceptions and interpersonal relations across domains (Hochwarter et al., 2007).

Emmons (1984) found that the Exploitativeness/Entitlement factor of the NPI was the only factor that was positively related to maladaptive personality traits like suspiciousness and anxiety. Based on this result, it is expected that the subscales of the NPI would differ in their relationships with interpersonal skills and integrity. However, it should be noted that the factor structure of this measure has been inconsistent across studies (Kubarych et al., 2004; Blair et al., 2008). The Entitlement and Exploitativeness subscales were combined to form a maladaptive dimension based on the relation of these two subscales in previous studies to poor social adjustment, sensation seeking, and poor impulse control among adults (Emmons, 1984; Raskin and Terry, 1988; Barry, 2003). Furthermore, entitlement dimension correlates significantly with Machiavellianism, irrational beliefs, low emotional and cognitive empathy, low self-esteem, high distress and mood variability and intensity (Kubarych et al., 2004).

According to Campbell and his colleagues (2004), entitlement is an significant predictor of social behavior. They conceptualized psychological entitlement as a stable and pervasive sense that one deserves more and is entitled to more than others. This sense of entitlement is expected to be reflected in desired or actual behaviors. Psychological entitlement includes both the experience of being deserving and entitled (Campbell et al., 2004). They developed a scale to measure psychological entitlement and compared the scale with Narcissistic Personality Inventory in a range of studies. Moreover, they investigated the relationships between entitlement and other personality characteristics. They found that individuals with higher entitlement scores reported that they deserved more salary than their peers. Further, individuals with higher entitlement scores reported greater greed. In brief, high entitled individuals report more selfish, competitive responses. Entitlement is linked to valuing the self but not others; decreased accommodation, particularly on active accommodating processes; lower empathy and perspective taking; less respect for the partner. When the NPI Entitlement subscale was controlled for statistically, half of these effects remained significant, including lesser loyalty, empathy, perspective taking, and greater mania (Campbell et al., 2004). Because of its effects on perceived fairness and interpersonal relations, others' entitlement behavior represents a workplace stressor capable of affecting attitudinal, behavioral, and health outcomes (Campbell et al., 2004; Hochwarter et al., 2007). In this context, results from this series of studies demonstrated that perceived entitlement behavior predicted tension, citizenship, and depressed mood at work for employees inclined to threat-generated distractions Entitlement behavior which accompanies preoccupation with self rights and interests is clearly inconsistent with organizational citizenship (Hochwarter et al., 2007).

Based on narcissists' sense of entitlement and lack of concern for others, it is expected that they would engage in efforts to maintain a positive self-image at all cost, even if this came at the expense of the other or the relationship (Morf and Rhodewalt, 2001). This suggests that the dangerous aspects of narcissism are not vanity and self-admiration but, rather, the inflated sense of superiority and sense of entitlement to special privileges (Reidy, 2008).

Entitlement has often been associated with high and unstable self-esteem, aggressive responses to threats, and externalization of emotional response (Twenge and Campbell, 2003). Similarly, entitled individuals reported greater positive affect and self-esteem from the use of downward comparisons (comparisons to worse-off others) than those lower in entitlement (Bogart et al., 2004).

2.6.3.3. Exploitativeness

Exploitativeness is one of the characteristics of narcissists and is identified as a predictor of narcissism. It is stated narcissists are interpersonally exploitative, i.e., takes advantage of others to achieve his or her own ends (Rapier, 2006). Due to the heterogeneous nature of narcissistic personality, several theorists have maintained that narcissism consists of both maladaptive, pathological components, and adaptive, healthy components (Emmons, 1984, 1987; Raskin and Novacek, 1989; Wink, 1991). The exploitativeness component of narcissism, which is demonstrated by manipulation of others, reflects interpersonal maladaptive behaviors. Accordingly, exploitativeness has been related to negative personality characteristics, such as neuroticism, suspicion, tenseness, and anxiety (Emmons, 1984, 1987; Bogart et al., 2004).

Although narcissistic individuals may appear self-confident, charismatic, and persuasive, they often, in fact, harbor intense insecurities which impel them to devalue, exploit and manipulate others. Neglecting the needs of customers, narcissists instead focus on themselves, their products/services and/or their company's reputation (Soyer, Rovenpor, Kopelman, 1999).

When the behaviours displayed by narcissists in daily life, the examples given below can be construed related to exploitativeness (Buss and Chiodo, 1991):

- They use their friends to gain a better social life
- They ask their parents for extra money
- They insist that their friends drop everything to see them

- They do favor only when twice as much is promised in return
- They spend time with him/her only when no one else is around
- They use their friends for their wealth

In a research which investigated exploitativeness in social comparisons, individuals high in exploitativeness reported greater levels of positive affect and self-esteem from downward comparisons. These results suggest that individuals who feel entitled to special favors are especially bolstered when their experiences match this worldview, but may feel angry and upset when others seem to be getting more resources than they are. The effects for positive affect and self-esteem were larger than the effects for hostile affect, suggesting that social comparison may primarily be used for self-enhancement purposes for those high in narcissism (Bogart et al., 2004).

2.6.4. Narcissism at Work

2.6.4.1. Performance and Feedback

It might be expected that narcissists perform better than other people in general; however, past researches have different results. John and Robins (1994) found that narcissistic participants thought they performed well on a group task, but observer evaluations indicated that narcissists performed no better or worse than others. Robins and John (1997) asked study participants to present a convincing oral argument to a group of people. People with high scores on narcissism rated their performances much higher than low scorers rated their performances; whereas, objective measures revealed no difference in the quality of presentations given by high and low narcissists.

Raskin (1980) found that narcissism was positively correlated with both self-reported creativity and performance on an objective creativity test. Farwell and Wohlwend-Lloyd (1998) conducted two studies in which narcissistic students were more likely than their peers to overestimate their future and current course grades. Narcissism and course grades were positively correlated in one study, but no correlation

between narcissism and course grades was found in the other study. In brief, past research has demonstrated that narcissists consider themselves to be superior performers, but the actual performance of narcissists has often been no better than other people (Wallace and Baumeister, 2002).

Narcissists think of themselves as superior performers, and they enjoy displaying their talents. Since narcissists are more concerned with self-enhancement than others; this concern with self enhancement can motivate the narcissist to perform well for self-enhancement. In Wallace and Baumeister's study, they did not find that narcissists outperformed other people. They claimed that "narcissists may shine during grand moments but furnish substandard efforts when the spotlight is off" (Wallace and Baumeister, 2002). As they conducted more than one research, they concluded that narcissists perform especially well in high-pressure and potentially glorious situations, could be interpreted as reflecting a desire either to prove something to themselves or to get admiration and respect of others. In one of the experiments they did, the participants were offered two conditions one of which included feedback about the quality of performance would be known only to the self and another in which it would be made public. Narcissists performed relatively poorly when feedback would be known only to them, but they outperformed everyone else when the feedback was anticipated to be made public. These findings suggest that narcissists are mainly motivated to win the admiration of others rather than to prove something to themselves. In fact, only the prospect of public approval brought out their best efforts.

Making a good impression on others could be considered a powerful, effective means of proving something to oneself. Still, to the extent that one can distinguish between impressing oneself and impressing others, our data suggest that narcissists are mainly interested in impressing others. It would be unreasonable to claim that narcissists are utterly indifferent to private self-regard, but they appear to have a particularly strong desire to garner the admiration of others. High narcissists in the high self-enhancement opportunity conditions performed better than high narcissists in the low self-enhancement opportunity conditions, but they did not perform better than low narcissists. High narcissists threw darts better than low narcissists in the high self-

enhancement condition, but they also threw better in the low self-enhancement condition. High narcissists outperform low narcissists when public self-enhancement was possible. In summary, one can conclude from the present studies that self-enhancement opportunity facilitates the performance of high narcissists but not low narcissists. Narcissism predicts performance only when the influence of perceived self-enhancement opportunity is considered (Wallace and Baumeister, 2002).

Recent evidence regarding the link between social rejection and aggression indicates that narcissism is important for predicting who will aggress following rejection. Specifically, Bushman and Baumeister (1998) found that individuals with high levels of narcissism were most aggressive following negative evaluations and were selective in terms of when and against whom they aggressed. It has been reasoned that narcissists may regularly engage in aggression in everyday life because they have a better chance of receiving feedback that is contradictory and threatening to their elevated self-views (Bushman and Baumeister, 1998). Thus, narcissists seek to defend themselves against anything or anyone that is perceived as a direct threat to their grandiose self-image and self-presentation. Negative feedback of an interpersonal or social nature has been found to trigger feelings of anger and hostility, especially among relatively narcissistic individuals (Bogart, Benotsch, and Pavlovic, 2004). Bogart et al. (2004) found that narcissism was associated with more intense positive or negative feelings based on downward or upward social comparisons, respectively. For individuals with high levels of narcissism, the strong motivation to be admired and seen in a positive light would be expected to contribute to negative arousal when their high self-expectations are challenged through negative idealized feedback. Thus, idealized comparative standards might be expected to evoke less aggression among individuals with narcissism than normative standards but more aggression than ipsative standards (Barry, Chaplin and Grafeman, 2006).

2.6.4.2. Motivation and Job Satisfaction

The narcissist appears to be an individual who is high in the need for achievement and low in the need for affiliation. Although some have construed this striving for superiority in terms of the need for power, it is thought that narcissism also clearly reflects a particular aspect of the need for achievement. Need for achievement represents a dispositional desire to attain competence and is multidimensional in that it includes both a desire to master challenges and a desire to do better than others. Narcissists are high in the competitiveness dimension of the need for achievement (Raskin and Terry, 1988), not necessarily the mastery dimension. In the world of the narcissist, social contexts are important because they are the arena in which all-important achievement processes take place and where narcissists are able to feed their strong desire for normative competence. This helps explain how narcissists can seem to care so much about social contexts but at the same time appear so callous in their actual social interaction (Elliot and Thrash, 2001).

Soyer and his colleagues have claimed that narcissistic individuals might prefer sales role because of its minimal constraints. Many sales positions allow the incumbent to operate autonomously, with little or no immediate supervision. The ambiguity of the sales role permits the narcissist to inflate the importance of the job and feed his/her grandiose fantasies of unlimited talent. While the sales role is often a difficult one, the narcissist's illusory invulnerability blinds him/her to many negative aspects of the trade. Visible manifestations of success needed by narcissists to feel good about themselves and in many sales positions such perquisites are concomitant with fulfilling work-related responsibilities (Soyer, Rovenpor and Kopelman, 1999).

Narcissistic individuals may be satisfied with the sales role for the same reasons that attracted them to the trade: autonomy, limited supervision and criticism, and role ambiguity. The ability to set work schedules and determine the tactics used allows narcissists to manage their professional responsibilities with little threat of criticism and ego deflation. Notwithstanding the presence of objective performance measures, the sales role still allows the narcissist to fill voids between fact and fantasy. Poor sales, for example, may be attributed to inferior products or promotional aides, a

difficult territory, a poor economy, or political obstacles. At the same time, narcissists should be almost by definition indifferent to the unethical, exploitative and manipulative aspects of sales. Rather, what is important for them is their own gratification of personal needs, not so much the needs of their customers. If, in order to get ahead, they must deceive or take advantage of others, so be it; that is the nature of the job. They do not feel that they are to blame for the naivete and gullibility of their customers. If they do not take advantage of the situation and make the sale, perhaps another aggressive salesperson will. Besides all, individuals with narcissistic tendencies should experience less discomfort with ethically questionable sales behaviors compared to individuals with no narcissistic tendencies (Soyer, Rovenpor and Kopelman, 1999).

Narcissism, with its characteristics of grandiosity and self-inflated fantasies, its high need for approval from others, and its sensitivity to criticism, is considered to be an individual difference variable that might affect the job scope-job response relationship. Highly narcissistic individuals, for example, might be less satisfied with a position that presents them with frequent evaluations of their performance. On the other hand, they might enjoy having a great deal of autonomy that would allow them to carry out their work as they feel entitled. Thus, consistent with the perspective of interactional psychology, narcissism is posited to be a moderator of the relationship between job characteristics (feedback, autonomy, and task significance) and work satisfaction (Mullins and Kopelman, 1987).

2.6.4.3. Narcissistic Leaders

Narcissism is a prevalent personality characteristic especially in leaders. Maccoby classifies narcissistic leaders into two groups: productive and unproductive narcissistic leaders. In particular, he asserts that a narcissist's strengths are his/her productive side and weaknesses are the unproductive side. Therefore, a narcissist's strengths and weaknesses determine his degree of productiveness (Maccoby, 2007). According to Maccoby (2000) narcissists are independent and not easily impressed. They are the innovators, driven in business to gain power and glory. Productive

narcissists are experts in their industries, but they go beyond it. They also pose the critical questions. They want to learn everything about everything that affects the company and its products. They want to be admired, not loved. Narcissists can run greater risk of isolating themselves at the moment of success. Moreover, as a result of their independence and aggressiveness, they look out for enemies, sometimes causing paranoia when they are under extreme stress.

Maccoby defines some elements of productive and unproductive personalities. If a narcissist has freedom, it can be identified as his productive side; however, if it converts a constraint or aversion to risk, then it becomes a narcissists' unproductive side. A productive narcissist uses reason where as an unproductive can be very irrational. Activeness with passion is an aspect of a productive narcissist; but, when it turns into reactiveness with busyness, the narcissist become unproductive. Similarly, a productive narcissist has a purpose whereas unproductive narcissistic leader might be aimless. Lastly, productive narcissistic leader has a strong perseverance while unproductive narcissist only quits.

Productive narcissists are independent thinkers who act out of freedom, even when it means taking big risks. They are all motivated by a vision of changing the world, creating something that shapes not only their own future but that of their followers. They live in reality-while their dreams may be a stretch, they zero in on what is possible, "doable." They use everything they can, including people, to implement their vision, learning as much as possible along the way. They are passionate, energized by their vision, charismatically drawing others into their internal dialogue. They know exactly who is with them and who is against them, and are alert to threats. And finally, they are emotionally connected to the real world and have some awareness of how their colleagues and coworkers see them; they can even make a joke or two, often at their own expense. To sum up, they are highly productive narcissists and use all of their strengths to accomplish their purpose (Maccoby, 2007).

Maccoby claims that a feature which seems related to productiveness might also be the reason of unproductiveness. Therefore, he demonstrates the strengths of productive narcissists with the weaknesses. According to him, the qualifications presented below are the strengths of productive narcissists.

- Visioning to change the world and create meaning
- Independent thinking/Risk taking
- Passion
- Charisma
- Voracious learning
- Perseverance
- Alertness to threats
- Sense of humor

Visioning to Change the World and Create Meaning: Narcissists do not find meaning in the existing norms; they are the ones who change the world, but more than that, they see their world as a place that needs to be changed. Hence, vision is the key to understand the productive narcissist and his strengths; once a narcissist's vision falls into place, he is able to mobilize his strengths in order to accomplish his goals. Moreover, narcissistic leaders are all passionately engaged in a mission, and in turn, engage others. The most productive narcissists, the ones who do actually change the world, provide meaning not only for themselves but also for the people who work for them, who believe in them, who follow them. Because narcissistic leaders damage the established state of affairs, they create a new game with their own rules. Meanwhile, they use their organizations as vehicles for their own vision.

Independence and Risk Taking: Productive narcissists are relatively free from both internal and external constraints, and are willing to take risk in order to realize their vision.

Passion: Once productive narcissists find their purpose, it ignites their passion; they go after their vision with an overabundance of energy and determination. Nothing seems to stand in their way.

Charisma: Narcissists may appear cool, emotionally detached, but as soon as they need anything from you, the most productive ones can turn on an enormous amount of charm and charisma. They are aware that they need to draw others into their internal dialogue, to engage followers, all of which requires a seductive dance with the people they recruit.

Perseverance: Productive narcissists retain the ability to ignore any and all obstacles throughout their lives. Like the infants, they don't seem to see the things that stand in their way. Productive narcissists have to be like that, or they would never believe that they, out of all the people in the world, are the ones who are going to change the existing order. It goes beyond the usual persistence that is heard from sports coaches and inspirational teachers; The perseverance of the productive narcissists is a kind of childlike, blinkered way of seeing the world as a place where he will always prevail.

Voracious Learning: They, like Freud, have a voracious appetite, not for mere money but for information and understanding. They seek out and acquire knowledge, learning everything they possibly can about whatever subject they happen to be interested in.

Alertness to Threats: Narcissists have a very clearly defined position vis-a-vis the people around them: You are either a friend or a foe; you can either help them or you are a threat to their survival. In business, this translates into a keen awareness of any competitive threats.

Humor: One of the most underrated and most important positive characteristics of productive narcissists is a sense of humor, especially about themselves. In fact, I would go so far as to say that humorless narcissists have little chance of succeeding. Why? Because it means that they're not grounded in reality and have no idea of how other people see them.

Maccoby claims that the strengths of any personality type can, when taken to an extreme, become the very thing that weakens them. The weaknesses of the productive narcissists are presented below:

- Not listening
- Oversensitivity to criticism
- Paranoia
- Anger and put-downs
- Overcompetitiveness and overcontrol
- Isolation
- Exaggeration and lying
- Lack of self-knowledge
- Grandiosity

Not Listening: Almost every productive narcissist, even the most successful ones, are hard of hearing when it comes to criticism, whether it comes from their staff, the market, the press, or their adversaries.

Paranoia: Narcissistic focus on survival, and the narcissist's aggressive impulses that stimulate rational wariness, irrational paranoia can become a very real danger (Maccoby, 2007). Moreover narcissists sometimes have a strong paranoid streak. In order to ameliorate their sense of shame, they devalue others and project their bad self-image onto them. They can be suspicious, mistrustful, hypersensitive, argumentative and prone to ascribe evil motives to others. They are preoccupied with the hidden motives of others and exaggerate threats (Lubit, 2002).

Anger and Put-Downs: The narcissist's aggression is always on the surface, readily available; in a sense, it must be used, and it can either further his or her purpose

or undermine it. Sometimes this aggressiveness is used to protect the vision or to motivate people. Other times, it is used to silence dissent.

Overcompetitiveness and Overcontrol: Because of their paranoid tendencies, narcissists may try to maintain total control over an organization, making it impossible for their best people to make any kind of contribution or further the narcissist's vision. The extreme need to control also out in a narcissist's intimate relationships.

Isolation: Narcissists see people of any gender as objects to seduce, they will never overcome their feelings of isolation and loneliness.

Exaggeration and Lying: Narcissists tend to ignore, to the point of lying, any obstacles they may experience or anything that stands in the way of their vision. They treat the vision as though it already has become reality.

Lack of Self-Knowledge: Narcissists are particularly unreflective; they justify all of their behavior as necessary to their vision.

Grandiosity: Once productive narcissists starts to succeed, fame and adulation starts to chip away at their already tenuous hold on reality. They begin to put themselves before the interest of the company, expanding their empires, making the company bigger rather than making strategic sense.

2.6.4.4. Unproductive (Destructive) Narcissistic Leaders

A significant number of managers have a degree of destructive narcissism (DN) in their personalities. One reason is that certain personality traits commonly but not exclusively found in DN help people to rise within management structures. These traits include high levels of expressed self-confidence, magnetic enthusiasm, and unrelenting drive to attain prestige and power.' DN managers are also frequently good at organizational politics. They can charm superiors, manipulate people, and forge quick, superficial relationships. Their ruthlessness, drive, ability to make tough decisions quickly, and ability to generate enthusiasm in others help them to climb the rungs of

power and to be effective in some aspects of leadership. When the DN of managers reaches high levels, however, many problems arise. Their grandiosity, devaluation of subordinates, sense of entitlement, lack of values, and search for excitement can do significant damage to an organization. They can compromise their business unit's long-term performance by driving away the most talented people. They divert people's energies away from their real work, foster a problematic culture, and sometimes make reckless business decisions. This article begins by examining the behavioral tendencies of DN individuals. It moves on to discuss two possible origins of DN, how DN individuals are able to rise to power, the effects they have on the business units they lead, and what situations are likely to evoke the most detrimental aspects of their personalities. The article then discusses how to recognize DN managers before they cause significant damage to their organizations and how organizations can most effectively deal with them (Lubit, 2002).

The grandiosity of DN managers may appear to be due to high levels of self-confidence, but it is not. Rather, it is frequently a reaction to (an attempt to seal over) fragile self-esteem. Lacking healthy, stable self-esteem, DN individuals tend to devalue and envy others and sometimes develop a grandiose self-image. When under stress that threatens their fragile self-esteem, they can suffer a serious decline in functioning and become depressed or enraged. While the solid self-esteem of healthy narcissism supports concern for the rights and well-being of others, DN managers do not respect others' rights and are frequently arrogant, devaluing, and exploitative in their interaction with others (Lubit, 2002).

2.7. Relationships among Research Variables

Several studies have been conducted on the internationalization process of the firms and the effective factors on this process. Thusfar, the important components of internationalization process were investigated in the literature. On the organizational behaviour; in other words, human basis of internationalization, the perceptions and attitudes of the managers were found effective on internationalization decision.

Furthermore, the networking behaviours of managers were seen as a contributing factor to internationalization. Therefore, it is assumed that managers' attitudes towards internationalization might be positively affected by their networking abilities.

Attitude towards internationalization require a global mindset. Besides this vision, entrepreneurship is seen a related personality characteristics to positive attitude towards internationalization. In this context, productive narcissists are independent and risk-taking entrepreneurs. Their charisma and perseverance support their entrepreneurship aspects. However, as a result of their entitlement and exploitativeness features, they do not listen to people and generally become oversensitive to criticism. This might make them unproductive. Furthermore, destructive narcissists are isolated and have paranoia; this sometimes causes them to lose their tendency to build networks. As a result of their grandiosity, they occasionally start to put themselves before the interest of the company. When internationalization is required for a company in order to growth, the unproductive narcissists may found the local services of the company sufficient. All these negative characteristics related to maladaptive aspects of narcissism are assumed to be effective on the relationship between attitude towards internationalization and networking ability.

2.8. The Purpose of the Research and Hypotheses

The effects of narcissism on employees, groups and organizations have attracted considerable attention in organizational behavior and management fields especially in the past few decades. The researches indicate that narcissism can become an advantage or a dangerous risk for the organizations. Besides, networking ability and attitude towards internationalization are two new and remarkable concepts for the organizational behavior literature. Moreover, the findings in the international literature state that manager's attitudes and motivation to build networks are effective on the internationalization.

In this study, it is aimed to investigate the effects of maladaptive and adaptive aspects of narcissism on the relationship between networking ability and attitude towards internationalization.

As noted in the review of internationalization literature, managers' perception and attitudes towards internationalization are effective factors on the decision and the degree of internationalization. Moreover, networks and business connections of the companies are started to be seen as necessary as the other affective factors for internationalization. The results of the research conducted in the last years point out that the social or business networks have mediating affect on internationalization of the firms. Related to this, the networking ability is conceptualized as a required skill for managerial performance since it enables to get works done via networks and important connections. From the organizational behavior perspective, managers' networking ability might increase their positive attitude towards internationalization. In this regard the first hypothesis of the study is;

Hypothesis 1: There will be a significant positive relationship between networking ability and attitude towards internationalization.



Figure 1: Model 1

Narcissism has important effects on organizational process with its both adaptive and maladaptive aspects. In the frame of managers' narcissistic tendencies, it might be expected to influence their attitudes, beliefs and fundamental approaches to life. Having maladaptive characteristics of narcissism can be harmful and undesirable for managers whereas adaptive aspects provide advantages and encourages some developmental issues. In this respect, the second hypothesis is below:

Hypothesis 2: The narcissism will moderate the relationship between networking ability and attitude towards internationalization.

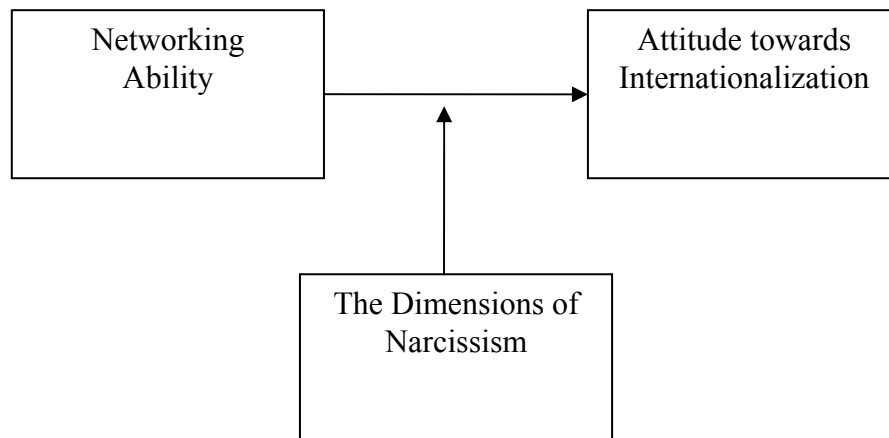


Figure 2: Model 2

Hypothesis 2a: The adaptive aspect of narcissism which is authority dimension will moderate the networking ability – attitude towards internationalization relationship such that the relationship will be stronger when authority dimension is high and the relationship will be weaker when authority dimension is low.

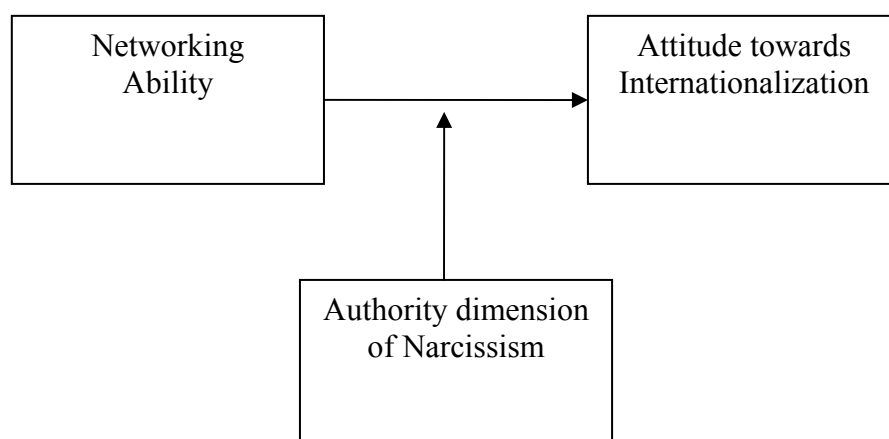


Figure 3: Model 3

Hypothesis 2b: The maladaptive aspects of narcissism which are exploitativeness and entitlement dimensions will moderate the networking ability – attitude towards internationalization relationship such that the relationship will be weaker when exploitativeness and entitlement dimensions are high and the relationship will be stronger when exploitativeness and entitlement dimensions are low.

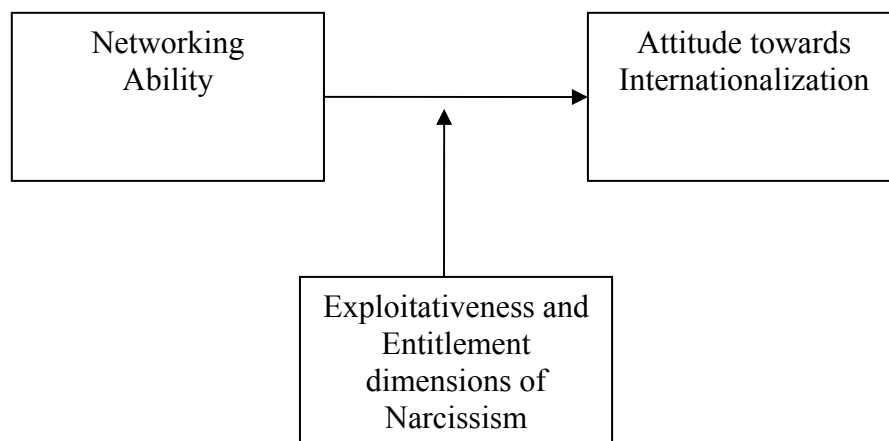


Figure 4: Model 4

III. METHOD

3.1. Instruments

The research instrument included three different measures and demographic questions about the participants' companies and themselves. Networking Ability and Attitude Towards Internationalization scales were measured on a 7-point Likert-type scale ranging from "1" (strongly disagree) to "7" (strongly agree). The items in each scale were summed and then averaged to arrive at an overall value for the scale with higher scores representing higher levels of each variables. The third scale was Narcissistic Personality Inventory which has two statements for each item and participants were forced to prefer one choice. The instruments are presented in Appendix 1.

3.1.1. Networking Ability Scale: The scale was derived from Political Skill Inventory which was developed by Ferris and his colleagues in 2005 and standardized into Turkish by Atay (2009a, p. 891). The Networking Ability scale consists of six items that are answered on a 7-point Likert-type agreement scale. This scale had also been used by Thompson (2005) to assess networking behavior. A sample item from the original scale is "I have developed a large network of colleagues and associates at work who I can call on for support when I really need to get things done". The Cronbach's Alpha of the networking scale was $\alpha = .86$.

3.1.2. Attitude towards Internationalization Scale: The scale developed by Nummela et al. (2004, p. 63) includes 7 items. Two of the items were examining the companies' approaches; thus, only 5 items of the scale were used in the study. The Turkish translation of the scale was made by the Business Department academicians of Marmara University. A sample item from the original scale is "Internationalization is the only way to achieve our growth objectives". The Cronbach's Alpha of the scale was $\alpha = .93$.

3.1.3. Narcissistic Personality Inventory (NPI): The inventory was first developed by Raskin and Terry as a 40 item scale (1988; p. 890); further, Ames, Rose and Anderson redeveloped and validated a short measure of it including 16 items. The

scale was standardized into Turkish by Atay (2009b, 190) and the Cronbach's Alpha of the scale was $\alpha = .65$. The original scale included six dimensions which are authority, superiority, exhibitionism, exploitativeness, entitlement and self-sufficiency. As the adaptive and maladaptive dimensions of narcissism were taken consideration in the present study, only the 7 items representing authority, exploitativeness and entitlement were used.

3.2. Sample

The participants of the study were managers who work in the companies in Marmara Region. The total number of the participants was 130. The sample consisted of 82 men with 63,1% and 36 women with 27,7%. The number of the participants who did not denote their gender is 12. The average age of the participants was 37.7 years. When the age distributions classified, six subgroups were formed. Of the participants, 21,5 % aged between 30-34, and 19,2 % are between 40-44 years old, 16,2 % are aged between 35-39 and 11,5 % are aged between 45-49 and 6,9 % are above 50 years old. Besides, 9,2 % of the participants did not report their age.

Considering participants education level; 52,3 % have bachelor degree, 24,6 % have master degree, 6,2 % have high school degree and 4,6% have associate degree. The rate of the participants who have PhD degree is 2,3 % and 10 % of the sample did not state their education level.

According to the results of participants' work experience; 23,8% of them have 10-14 years of experience, 20% of them 5-9 years experience, 15,4% have 15-29 years experience and 7,7% of them have more than 25 years experience. The mean of work experience is 14,2 years.

In addition to these, the positions as a manager of the participants and the experience duration on manager position were also analyzed. Of the participants, 50,8% are middle level, 20% are top level and 15,4% are lower level managers. The ratio of participants being entrepreneur or owner is 3,1%. 10,8% of the participants did not

denote their position. The mean of the duration being as a manager position is 6,1 years. Moreover, 44,6% of the participants have 2-5 years, 20,8% of them have 6-10, 9,2% of them have 0-1 years, 1,5% of the have 20-25 years of experience as a manager. 9,2% of them did not mention this duration.

The details of the sample descriptive statistics are presented in Table 1 and Table 2.

Table 1. Distributions of Gender, Education Level and Position

Variable	Groups	N	Percentage
Gender	Female	36	27,7
	Male	82	63,1
	Missing	12	
	Total	100	
Education Level	High School	8	6,2
	Associate Degree	6	4,6
	Bachelor	68	52,3
	Master Degree	32	24,6
	Doctorate Degree	3	2,3
	Missing	13	
	Total	130	
Position	Low Level Manager	20	15,4
	Middle Level Manager	66	50,8
	Top Manager	26	20
	Entrepreneur/Firm Owner	4	3,1
	Missing	14	89,2
	Total	130	

Table 2. Means and Ranges of Age, Experience and Experience in the Same Position

Variable	N	Mean	Range
Age	118	37,7	25 – 54
Job experience	117	14,2	6 months-28 years
Experience in the same position	118	6,1	2 months-22 years

3.3. Procedure

The questionnaire technique was preferred as a data collection method and the sample was reached with convenience basis method. Because managers in different managerial levels were taken as the universe of the study, two methods followed to reach the respondents. Surveys were distributed to the sample by email or manually. Along with the survey, a request to fill the survey has been sent. In both cases, it has been made clear that respondents should not reveal any identity-related information and that any information given will be kept secret and only used for scientific research.

The questionnaires were sent to 190 managers and 130 were returned with a response rate of 68,42 %.

3.4. Statistical Analysis

In the statistical analysis, the methods were chosen appropriate with the quality of the data. In scope of the research, the data was examined in the SPSS 16.0 for Windows programme. The internal consistency reliability of the scales used in the research was tested with the Cronbach's Alpha statistical analysis. Narcissistic Personality Inventory was tested by Cronbach's Alpha reliability analysis where split-half method was chosen instead of alpha. In the analysis where the significant

relationships were investigated, the homogeneity of the data was tested in order to apply “Analysis of Variances Between Groups (ANOVA)”. In the situations where the homogeneity tests result in with a significance value, p which is less than .05, ANOVA was used. In other situations where p is bigger than .05, Welch and Brown-Fortythe tests were used.

The independent t-test was used to test for the difference between two independent groups like gender on the means of a continuous variable. Correlation analysis was used to examine the relationship between dependent and independent variables and to determine if the relationship between the variables is appropriate for regression analysis. Regression analysis was used to understand the effects of the independent variable on the dependent variables. Multiple regression analysis was applied to understand the moderating effects of the dimensions of narcissism on the relationship between networking ability and attitude towards internationalization.

IV. FINDINGS

4.1. Demographic Structure

The features of the companies where the participants work in were analyzed. Considering the activity period of these companies, it was displayed that 29,2% of the companies are working for 21-50 years, 20% of them are working 11-20 years, 15,4% of working for 6-10 years, 12,3% of working for 3-5 years, 10,8% of working for more than 50 years and finally 2,3% of working for less than 1 year. 10 % of the participant did not answer this question.

According to the results of the survey; it is seen that 46% of the firms are large scale, 18,5% of them are medium enterprise and 6,9% micro scale firms. 10,8 % of the participant did not report the size of their companies.

While 64,6% of the companies the participants work for have multinational activities, 23,8% of the companies do not have multinational activities. Again, 11,5% of the participants did not denote this question. Considering the duration of multinational activities for the firms having multinational activities, it is displayed that 21,5% of these firms have multinational activities for more than 20 years which is the biggest portion of the sample. Of the remaining, 20,4% have international activities for 6-10 years, 17,5% have for 3-5 years, 14,6% have for 11-20 years, 12,6% have for 1-2 years and 7,8% have international facilities less than one year. Lastly, the participants were asked for the scope of business of the companies they work for. Totally, 26 different sectors were stated. Automotive sector had the biggest portion with a ratio of 16,9%. Finance and banking, retail, food industry, wholesale trade, computer and software systems, communication and internet are among the other remaining sectors of the research.

4.2. Reliability Analysis

The results of the reliability analysis are presented in the Table 3. The Cronbach's Alpha of Networking Ability scale is .877 and the reliability of Attitude

towards Internationalization is found .913. The last scale, that is, Narcissistic Personality Inventory's Cronbach's Alpha value is .839. All the reliability values indicate that the scales used in the research are reliable.

Table 3. Results for Reliability

Instrument	Cronbach's Alpha	Item
Networking Ability Scale	0,877	6
Attitude towards Internationalization Scale	0,913	5
Narcissistic Personality Inventory	0,839	16

4.3. Factor Analysis

In order to find factor structure of narcissistic personality inventory, factor analysis was conducted via principal component analysis method with varimax rotation. The results of the factor analysis were found in consistent with the literature review (see in Table 4). First of all, 2 items listed under "Authority" with a variance of 22,481. The second factor included 3 items and presented Exploitativeness dimension of the narcissism with a variance of 19,493 and Cronbach Alpha's value of 0,639; further, the third factor presented Entitlement dimension with its 3 items. The third factor had a variance of 18,701 and Cronbach Alpha's value of 0,620.

Table 4. Factor Analysis of Narcissism

		Factor contribution	% of Variance	α	Mean
Factor 1: Authority					
4.	I like having authority over other people / I don't mind following orders	.809			
12.	Being an authority doesn't mean that much to me People always seem to recognize my authority	.688	22,481	.605	0,965
Factor 2: Exploitativeness					
9.	Sometimes I tell good stories / Everybody likes to hear my stories People sometimes believe what I tell them /	.891			
14.	I can make anybody believe anything I want them to I find it easy to manipulate people /	.687			
5.	I don't like it when I find myself manipulating people	.523	19,493	.639	1, 0769
Factor 3: Entitlement					
10.	I expect a great deal from other people / I like to do things for other people	.792			
6.	I insist upon getting the respect that is due me / I usually get the respect that I deserve	.765	18,701	.620	0,5692
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .683					
Approx. Chi-Square: 78.965 df: 21 Sig: .000					
Total Variation: 60,675 %					

4.4. Results of Correlation and Regression Analysis

With a view to test the survey hypothesis and to determine a significant linear relation, correlation analysis was used. As a result of correlation analysis, a positive relation was observed between Networking Ability and Attitude towards Internationalization. Therefore, hypothesis 1 is accepted.

Another positive relation was displayed between Authority dimension and Networking Ability. There is no observed significant relation between the maladaptive dimension of narcissism, Entitlement and Exploitativeness, and other variables. The results of the correlation analysis are presented in Table 5.

Table 5. Correlation Analysis

		N	1	2	3	4	5
1	Networking Ability	130	1				
2	Authority	130	,330**	1			
3	Exploitativeness	130	,183	,399**	1		
4	Entitlement	130	,109	,190*	,099	1	
5	Attitude towards Internationalization	130	,393**	,152	,095	,109	1

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

As a result of correlation analysis, it was investigated how Networking Ability explains Internationalization and whether this relation affects dimensions of narcissism. Even though the answers were categorical for narcissism, the scale for dimensions and the related distribution were classing scale. Therefore, it is appropriate to use regression analysis for dimensions.

Table 6. Regression Analysis

Dependent Variable: Attitude towards Internationalization	B	Beta	ΔR^2
Model 1 $(R^2=,079; F= 1,828)$			
Independent Variables: Authority	,725	,256	
Exploitativeness	,036	,017	
Entitlement	,119	,041	,036
Model 2 $(R^2=,182; F= 7,976)$			
Independent Variables: Authority	,405	,143	
Exploitativeness	-,053	-,025	
Entitlement	,186	,065	
Networking Ability	,667	,344	,131*

* $p < 0.05$

For the dependent variable “attitude towards internationalization”, the independent variables which are the dimensions of the narcissism did not display any significant effect in the first model. Networking ability predicts the attitude towards internationalization with a percent of 13,1.

When the networking ability is added in the second model, the independent variable displayed a positive effect on the attitude towards internationalization. Moreover, the other independent variables did not displayed any significant effect. Since authority, exploitativeness and entitlement had no effect, we did not need to test the moderating effect of the dimensions of the narcissism on the attitude towards internationalization. If we would find any positive or negative effect on attitude towards internationalization, then we would apply hierarchical regression and we would add the multiplication of the values of narcissism dimensions and networking ability.

Briefly, it is seen that Networking Ability is the only effective variable on Attitude towards Internationalization and the dimensions of narcissism do not affect this relation or make a significant addition to the model on the Table 6. Therefore, hypothesis 2 is rejected.

4.5. Variance Analysis

In the frame of the research, the effects of the demographic characteristics on the variables were investigated using variance analysis. For the situations having more than 2 subgroups, one sided variance analysis and Welch Test were used while Independent t-test was used for situations with 2 subgroups. In the situations having more than 2 subgroups homogeneity was implemented first. ANOVA was used for homogeneous groups. Welch Test was used for groups which were not found as homogeneous. For the groups in which a significant difference was observed, in other words where p is smaller than .005, in order to determine the groups difference is observed pos hoc statistics were used. Besides, for the cases in which ANOVA was used, Sheffe and Tukey tests were used to determine the different groups. In the situations Welch test was used, Tamhane statistics were used.

4.5.1. Variance Analysis for Attitude towards Internationalization

Only in gender, there was a significant difference on attitude towards internationalization. It was displayed that attitude towards Internationalization for men was more positive than for women (Table 7).

Table 7. T-Test Results for Gender

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	t	df	Sig.
Attitude towards Internationalization	Female	35	4,7943	1,98316	-2,507	43,796	,016
	Male	81	5,6914	1,12741			

It was not observed any significant difference on the attitude towards Internationalization of the managers according to their ages, education levels, positions and work experiences.

V. DISCUSSION

The purpose of this study was to examine the effects of networking behaviors on the attitude towards internationalization in workplace and to investigate that if the adaptive and maladaptive aspects of narcissism moderate this relationship. The proposed model was analyzed by using questionnaire taken from 130 managers who are working in different managerial levels and 26 different sectors.

Networking behaviour is a remarkable topic which is considered in international literature and become an important subject of strategic management field. Particularly, it has been conceptualized from different perspectives such as individual, groups and organizations in recent years. Organizations might display some networking behaviours as well as individuals. At this point, effectiveness of networking behaviours has increased its importance and networking ability notion has been identified. Networking ability is stated as a basic qualification required especially by managers to be successful and get works done (Ferris et al, 2007).

Since networking and internationalization are related concepts and have effects on each other, it is aimed to examine this relationship from organizational behaviour perspective. When an individual is considered, attitude towards internationalization is the basic notion related to human factor. Attitude towards internationalization is specified as the main approach of employees about the internationalization of the companies they work for (Bijmalt and Zwart, 1994; Gupta and Govindarajan, 2002; Nummela, 2004). Therefore, it is supposed to find a relationship between networking ability and attitude towards internationalization.

Since personality characteristics of managers are predictive in the decisions they make, the relationship between them and their subordinates and their performances; narcissism is taken as one of the main subject of the study. Narcissism is encountered as a new and remarkable concept in organizational behavior and management fields (Chatterjee and Hambrick, 2006). It occurs in all people's growth process and shapes as a pathological or normal aspect according to the healthiness of the process (Maccoby, 2003). Normal narcissism provides an individual to feel that he

can cope with his environment and their expectations, to enjoy his activities and to be proud of his success. Pathological narcissism consists of unhealthy interpersonal relationships and a perception of grandiose and unreal self. Since narcissists have adaptive and maladaptive aspects, that makes them both an advantage and a risk for their organizations (Emmons, 1987; Lubit, 2003; Maccoby, 2007). Authority which is related to dominance, assertiveness, leadership and self-confidence is stated as the adaptive dimension of narcissism in international literature. Moreover, exploitativeness and entitlement which are closely related to rebelliousness, nonconformity, hostility, a lack of consideration and tolerance for others are identified as the maladaptive dimensions (Raskin and Terry, 1989).

Our first hypothesis was that networking ability would influence the attitude towards internationalization positively and significantly. According to the correlation and regression analysis, the first hypothesis was accepted. In accordance with the literature review, networking behaviours showed by people or organizations always contribute to the internationalization activities of the companies. Moreover, the managers' attitudes and beliefs about being an international firm are reported to be effective on the process of internationalization. Therefore, managers who are talented in networking and using their networks in appropriate ways; they might develop a positive attitude towards internationalization. In conclusion, our findings are supported by literature review.

The second hypothesis of the research was about the moderator effect of the narcissism dimensions. Although, there was found a positive and significant relationship between networking ability and authority dimension, narcissism dimensions did not affect attitude towards internationalization. Therefore, the second hypothesis of the research was rejected. Since narcissists have both adaptive and maladaptive aspects, researchers claim that authority dimension of the narcissism contribute the leadership behaviours of narcissists. However, entitlement and exploitativeness aspects cause problems and make narcissists unproductive and destructive leaders. Therefore, we assume that managers who develop their authority dimension would also develop their positive attitude towards internationalization. Managers with high entitlement and

exploitativeness features were assumed to avoid building networks and being international because they do not prefer to confront their weaknesses. In the international markets, managers generally need to struggle more than domestic markets and consider much more criteria to become successful. However, narcissists especially high in entitlement and exploitativeness aspects believe in their superiority and therefore, they think that they are entitled to do anything and exploit anyone they want.

When the limitations of the research are considered, the sample was composed of the managers working in Marmara Region. Therefore, the findings can not be generalized to national level. Moreover, the most of the companies have already international operations and the internationalization attitude of managers in these organizations might be different than attitudes of managers who work in micro or small level companies.

The findings might be interpreted in scope of the characteristics of the research sample. Our sample was constituted of managers who work in Marmara Region and the companies they work for were mostly institutionalized and have international facilities. Therefore, it might be interpreted that in these companies, the narcissism level of the managers may be lower than the managers of micro and small companies. In another words, institutionalized companies might prevent or limit narcissistic behaviours. Moreover, attitude towards internationalization might be supported in international companies; thus, narcissistic characteristics do not influence the attitude of the managers. Another aspect of our sample was that demographic characteristics of the managers were very similar such as education level. This might cause to find no relationship between narcissism and attitude towards internationalization.

In the further studies, managers from different social status and different scale of firms might be involved in the researches to enable to generalize the findings. Moreover, managers who have different socio-economic characteristics might be beneficial in order to see the effect of narcissism to organizations and leadership styles. Besides all, the attitudes towards internationalization of women and men are different than each other. For the new studies, gender may be a basic part of the researches.

In conclusion, networking ability is a talent that can be developed. As it has significant effect on attitude towards internationalization, companies which are aiming to be international can encourage networking behaviours and support managers to gain networking ability.

REFERENCES

- Aaby, N.E., Slater, S.F. (1989). Management influences of export performance: A review of the empirical literature 1979-99, *International Marketing Review*, 6(4), 7-23.
- Akhtar, S., Thomson, J. A. (1982). Overview: Narcissistic personality disorder. *American Journal of Psychiatry*, 139, 12-20.
- Anders, S.L., Tucker, J.S. (2000). Adult attachment style, interpersonal communication competence, and social support, *Personal Relationships*, 7, 379-389.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts, *Journal of Business Venturing*, 19, 851-875.
- Andersson, S., Wictor, I. (2003). Innovative internationalization in new firms -born Globals the Swedish case, *International Journal of Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective, *International Studies of Management and Organizations*, 30(1), 62-92.
- Arora, A., Jaju, A., Kefalas, A. G., and Perenich, T. (2004). An exploratory analysis of global managerial mindsets: A case of U.S. textile and apparel industry, *Journal of International Management*, 10, 393-411.
- Atay, S. (2009a). Narsistik Kişilik Envanteri'nin Türkçe'ye Standardizasyonu, *Gazi İİBF Dergisi*, 11 (1), 181-196.
- Atay, S. (2009b). *Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi*. (17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Genişletilmiş Bildiri Özeti). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Axelsson, B., Johanson, J.(1992), "*Foreign Market Entry — the Textbook vs. the Network View. Chapter 12*", in B. Axelsson, G. Easton (Eds), 218 – 234
- Axinn, C. N., Savitt, R., Sinkula, J., M., Thach, S. V. (1994). Export intentions, beliefs, and behaviors in small industrial firms, *Journal of Business Research*, (32) 49-55.
- Barney, J., Wright, M., Ketchen, DJ. (2001), The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27(6), 625.
- Barry, C.T., Chaplin, W.F., Grafeman, S.J. (2006). Aggression following performance feedback: The influences of narcissism, feedback valence, and comparative Standard, *Personality and Individual Differences*, 41, 177–187.
- Bell, E. L., Nkomo, S. M. (2001). *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bijmalt, T. H.A., Zwart, P. S. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms, *Journal of Small Business Management* (April), 69-83.
- Bishop, J., Lane, R. C. (2000). Father Absence and the Attitude of Entitlement, *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 30 (1), 105–117.
- Blair, C. A., Hoffman, B. J., Helland, K. R. (2008). Narcissism in Organizations: A Multisource Appraisal Reflects Different Perspectives, *Human Performance*, 21 (3), 254-276.
- Blass, F.R., Brouer, R.L., Perrewe, P.L., Ferris, G.R. (2007). Politics Understanding and Networking Ability as a Function of Mentoring: The Roles of Gender and Race, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(2), 93-105.
- Blickle, G. Witzki, A.H., Schneider, P.B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success, *Journal of Vocational Behavior*, 74, 181-189

- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., Pavlovic, J. D. (2004). Feeling Superior but Threatened: The Relation of Narcissism to Social Comparison, *Basic and Applied Social Psychology*, 26 (1), 35–44.
- Brady, D.L., Bearden, W.O. (1979). The effect of managerial attitudes on alternative exporting methods, *Journal of International Business Studies*, 10(3), 79-84.
- Brass, D. J. (1995). A social network perspective on human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (13, 39-79). Greenwich, CT: JAI.
- Brown, D.W., Konrad, A.M. (2001). Granovetter was right: The importance of weak ties to a contemporary job search, *Group and Organizational Management*, 26, 434–462.
- Brown, D.W., Konrad, A.M. (2001). Job-seeking in a turbulent economy: social networks and the importance of cross-industry ties to an industry change, *Human Relations*, 54, 1015–1044.
- Brown, N. (1988). *The destructive narcissistic pattern*, Westport, CT: Praeger.
- Brown, A. (1997). Narcissism, identity, and legitimacy. *The Academy of Management Review*, 22, 643-687.
- Bushman, B.J. and Baumeister, R.F. (1998). Threatened Egotism, Narcissism, Self-Esteem, and Direct and Displaced Aggression: Does Self-Love or Self-Hate Lead to Violence?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 219-229.
- Buss, D. M., Chiodo, L. M. (1991). Narcissistic Acts in Everyday Life, *Journal of Personality*, 59 (2), 179–215.
- Buckley, A.J., Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Homes Meier.
- Burt, R., (1992). *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

- Cady, L.E. (2000). *The Internationalization process of small firms: a study of the interaction of the manager, firm and environmental characteristics*, Unpublished Doctorate Dissertation, Nova Southeastern University Business Administration.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J., Bushman, B. J. (2004). Psychological Entitlement: Interpersonal Consequences and Validation of a Self-Report Measure, *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29–45.
- Campbell, W. K., Foster, J. D. (2007). “The Narcissistic Self: Background, An Extended Agency Model, and Ongoing Controversies” C. Sedikides and S. Spencer (Ed.) *Frontiers in Social Psychology: The Self* içinde (115-138) Philadelphia, Psychology Press.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S., Foster, J. D., (2004). Narcissism, Confidence, and Risk Attitude, *Journal of Behavioral Decision Making*, 17 (4), 297–311.
- Catherine N. Axinn, (1993). Export performance: do managerial perceptions make a difference?, *International Marketing Review*, 5(2), 61 – 71
- Cavusgil, S. T. and Naor, J., (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research* 15(3), 221-235
- Chatterjee, A., Hambrick, D. C. (2006). It’s All About Me: Narcissistic CEOs and Their Effects on Company Strategy and Performance, *The Pennsylvania State University*.
- Chatterjee, A., Hambrick, D. C. (2007). It’s All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 52, 351–386.
- Chell, E, Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behaviour, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (3), 195–215.
- Chetty, S., Patterson, A. (2002). Developing internationalization capability through industry groups: the experience of a telecommunications joint action group, *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), 69 – 89.

- Coviello, N.E., and McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39, 223-256.
- Coviello, N., Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms, *International Business Review*, 6, 361–386
- Coviello, N.E., McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39, 223-256.
- Cooper, A. M. (1986). *Narcissism. In A. Morrison (Ed.), Essential papers on narcissism (112-143)*. New York: New York University Press.
- Dubini, P., Aldrich, H.E., (1991). Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process, *Journal of Business Venturing*, 1991, 6(5), 305-313
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.
- Dunning, J.H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism, *Journal of International Business Studies*, 79, 1-31.
- Elliot, A. J., Thrash, T. M. (2001). Narcissism and Motivation, *Psychological Inquiry*, 12 (4), 216–219.
- Ellis, P., Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises, *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-30.
- Ellis, P. (2000). ‘Social ties and foreign market entry’, *Journal of International Business Studies*, 31(3): 443–469.
- Emmons, R. A. (1984). Factor Analysis and Construct Validity of the Narcissistic Personality Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 48 (3), 291–300.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and Measurement *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (1), 11–17.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., Lux, S. (2007). Political skill in organizations, *Journal of Management*, 33, 290–320.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et al (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Fine, R. (1986). *Narcissism, the self and society*. New York: Columbia University Press.
- Frese, M., Brantjes, A., and Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), October, 259-282.
- Forret, M.L., Dougherty, T.W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees, *Group and Organization Management*, 26(3): 283 - 311
- Forret, M.L., Dougherty, T.W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-19 .
- Frosh, S. (1991). *Identity crisis, modernity, psychoanalysis and the self*. Basingstoke, England: Macmillan.
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis, *Acta Sociologica*, 35(1), 3–11.
- Germain, C.B., (1991). *Human Behavior in the Social Environment*, Columbia University Press, New York.
- Ghauri, P., Lutz, C. and Tesfom, G. (2003) ‘Using networks to solve export-marketing problems of small and medium-sized firms from developing countries’, *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 728–752.
- Granovetter, M.S. (1985) ‘Economic action and social structure: the problem of embeddedness’, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.

- Gregory, B. (1997). *Exploring the organization through and understanding of the impact narcissism has on behavior: A phenomenological study of leaders' experiences of narcissism in organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation, College of Behavioral Sciences, San Francisco.
- Grisprud, G. (1989). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan, *Journal of International Business Studies*, 2(1), 469-485.
- Gupta, A.K., and Govindarajan, V. (2002). Cultivating a Attitude towards Internationalization, *Academy of Management Executive*, 16(1), 116 -126.
- Hakansson H., Snehota I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge.
- Hambrick, D.C., Mason, P. A. (1984). Upper echelons as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harris, S., Wheeler, C. (2005) Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies, *International Business Review*, 14(2), 187-207
- Heenan, D., Perlmutter, H.V. (1979). *Multinational organization development, A Social Architectural Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Higgins, M.C., Kram, K.R. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288
- Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction, *Journal of Management Development*, 19, 277–296.
- Hochwarter, W. A., Meurs, J. A., Perrewe, P. L., Royle, M. T., Matherly, T. A. (2007). The Interactive Effect of Attention Control and the Perceptions of Others' Entitlement Behavior on Job and Health Outcomes, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), 506–528.

- Ibeh, K.I.N., Young, S. (2000). Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigerian firms, *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Simon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Judge, T. A., LePine, J. A., Rich, B. L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 762-776.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - Four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, October, 305-322.
- Johanson, J., Vahlne, J. (1977). The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 5(1), 23-32.
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S. (1997) Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation, *Journal of Management*, 23, 627-658.
- Kedia, B.L., Mukherji, A. (1999). Global managers: Developing a mindset for global competitiveness, *Journal of World Business*, 34(3), 230-251.
- Kelly, R., Kaplan, J. (1993). *How Bell Labs creates star performers*. Harvard Business Review, 71, 128-132.
- Kernberg, O. F. (1998). *Pathological narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical background and diagnostic classification*. In E. F. Ronningstam (Ed.), *Disorders of Narcissism*, (29-51). Washington, DC: American Psychiatric Press.
- Kohut, H., Wolf, E. S. (1978). The disorders of the self and their treatment: An outline. *International Journal of Psychoanalysis*, 59, 413-425.

- Kohut, H. (1977). *The restoration of the self* New York: International Universities Press.
- Korhonen, H., Luostarinen, R. and Welch, L. (1996). 'Internationalization of SMEs: inward-outward patterns and government policy', *Management International Review*, 36(4): 315–329.
- Köroğlu, E., Bayraktar, S. (2007). *Kişilik Bozuklukları, 1. Basım*, Ankara: HYB Basım Yayın, 2007.
- Kubarych, T. S., Deary, I. J., and Austin, E. J. (2004). The Narcissistic Personality Inventory: Factor Structure in a Non-Clinical Sample, *Personality and Individual Differences*, 36 (4), 857–872.
- Leibeskind, J. P. (1996). Knowledge, Strategy and the theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 93-107.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis, *Journal of Business Research*, 51-67.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital, *Connections*, 22, 28–51.
- Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2001). 'The internationalization and performance of SMEs', *Strategic Management Journal*, 2(6–7): 565–586.
- Lubit, R. (2002). The Long-Term Impact of Destructively Narcissistic Managers, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 127–138.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M., Rosenkratz, S.A. (1988). *Real Managers*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons, *The Harvard Business Review*, 78 (1), 66–79.
- Maccoby, M. (2003). The Narcissistic Visionary: How to Stop Worrying and Learn to Love Your Difficult Boss, *Forbes*, March.

- Maccoby, M. (2007). *Narcissistic Leaders, Who Succeeds and Who Fails*. Boston: Harvard Business School.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process, *Strategic Management Journal*, 75,99-118.
- Molina, H. (2004). *Understanding decision making in internationalizing small and medium sized firms*, Unpublished Doctorate Dissertation, Tulane University Business Administration.
- Molloy, J. C. (2005). Development networks: Literature review and future research, *Career Development International*, 10, 536–547.
- Morf, C. C., Rhodewalt, F. (2001). Unrevealing the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model, *Psychological Inquiry*, 12 (4), 177–196.
- Michael, J., Yukl, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations, *Group and Organization Management*, 18(3): 328-351.
- Miller, A. (1981). *The drama of the gifted child: The search for the true self*. New York: Basic Books.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mintzberg, H., (1985). The organization as a political arena, *Journal of Management Studies*, 22, 133–154.ü Morrison, A. P. (Ed.). (1986). *Essential papers on narcissism*. New York: New York University Press.
- Mullins, L. S., Kopelman, R. E. (1984). The Best Seller as An Indicator of Societal Narcissism: Is There a Trend?, *The Public Opinion Quarterly*, 48 (4), 720-730.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 58, 367–408.

- Nummela, N., Saarenketo, S., and Puumalainen (2004). Attitude towards internationalization- A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64.
- Paul, H. (2000). Creating a Mindset, *Thunderbird International Business Review*, 42(2) 187–200.
- Perlmutter, H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*, (January/February) 9-18.
- Portes, A. (1998). Social capital: its origins and applications in modern sociology, *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Pulver, S. (1970). Narcissism: The term and the concept, *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18, 319-341.
- Ramaswami, S.N., Yang, Y. (1990), "Perceived barriers to exporting and export assistance requirements", in Cavusgil, S.T., Czinkota, M.R. (Eds), *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, Quorum Books, Westport, CT, 187-206.
- Rapier, M. L. (2005). *An interview study of narcissistic executives: piercing the corporate veil of narcissism in the workplace*. (Unpublished Doctorate Dissertation). Faculty of Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco.
- Raskin, R., Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (5), 890-902.
- Rataj, D. M. (2003). *Changes in Pathological Narcissism from Middle to Older Adulthood*. (Unpublished Doctorate Dissertation). Northwestern University Clinical Psychology, Illinois.
- Reich, A. (1960). *Pathological forms of self-esteem regulation*. In A. Morrison (Ed.), *Essential papers on narcissism (44-60)*,. New York: New York University Press.

- Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion, *Journal of International Business Studies*, 1981, 12(2), 101-112.
- Reidy, D. E., Zeichner, A., Foster, J. D., Martinez, M. A. (2008). Effects of Narcissistic Entitlement and Exploitativeness on Human Physical Aggression, *Personality and Individual Differences*, 44, 865–875.
- Rhodewalt, F., Morf, C. (1995). Self and interpersonal correlates of the narcissistic personality inventory: A review and new findings, *Journal of Research in Personality*, 29, 1-23.
- Ronningstam, E. (1998). Narcissistic personality and pathological narcissism. In E. F. Ronningstam (Ed.), *Disorders of Narcissism* (375-413). Washington, DC: American Psychiatric Press.
- Roy, D.A, Simpson, C.L. (1981). Export attitudes of business executives in the smaller manufacturing firm, *Journal of Small Business Management*, 9 (2). 16-22.
- Sharma, D.D., Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view, *International Business Review*, 12(6), 739–753.
- Singh, Nitish and Sumit Kundu (2002), Explaining the Growth of E-Commerce Corporations: An Extension of Eclectic Paradigm. *Journal of International Business studies*, 33(4), 679-697.
- Soyer, R. B., Rovenpor, J. L., Kopelman, R. E. (1999). Narcissism and Achievement Motivation as Related to Three Facets of the Sales Role: Attraction, Satisfaction and Performance, *Journal of Business and Psychology*, 14 (2), 285–304.
- Stewart, D.B. (1997). Domestic competitive strategy and export marketing strategy: The impact of fit on the degree of internationalisation of SMEs, *Journal of Marketing Management*, 13, 105-117.
- Styles, C. and Ambler, T. (1994) ‘Successful export practice: the UK experience’, *International Marketing Review* 11(6): 23–47.

- Todd, P.R. (2006). *An empirical investigation of entrepreneurial orientation, internationalization, and performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)* Unpublished Doctorate Dissertation, Cleveland State University Business Administration.
- Todres, L. (2003). *The wound that connects: A consideration of narcissism and the creation of soulful space*. Manuscript submitted for publication.
- Treadway, D.C., Breland, J.W., Adams, G.L., Duke, A.B., Williams, L.A. (2010). The interactive effects of political skill and future time perspective on career and community networking behavior, *Social Networks*, 32(2), 138-147.
- Vernon, R. (1966), International investment and international trade in the product cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Wallace, H. M., Baumeister, R. F. (2002). The Performance of Narcissists Rises and Falls with Perceived Opportunity for Glory, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (5), 819–834.
- Watkins, M.D., Bazerman, M.H. (2003), Predictable surprises: the disasters you should have seen coming, *Harvard Business Review*, 81(3), 72-80.
- Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept, *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.
- Welch, L.S., Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exporter - A marketing failure, *Journal of Management Studies*, (October) 333-344.
- Welch, L.S., Wiedersheim-Paul, F. (1980). Initial exports—a marketing failure, *Journal of Management Studies* 17(3), 333–344
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. Welch, L.S. (1978). Pre-export activity: The first step in Internationalization, *Journal of International Business Studies*, 9, (Spring/Summer) 47-58.

- Young, S. M., Pinsky, D. (2006). Narcissism and Celebrity, *Journal of Research in Personality*, 40, 463–471.
- Watkins, M.D., Bazerman, M.H. (2003). Predictable surprises: The disasters you should have seen coming, *Harvard Business Review*, 81(3):72-80
- Yeoh, P. (2004). International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context, *International Marketing Review*, 21, (4/5) 511-535.
- Zain, M., Ng, S.I. (2006). The impacts of network relationships on SMEs' internationalization process, *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.

APPENDIX

Appendix 1. Questionnaire



Sayın Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalında gerçekleştirilmekte olan bir bilimsel araştırmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, yöneticilerin kişilik özelliklerinin uluslararasılaşmaya karşı tutumları üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Cevaplayacağınız anket 4 bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmaya katılan kişilerin vereceği her türlü bireysel bilgi kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız.

Ankete katılarak sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Melek Birsal

Dilek Ayan

BÖLÜM I

Lütfen aşağıda yer alan 6 duruma ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz. 1 Kesinlikle Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kısmen Katılmıyorum 4 Kararsızım 5 Kısmen Katılıyorum 6 Katılıyorum 7 Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.							
2	İşyerindeki önemli kişilerle bağlantı kurmada başarılıyım.							
3	İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyduğumda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.							
4	İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.							
5	İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırırım.							
6	İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.							

BÖLÜM II

Aşağıdaki her bir tutum çifti içinden size en uygun olanı lütfen belirtiniz. (X)

1	İnsanlar bana iltifat ettiklerinde bazen utanırım	()
	İyi biriymişimdir, çünkü herkes böyle söyler	()
2	Kalabalık içinde herkesten biri olmayı tercih ederim	()
	İlgi merkezi olmayı severim	()
3	Pek çok insandan ne daha iyi ne de daha kötüyüm	()
	Özel biri olduğumu düşünüyorum	()
4	İnsanlar üzerinde otorite kurmaktan hoşlanırım	()
	Emirlere uymaktan rahatsız olmam	()
5	İnsanları kolayca manipüle ederim	()
	İnsanları manipüle ettiğimi fark ettiğimde rahatsız olurum	()
6	Layık olduğum saygıyı elde etme konusunda ısrarcıyım	()
	Hak ettiğim saygıyı genellikle görürüm	()
7	Gösterişten kaçınırım	()
	Genellikle uygun ortamlarda kendimi göstermekten hoşlanırım	()
8	Her zaman ne yaptığımı bilirim	()
	Bazen yaptığım şeyden emin olmayabiliyorum	()
9	Bazen iyi hikaye anlatırım	()
	Hikayelerimi dinlemekten herkes hoşlanır	()
10	İnsanlardan çok şey beklerim	()
	Başkaları için bir şey yapmaktan hoşlanırım	()
11	İlgi merkezi olmak çok hoşuma gider	()
	İlgi merkezi olmak beni rahatsız eder	()
12	Otorite sahibi olmak benim için pek bir şey ifade etmez	()
	Otoritem insanlar tarafından daima fark edilir	()

13	Önemli bir insan olacağım	()
	Başarılı olmayı umuyorum	()
14	İnsanları bazen ikna edebilirim	()
	İnsanları istediğim her şeye inandırabilirim	()
15	Başkalarından daha becerikliyim	()
	Başkalarından öğrenebileceğim çok şey var	()
16	Herkes gibi biriyim	()
	Sıra dışı biriyim	()

BÖLÜM III

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz. 1 Kesinlikle Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kısmen Katılmıyorum 4 Kararsızım 5 Kısmen Katılıyorum 6 Katılıyorum 7 Kesinlikle Katılıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemiz için hızlı bir şekilde uluslararasılaşmak önemlidir.							
2	Uluslararasılaşma, büyüme hedeflerimize ulaşmak için tek yoldur.							
3	Gelecekte başarılı olmak için uluslararasılaşmak zorundayız.							
4	Amaçladığımız büyümeye ulaşmanın asıl yolu uluslararasılaşmadır.							
5	Bana göre dünya büyük bir pazardır.							

BÖLÜM IV

Aşağıdaki ifadeleri çalıştığınız işletmenin güncel verileri doğrultusunda yanıtlayınız.

1. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir, belirtiniz.
2. İşletmenizin yer aldığı sektörü belirtiniz.
()
3. İşletmenizin toplam çalışan sayısını belirtiniz.
4. İşletmeniz uluslararası faaliyetlerde (ihracat, franchising, ortak girişim, yurtdışı bayilik vb.) bulunmakta mıdır?
Evet () Hayır ()
5. İşletmenizin kaç yıldır uluslararası faaliyetlerde bulunduğunu belirtiniz.

Demografik Sorular

6. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek
7. Yaşınız
8. Eğitim Durumunuz () İlköğretim () Lisans
() Lise () Y.Lisans
() Ön Lisans () Doktora
9. İş Deneyim Süreniz (yıl)
10. İş Pozisyonunuz () Alt Kademe Yön.
() Orta Kademe Yön.
() Üst Kademe Yön.
() Firma sahibi/Girişimci
11. Aynı Pozisyonadaki Deneyim Süreniz (yıl)

APPENDIX 2.
NARSİSİZMİN NETWORK YETENEĞİ İLE
ULUSLARARASILAŞMA TUTUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

I. GİRİŞ

Kuruluşlar, rekabet avantajlarını artırmak, mevcut yapılarını daha da geliştirmek ve daha fazla kar elde etmeye yönelik yeni sistemler kurmaya devam etmektedirler. Ancak, küreselleşen dünya ve hızla değişen teknoloji tarafından zorlanan yeniliklere rağmen en önemli faktörlerden biri insane olmaya devam etmektedir. Geliştirilen sistemler çok dikkatli yapılmış olmasına rağmen, sadece değişime açık insan özellikleri değil, aynı zamanda kişilik özellikleri, yetenekleri ve oldukça birbirlerine ve her bireye özel farklı tutumlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Ağ kurma yeteneği başarılı olmak ve işleri halletmek için özellikle yöneticiler tarafından sahip olunması gereken temel bir nitelik olarak kabul edilmektedir. Ağ kurma yeteneği gelişen kişilerin kendilerini çalıştıkları organizasyonlarda ve işletmelerini mevcut pazarda doğru konumlandırabildikleri, bağlantılarını geliştirebildikleri ve bu bağlantılardan işlerini etkin bir şekilde sonuçlandırmak için yararlandıkları bilinmektedir.

Uluslararasılaşma tutumu, işgörenlerin çalıştıkları şirketlerin uluslararasılaşması konusundaki temel yaklaşımlarını ifade etmektedir. Özellikle otorite ve güce sahip yöneticilerin uluslararasılaşma konusundaki olumlu tutumları, bu işletmelerin uluslararası faaliyette bulunma süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, olumlu yönde uluslararasılaşma tutumu geliştirilmesi, şirketlerin büyümesi ve gelişmesi için gerekli olan çok uluslu faaliyetleri arttıracaktır.

Tüm bunların yanında, yöneticilerin kişilik özellikleri aldıkları kararlar, astları ile aralarındaki ilişki ve performansları üzerinde yordayıcı olabilmektedir. Bu tür kişilik özelliklerinden biri olan narsisizm, örgütsel davranış ve yönetim alanlarında yeni ve dikkat çekici bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Narsisizm tüm insanların büyüme süreci içinde oluşmakta ve sürecin sağlıklı işlemesine göre patolojik veya normal bir özellik olarak şekillenmektedir. Normal narsisizm, bireyin çevresi ve çevresinin beklentileri ile başa çıkmasını, yaptıklarından keyif almasını ve başarılarından gurur duymasını sağlamaktadır. Patolojik narsisizm ise sağlıklı

kişilerarası ilişkiler ve büyüklenmeci ve gerçekdışı bir kendilik algısından oluşmaktadır. Yöneticiler açısından ele alındığında, narsistik liderler güçlü yönleri ile örgüt içinde önemli pozisyonlara gelebilmekte, zayıf yönleri nedeni ile işletmelere zarar verebilmektedirler. Narsistlerin uyumlu ve uyumsuz yönlere sahip olmaları, onları işletmeler için bir avantaj ya da bir riske dönüştürebilmektedir. Baskınlık, iddiacılık, liderlik ve özgüvenle ilişkili otorite boyutu, narsisizmin uyumlu yönüdür. Öte yandan, asilik, uyumsuzluk, düşmanlık, başkalarına karşı ilgi ve tolerans eksikliği ile ilişkili sömürücülük ve hak iddia etme boyutları, narsisizmin uyumsuz yönleridir.

Bu çalışmada, ağ kurma davranışlarının ve yöneticilerin ağ kurma yeteneklerinin örgütler açısından önemi irdelenmiş; ağ kurma yeteneğinin uluslararasılaşma tutumu üzerindeki etkileri, uluslararasılaşma literatürü doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma bölümünde ise, ağ kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasındaki ilişki ve narsisizmin uyumlu ve uyumsuz yönlerinin bu ilişki üzerindeki moderator etkisi araştırılmıştır.

II. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1. İlişki Ağı (Network) Kurma Davranışı

İlişki ağı kurma, normal ekonomik ticari ilişkilerin üzerindeki sosyal süreçleri ifade etmektedir. İş yaşamında ilişki ağı kurma, özellikle işletme sahipleri ve farklı düzeydeki yöneticiler tarafından sergilenmesi beklenen, işletme performansına olumlu etki eden bir davranış olarak uluslararası yazında yer almaktadır. İşletmelerin ilişki ağı kurma davranışlarından söz etmek de mümkündür. Genel anlamda örgüt içinde ve dışında kişiler arası resmi olmayan ilişkileri geliştirmek için tasarlanan davranışları içermektedir (Michael ve Yukl, 1993, s. 328).

Küçük işletmelerin ilişki ağı kurma davranışları üzerine yapılan araştırmalar genellikle Granovetter'in (1985), aile ve yakın arkadaşlık gibi güçlü bağlar ve zayıf bağlar tanımını içeren, kişisel ilişkilerin somut rolü yaklaşımına vurgu yapmaktadır. Söz konusu yaklaşıma göre, birbirine güçlü bağlarla bağlı bireyler birbirlerine güvenmekte, bilgi ve irtibatlarını paylaşmaya yatkınlık göstermektedirler. Bu durum kimi zaman, yeni bilgilerin yaygınlaşmasını, büyüme ve gelişme için yeni iş fırsatlarından yararlanmayı sağlayacak farklı perspektiflerin öğrenilmesini engelleyebilmektedir. Zayıf bağlar ise kısa süreli ve düşük sıklığa sahip olmalarına rağmen; bireylere kendi sosyal alanları dışındaki bilgiye aktif şekilde erişme ve daha geniş bir kaynaktan yararlanma imkânı vermektedirler. Bu nedenle, pek çok araştırmacı, zayıf bağlardan oluşan bir ilişki ağının, girişimciliğin temel yönlerinden olduğunu iddia etmektedir (Dubini ve Aldrich 1991, s. 305). Dahası, kaynakların harekete geçirilmesinin başkalarından gelecekte oluşabilecek belirsiz bir kazanç için paralarını, işgüçlerini ve çabalarını istemeyi içermektedir, doğal olarak girişimcilik ilişki ağı kurmayı gerektirmektedir. Dubini ve Aldrich, girişimci bireyi, bilgi ve kaynaklara erişimini arttırmak için zayıf ve güçlü bağlar geliştiren kişi olarak tanımlamaktadırlar. Üstelik kaynakları harekete geçirmenin başkalarından belirsiz bir gelecekteki yatırım için para, işgücü ve çaba istemeyi içermesi nedeniyle girişimcilik, doğal bir ağ faaliyetidir. Temelde, sosyo-ekonomik ilişkilerdeki bağımlılık kendini gücün sahibinin

(yöneticisinin) kaynaklarını seferber etmesinde kendini göstermektedir (Dubini ve Aldrich 1991 s. 309; Chell ve Baines, 2000, s. 196-197).

İlişki ağı kurma araştırmaları; işletme içi oluşan bağlara ve daha fazla sınıma gereksinimi hissettirmeyecek seviyede geçerliliği test edilmiş bilgilerden faydalanmaya vurgu yapmaktadır (Leibeskind, 1996, s. 94). Araştırmacılar firmaların öğrenme ve uluslararasılaşma davranışlarına ilişkin bağlantılarına da vurgu yapmaktadırlar. İlişkiler; sosyal aktiviteler, ekonomik aktiviteler ve çıktılar kadar önemlidirler ve birebir ilişkiler ile bu ilişkilerin toplamından oluşan yapıdan etkilenmektedirler (Granovetter, 1992, s. 33).

Örgütsel konularda çalışan bilim adamları çoğunlukla, ilişki ağı kurma davranışını sadece kariyer gelişimi davranışını yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak değerlendirmektedirler. Ancak, ilişki ağı kurma aktivitesi, hayata ilişkin iki merkez olan kariyer ve toplumun yada bunlardan birinin kaynaklarını maksimize etmeyi sağlayabilmektedir (Forret ve Dougherty, 2001). Bazı araştırmalar, bu iki alan içinde ağ kurma faaliyeti gösteren bireylerin benzersiz sonuçlar elde ettiğine dikkat çekmektedir. Ancak öncül koşullar tam olarak anlaşılamamıştır. " İş veya kariyer konusunda yardımcı olma potansiyeline sahip başkalarıyla bireysel girişimleri geliştirmek ve korumak" (Forret ve Dougherty, 2001, s. 284), yani kariyer ile ilgili ağlar, örgütsel başarı için her şeyden önemlidir. Araştırmalara göre kariyer ile ilgili ağ davranışları, pozitif promosyon sayısı, toplam tazminat ve algılanan kariyer başarısı gibi önemli bireysel sonuçlar ile ilgilidir. (Forret ve Dougherty, 2004).

Bireysel farklılıklar örgüt içindeki ilişki ağlarının kurulmasını etkilemektedir. Araştırmalar güçlü ağlara sınırlı erişimin kadınların ve azınlıkların kariyer ilerlemesini engellediğine işaret etmektedir (Bell ve Nkomo, 2001). Sosyal ve demografik benzerliklerle tanımlanan ilişki ağlarının derecesi nedeni ile bireysel farklılıkların örgüt içindeki işi alırken bile etkili olmasını makul kılmaktadır. Network gelişiminde kişilik, geçmiş ve yeteneklerin birleşimi olan bireysel farklılıkların rolü, basit demografik farklılıkların ötesindedir. Örneğin, dışadönüklük, sosyo-ekonomik statü ve özsaygı, ilişki ağı kurma faaliyetleri ile pozitif ilişkiye sahip özellikler olarak bulunmuştur (Forret ve Dougherty, 2001). Daha geniş çerçeveden bakıldığında, yüksek düzeyde

örgütsel bağlılığa sahip çalışanların kariyerlerine yönelik ilişki ağı kurma faaliyetine daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Gelişimsel ağlar, kişisel gelişimi ve kariyer geliştirmeyi eş zamanlı olarak destekleyen bağlantılar olarak tanımlanmaktadır (Higgins ve Kram, 2001; Molloy, 2005). Gelişimsel bir ağ, bir kişinin sosyal ilişkilerinin kalite ve miktarını temsil eden sosyal sermayenin bileşenlerinden biri (Lin, 2001) olarak da tanımlanabilir (Ng, Eby, Sorenson ve Feldman, 2005). İlişki ağı kurma, iş yerinde daha yüksek pozisyondaki farklı yöneticilerle pozitif bireysel ilişkiler kurmayı, bu ilişkileri güçlendirmeyi ve bunlardan yararlanmayı içermektedir (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, Lux, 2007). Blickle, Witzki ve Schneider (2009, s.182) ilişki ağı kurma davranışlarının çalışanların gelir seviyeleri, hiyerarşik pozisyonları ve aldıkları mentorluk ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

2.2. Organizasyonlar için İlişki Ağı Kurma

Firmalar için ilişki ağı kurma, firmaya özgüdür, taklit edilmesi zordur ve şu üç boyut üzerinde sonuçları bulunmaktadır (1) firma için gerekli olan bilgi, (2) zamanlama, (3) satış (Burt, 1997). Öncelikle, ilişki ağları pazarda yaratılacak talebe ilişkin bilgi kaynaklarıdır. Aynı bilgi pazardaki diğer firmalar için erişilebilir değildir. İkinci olarak; bu bağlantılar belli bir kuruma, belli bir bilginin ulaşma zamanını da etkilemektedir. Son olarak, ilişki ağları sayesinde ürünler doğru zamanda ve doğru yerde sunulabilmektedir. Bir ilişki ağının merkezinde olan firmalar rakiplerine kıyasla daha kaliteli bilgiye, daha çok miktarda ve daha erken ulaşırlar. Bu durum firmanın uluslararasılaşma süreçlerini de etkilemektedir.

Çok sayıda zayıf bağlantısı bulunan firmalar, kuvvetli bağlara sahip firmalara karşı avantajlı konumdadırlar. Öncelikle; ekonomik nedenlerden dolayı çok sayıda zayıf bağlantıya sahip firmalar daha iyi konumdadırlar. Kuvvetli bağlar firmalar arası sıkı bir etkileşime neden olmaktadır ve sürdürülmeleri maliyetlidir. İkinci olarak; zayıf bağlantılar kuvvetli bağlantılara kıyasla yeni bilgi sağlamakta daha başarılıdırlar. Kuvvetli bağlantılara sahip firmalar birbirlerine daha rahat adapte olabilmekte ve benzer

bir bilgi altlığı geliştirmektedirler. Üçüncü olarak; zayıf bağlantılar firmalar arası ayırım yapmayı sağlamaktadır, oysa birbiri ile güçlü bağlar geliştiren firmalar için bu durum zorlaşmaktadır.

Firmalar açısından ilişki ağı kurmanın, işletmelerin öğrenme ve uluslararasılaşma davranışları üzerindeki etkisi pek çok araştırmada vurgulanmaktadır. Ayrıca işletmelerin sahip olduğu bağlantıların, işletmeye özel ve taklit edilmesi zor olduğu bilinmektedir. Herhangi bir ilişki ağı içerisinde yer alan işletmeler, rakiplerine göre daha fazla, daha kaliteli ve erken bilgiyi elde etme imkanına da sahip olmaktadır (Sharma ve Blomstermo, 2003, s. 744-745).

2.3. İlişki Ağı Kurma Yeteneği

İlişki ağı kurma davranışları, bağlantıların kurulduğu, korunduğu ve aynı zamanda başarılı kariyerin başlatıldığı mekanizmaları temsil etmektedir. Luthans ve meslektaşları (1988) tarafından yapılan araştırma, başarılı yöneticilerin başarılı olmayanlara göre ilişki ağı kurmak için daha fazla zaman ayırdıklarını göstermektedir. Kariyer başarısı dışında, ilişki ağı kurma davranışı, kişinin itibarını ve değerini zaman içerisinde pekiştirmeye yönelik yaptığı yatırımdır (Lin, 1999; Portes, 1998). İlişki ağı kurma davranışı, birtakım bireysel ve örgütsel sonuçları da beraberinde getirmektedir. Söz konusu sonuçların etkinliği, ilişki ağı kurma davranışı gösteren bireyin becerisi ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, ilişki ağı kurma yeteneği, çeşitli bağlantılara erişebiliyor olmaktan ileri gelen haberleşme ve kontrol yetisidir. İlişki ağı kurma yeteneği, Ferris ve meslektaşları tarafından geliştirilen politik yeti kavramının boyutlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Ferris, Davidson vd., 2005). Politik yetiye sahip bireyler, sosyal bağlantıların öneminin farkında olan ve bu tür ilişkileri geliştirmekte ve kullanmakta yetenekli kişilerdir (Ferris, Davidson, ve Perrewé, 2005; Ferris, Treadway vd., 2005). Politik kavrayış bireylere, işlerin nasıl yürüdüğü ve bir örgütte kimin önemli olduğu bilgisini sağladığı için, bu kişilerin ilişki ağı kurma becerileri gelişecektir. Bu kimseler, ilişki ağlarına kimleri dâhil etmeleri gerektiği bildikleri gibi, en uygun ilişki ağını nasıl geliştirebileceklerini de bilmektedirler. Çünkü

örgüt içerisindeki güç yapılarının, kendini konumlandırma biçimlerinin ve politik davranışlara nasıl karşılık vermeleri gerektiğinin farkındadırlar. Kelly ve Kaptan (1993), yüksek düzeyde performans sergileyen kişileri, diğerlerinden ayırt eden özelliklerden biri olarak ilişki ağı kurma yeteneğini göstermişlerdir. (Blass, Brouer, Perrew ve Ferris, 2007, s. 95-96).

İlişki ağı kurma davranışının tanımlanmasında sosyal sermaye, ekolojik ve bağlantı teorisi gibi birçok kavramsal çerçeveden yararlanılmıştır (Burt, 1992; Germain, 1991; Brown ve Konrad, 2001; Anders ve Tucker, 2000). Sosyal bağlantılar perspektifine göre, bireyler tarafından kurulan ilişkilerin kesişimi temel olarak bu kişilerin örgütlerindeki ve kendi ilişki ağlarındaki pozisyonlarını belirlemektedir (Brass, 1995). Brass ve meslektaşlarına göre, bu durum sezgisel anlayış ve politik davranışlar yoluyla bireylerin çalıştıkları örgütlerdeki pozisyonlarını güvence altına almaları, böylelikle imkanlardan yararlanmaları yoluyla sağlanmaktadır.

Ferris ve arkadaşları (2007) ilişki ağı kurma davranışlarını politik davranışlar olarak görmektedirler. Bu tür davranışlar, başkalarının yararına olup olmadığını düşünülmeden bireysel çıkarlarını destekleyecek türden faaliyetleri de içerebilmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Benzer şekilde bazı araştırmalar ilişki ağı kurma davranışının politik faaliyetlerin bir boyutu olduğunu belirtmektedirler (Ferris, Davidson vd., 2005). İşin doğası gereği üretim kapasitesinin yerini servis işlemlerinin alması ile sosyal yetkinliklerin organizasyonlardaki önemi giderek artmaktadır.. Buna göre, örgütsel bilimler "işyerinde sosyal etkileşimlerin etkinliği ile ilgili yönere tanık olmaktadır" (Ferris vd., 2002, s.49). Bu kuruluşlar, ister kurumsal, ister kâr amacı gütmeyen okul ya da siyasi kuruluşlar olsun, siyasi arenada başarılı olmak, davranışları içten ve samimi bir şekilde yönetmeyi ifade eden politik yeti ve istenen amaçlara erişebilmek için enerji ve kaynakları kullanma motivasyonuna sahip olmaları gerekmektedir (Mintzberg, 1983; Treadway, Breland, Adams, Duke ve Williams, 2010, s.138-139).

Söz konusu güncel yaklaşımlardan biri ilişki ağı kurma davranışının, politik davranışlar içerisinde değerlendirildiği yaklaşımdır. Güçlü politik yetiye sahip kişiler farklı ağları kullanma ve geliştirme konusunda yeteneklidirler. Kişisel ve örgütsel amaçlar için oluşturdukları bağlantıları önemli bir değer olarak görmektedirler. Bu

kimseler kolayca arkadaşlık kurmakta, güçlü ve yararlı ortaklıklar geliştirebilmektedirler. Buna ilave olarak ilişki ağı kurma yeteneği yüksek olan kişiler fırsatlardan yararlanma ve yeni fırsatlar oluşturmada kendilerini dikkatlice konumlandırmaktadırlar. Genelde yüksek düzeyli arabulucu ve pazarlıkçılardır ve çatışma yönetiminde uzmandırlar. Bu şekilde açıklandığında, bu kişilerin davranışları manipülatif ve soğuk algılanabilir, ne var ki gereksiz olduğu söylenemez. Watkins ve Bazerman'ın belirttiği gibi “yöneticiler politik kararları etkileyebilmek için resmi ve resmi olmayan iyi bağlantılar kurmaya ihtiyaç duymaktadırlar.” (Watkins ve Bazerman, 2003, s.80).

İlişki ağı yeteneği gelişen kimseler saygıdan hoşlanmaktadırlar ve genelde iletişim ağlarında saygı görmektedirler. Fikirlerine uygun tepkiler alırlar, önemli bilgilere erişimleri diğer insanlara göre daha fazladır ve sahip oldukları iletişim ağları, işbirliği ve güveni artırmak gibi kayda değer ve somut faydalarla sonuçlanmaktadır. Bu kişiler, itibarlarını ve etkileme yeteneklerini artıracak yüksek düzeyde sosyal sermayeye sahiptirler (Ferris, Davidson ve Perrew, 2005, s.10-11).

İlişki ağı kurma yeteneği gelişen kişiler aynı zamanda yararlı iş bilgilerini paylaşan kişilerdir. Paylaşılan bu bilgiler, işyerindeki kişilerin işleri daha iyi yapmalarına, birimleri ve şirketleri ile ilgili daha kapsamlı bir yaklaşım edinmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, ilişki ağı kurma yeteneği gelişen kişiler, birlikte çalıştıkları kişilerle ilgili önemli bilgileri hatırlarlar. Başarılı ağ kurucular, erişilebilir kişilerdir. Kimi zaman ihtiyaç duyulan bir bağlantı, doğru irtibat kişisine sorulacak basit bir soru ile bile sağlanabilmektedir.

İlişki ağı kurma işinin doğası, başkaları ile irtibat kurmayı ve her düzeyde işbirliği oluşturmak için etkileme taktiklerini kullanmayı içermektedir. İlişki ağı kurma yeteneği, bireyin iddialı olabilmesi için kendini doğru şekilde konumlandırmasını da ifade etmektedir. Sonuç olarak, ilişki ağı kurma yeteneği ile iddialılık arasında pozitif ilişki bulunmaktadır.

İlişki ağı kurma yeteneği, yönetsel etkinlik için kritiktir. Fred Luthans ve arkadaşlarının (1988) ifade ettiği gibi, etkili yöneticiler zamanlarının yarısını ağ kurma

faaliyetlerine ayırmaktadırlar. Bu yönleri ile geleneksel yöneticilerden ve geleneksel yönetim anlayışından farklılaşmaktadırlar. Liderlik başkaları ile birlikte ve başkaları üzerinden amaçlara ulaşmayı içermektedir. Sosyal sermaye ise liderin etkili olmasını sağlayan temel yönlerden biridir (Ferris vd., 2005, s.130). Ampirik bulgular, bağlantı sayısı ile bireylerin iş tatmini arasında (Higgins, 2000) ilişki bulunduğunu, ayrıca maaş, örgütte tutunma ve terfi gibi kariyer başarısı çıktılarına etkilediğini göstermektedir (Higgins ve Thomas, 2001; Ng vd., 2005). Sonuç olarak, ilişki ağı kurma sosyal sermayeyi oluşturan kariyer aktifliği için önemli bir faktördür (Blickle, Witzki, ve Schneider, 2009, s.182).

2.4. Uluslararasılaşma ve Uluslararasılaşma Teorileri

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlarının dışına yaymasıyla ilgili bir kavramdır. İşletmeler uluslararası pazarda yer almaya başladığında uluslararası nitelik kazanırlar. Bu durumun, ihracat yoluyla ya da direkt yatırım veya lisans anlaşmaları biçiminde olması fark etmemektedir. Literatürde, ihracat aşamasında olmak uluslararasılaşma olarak kabul edilmektedir. Welch ve Luostarinen (1988, s. 37) uluslararasılaşma kavramını, “işletmelerin uluslararası faaliyetlere katılımını artırma süreci” şeklinde ifade etmekte ve aşamalı bir süreç olduğunu savunmaktadır. İşletmelerin uluslararasılaşmasının işletmeler arası ilişki ve ağlar aracılığıyla yapıldığı Network (İlişkiler Ağı) Modeli ile uluslararasılaşma, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sürekli ilişkiler kurduğu, geliştirdiği, koruduğu ve gerekirse sonlandırdığı birleştirici bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Molina, 2004, s. 2).

Uluslararasılaşma teorileri ile ilgili olarak literatürde çok sayıda görüş bulunmaktadır (Aaby ve Slater, 1989; Johanson ve Valhne, 1990; Melin, 1992; Andersen, 1993). İşletmelerin uluslararasılaşması ile ilgili geleneksel süreçler, stratejiye dayanan ve aşamalı olarak artan bir süreci tanımlamaktadır (Yeoh, 2004). Uluslararasılaşma konusundaki teorisyenlerden biri olan Vernon (1996) yabancı pazarlarda yeniliklerin yayılması ile ilgili olarak Uluslararası Ürün Yaşam Çevrimi teorisini ortaya koymuştur. Yeni ürünler pazara girdiğinde, ürün değişiklikleri pazardan

gelen geribildirimlere göre yapılır ve üretim metotları sadeleştirilir. Sonuçta işletme rekabetçi baskıyı hissetmeye başlar. Yerelde geliştirilmiş olan ve satılan ürünler dış pazarlar için daha verimli şekilde üretilirler ve sonrasında orijinal pazarda satılırlar (Coviello ve McCauley, 1999, s.224-225).

Doğrudan yabancı yatırımlarla genişlemeye odaklanan teoriler, uluslararasılaşmayı bir firmanın maliyet minimize etmesine izin veren bir yapıyı seçmesi olarak açıklamaktadırlar (Coviello ve McCauley, 1999). Uluslararasılaşma teorisi, operasyon maliyetlerini düşürmeye ihtiyaç duyan bir firmanın küresel genişleme motivasyonu ile ilgili görülmektedir (Buckley ve Casson, 1976). Dunning (1988, 1995) tarafından geliştirilen eklettik teoriye göre işletmelerin uluslararasılaşması misafir ve ev sahibi ülke kavramlarına odaklanmaktadır. Teoriye göre uluslararası şekilde genişleme kararı üç temel faktör tarafından belirlenmektedir. Bunlar, işletme sahibinin kendine özgü avantajları, lokasyona özgü avantajlar ve uluslararası bir kurum olmaya özgü avantajlardır (Todd, 2006, s.28-29).

Uluslararasılaşma konusundaki aşamalara ilişkin en etkili modeller Johanson ve Weidersheim-Paul (1975) ile Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilmiştir. Bu modeller, firmaların pazar bilgisi ve pazara bağlılığı sonucu uluslararasılaşmanın ortaya çıktığını iddia etmektedir. İşletmeler öncelikle düşük riskli, belirsizlik ve karmaşa içermeyen pazarlarla uluslararası olarak büyümektedirler. Daha fazla bilgiye sahip olduğunda ve bu sebeple uluslararası pazarlar konusunda daha rahat hissedildiğinde genişleme devam etmektedir. Bu modellerin önemli özelliği, yönetsel öğrenme, tutum ve davranışları dikkate almasıdır (Coviello ve McCauley, 1999, s.225-227).

Uluslararasılaşma konusundaki kaynak temelli yaklaşım ise kaynak birikiminin önemini ve firmaların kaynaklarını birleştirme yoluyla uzun süreli rekabet avantajı yaratabileceklerini vurgulamaktadır. Barney, Wright ve Ketchen (2001) kilit kaynakları içeren stratejilerin tanımlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasındaki rolünden dolayı yönetimin önemine odaklanmışlardır.

Doğrudan dış yatırım teorisi ve aşama modelleri, uluslararasılaşarak genişleme stratejilerinin ekonomik ve davranışsal bir görüşünü temsil etmektedir. Son zamanlarda,

kuramcılar; müşterilerle, tedarikçi firmalarla, rakiplerle, hükümet acenteleriyle, özel acentelerle, aileyle, arkadaşlarla ya da firmanın başarısını etkileyebilecek herkes dahil olmak üzere örgüt içi ilişkilerin önemine odaklanmış durumdadırlar (Coviello ve McAuley, 1999, s. 228).

Tüm bu uluslararasılaşma teorileri küresel büyümenin oluşmasını sağlayan metodun açıklanması girişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Firmaların uluslararası pazarda tutunabilmeleri için gerekli olan yöntemlerin tanımlanmasında model oluşturmaktadırlar (Todd, 2006, s. 28-31).

2.4. 1. Uluslararasılaşma Üzerinde Etkili Faktörler

İşletmelerin uluslararasılaşması üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, firma büyüklüğünün, firma bilgi planlama ve kontrol sistemlerinin, yeniliğin, ev sahibi ve misafir ülke karakteristiklerinin dikkate alınması gereken faktörler olduğu görülmüştür (Cady, 2000). Ancak, birçok araştırma bu faktörler dışında bir başka değişkene daha vurgu yapmaktadır ki, bu değişken kimi zaman en etkili unsur haline gelebilmektedir: Yönetimsel algı ve tutumlar.

2.4.1.1. Yönetimsel Algılar ve Tutumlar

İşletmelerin uluslararasılaşması konusunda en fazla araştırılan konulardan biri yönetici, karar verici ve yönetim takımının algı ve tutumları ile firmanın uluslararasılaşması arasındaki ilişkidir. Perlmutter (1969) yönetim algı ve tutumları ile uluslararasılaşma arasında ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Perlmutter'a göre, uluslararası firma olmanın getirilerini anlayan yöneticiler, dünya çapında iş yapmaya değer vermeyi daha gerekli bulmaktadır. Bu çerçevede tutum ve yaklaşımları etnosentrik (ev sahibi ülke merkezli), polisentrik (misafir ülke merkezli) ve geosentrik (dünya merkezli) olarak tanımlamıştır. Heenan ve Perlmutter (1979), dört tip merkeziliğin detaylı tanımını yapmışlardır: Etnosentrizm ev sahibi ülkenin insanlarını

her yerde anahtar pozisyonlara koymayı ve iş konusunda bu kişilere ödüllendirici davranma konusundaki tercihi ifade etmektedir. Ayrıca ev sahibi ülkenin insanlarının daha zeki, yetenekli ve güvenilir olduğuna ilişkin bir eğilim sergilenmektedir. Çok merkezli yaklaşım, farklı ülkelerin kültürlerini birbirinden oldukça farklı ve anlaşılması güç görmektedir. Bu nedenden ötürü yabancılar verimli oluncaya kadar yalnız bırakılması gereken kimseler olarak algılayan bir yaklaşımdır. Bölge merkezli tutum, bölgesel bazda yöneticileri istihdam etmeyi, geliştirmeyi ve görevlendirmeyi avantajlı olarak görmektedir. Son olarak, dünyayı merkeze alan tutum farklı bölgeleri, karar almada küresel sistemler yaklaşımı ile entegre etme girişimini içermektedir. Genel müdürlük ve bağlı yapılar, dünya çapında bir varlığın parçası olarak görürler (Heenan ve Perlmutter 1979).

Weidersheim-Paul ve meslektaşları, (1978), ihrac öncesi davranışları ve bir firmanın faaliyetlerinin önemini vurgulayan bir model geliştirmişlerdir. Söz konusu modelde önemli faktörler, bilgiyi, karar vericinin karakteristiklerini ve işletmenin girişim çevresini içermiştir. Karar vericinin değerler sistemi, uluslararası bakış açısı, geçmişi ve deneyimleri önemli görülmüştür.

Brady ve Bearden (1979) doğrudan ihracat, dolaylı ihracat ve ihracat yapmayan yöneticiler olmak üzere üç grup yöneticinin tutumlarını incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda söz konusu yöneticilerin tutumları arasında farklılık görülmüştür. Yönetim tutumlarının ihracat kararı üzerinde etkisi olduğunu bulgulamışlardır (Brady ve Bearden, 1979, s. 79-82).

Welch ve Wiedersheim-Paul (1980), birçok işletmenin ihracat stratejilerini rasyonel olmayan bir yolla benimsediklerini gözlemlemiştir. Firma sahipleri ya da yöneticileri ihracat davranışını başlattıkları zaman bu konudaki kanının daha belirgin olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sorunların birçoğunun yöneticinin tutumuna bağlı olduğu ve olumlu tutumların sorunların üstesinden gelmede etkili olduğu gözlenmiştir. Eğer yönetici uluslararası bir bakış açısına sahip ise erken ihracat kararından kaynaklanan problem ve negatif yönlerin yönetici tarafından önemsenmediği ortaya çıkmıştır (Welch ve Wiedersheim-Paul, 1980).

Roy ve Simpson (1981) tarafından yapılan araştırmada ihracat yapma ve yapmama kararı üzerine odaklanılmıştır. Araştırmada yöneticilerin maliyet, karlılık ve risk algıları araştırılmıştır. Araştırmacılar, algıyı ilk faktör olarak ele almışlardır. Araştırma sonucunda bireylerin ihtiyaç, motivasyon ve tutumlarının sonuçlarını seçici olarak algıladıkları görölmüştür. Aharoni (1966) pazar bilgisi ile birlikte karar vericilerin kendilerine özgü tercihlerinin yurtdışı yatırım kararlarında belirgin role sahip olduğunu desteklemiştir.

Reid (1981) ihracat üzerine yapılan araştırmalarda, küçük ölçekli şletmelerin ele alınması halinde bireysel özelliklere daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini ve bu özelliklerin ihracat davranışını nasıl etkilediğinin incelenmesinin önemli olduğunu ileri sürmüştür (Reid 1981, s.110).

Gripsrud (1989) Norveçli, küçük ölçekli ihracatçıları incelemiş ve iyi bilinen yabancı pazarlardan uzak pazarlara doğru genişlemenin psikolojik açıdan nasıl gerçekteştiğini araştırmıştır. Araştırma, belirli pazarlara karşı tutumu etkileyen faktörleri ele almıştır. İç ve dış kaynaklı faktörlerin yönetim tutumunu ve eylemlerini etkilediği görölmüştür (Cady, 2000, s.82-89).

Cavusgil ve Naor (1987) ihracatla ilişkili yönetim ve şletme özelliklerini geniş bir biçimde tanımlamaya yönelik bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın amacı ihracat yapan şletmelerle yapmayanları üç değişken temelinde ayırt etmektir. Her araştırmada olduğu gibi üst düzey karar vericinin ihracat kararındaki kritik rolü ele alınmıştır. Araştırma sonucunda, bir şletmenin ihracatla birlikte uluslararası faaliyette bulunmasının yönetim anlaşmaları, algıları, deneyim ve kaynakları ile ilgili olduğu bulgulanmıştır.

Axinn (1993) ihracat performansı ile ilişkili birçok değişkenin temelde yönetici ile ilgili olduğunu iddia etmektedir. Yöneticilerin uluslararası deneyimlerinin ve ihracatla ilgili algılarının ihracat performansı üzerinde firma büyüklüğu, teknolojisi ve amaçlarından daha etkili olduğu görölmüştür.

Aaby ve Slater (1989) yönetimin ihracat üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılan araştırmaları incelemişlerdir. Araştırma bulgularının derlenmesi sonucunda

yönetim algılarının ihracat başarısı üzerindeki en etkili faktörlerden biri olduğu görülmüştür (Aaby ve Slater 1989, s.20).

Ramaswami ve Yang (1990), ihracat konusunda algılanan engelleri ve ihracata destek olacak gereklilikleri araştırmışlardır. Basit karar verme yapılarına sahip küçük ölçekli işletmelerde, karar vericilerin algılarının en baskın belirleyici olduğunu bulmuşlardır. İhracat kararlarının sıklıkla kısıtlı bilgiye dayanarak verildiği görülmüştür. Algılanan engeller, işletmedeki bireysel karar vericinin görüşünü yansıtmaktadır. Bu nedenle benzer engeller karar vericilerin geçmişlerine bağlı olarak farklı şekilde algılanabilmektedir (Ramaswami ve Yang 1990).

Axinn, Savitt, Sinkula ve Thach (1994) yöneticilerin ihracat konusundaki bilgileri, niyetleri ve ihracat davranışları arasındaki ilişkiye yönelik uzun süreli bir araştırma yapmışlardır. Sonuçlar, öğrenmenin firma davranış ve niyetleri üzerindeki etkisine işaret etmiştir. Geçmişteki performansın gelecekteki niyetler üzerinde belirleyici olduğu, bu deneyimin gelecek stratejilerini, stratejilerin ise yöneticilerin ihracat davranışına dönüşen algılarını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Axinn, 1994, s. 45-54).

Bijmalt ve Zwart (1994) Hollandalı, küçük ve orta ölçekli ihracat yapan işletmeler üzerine bir araştırma yapmışlardır. İhracata karşı olan tutum gibi içsel yönetim faktörlerinin de, bu işletmelerin ihracat başarısı üzerinde kritik etkiye sahip olduğu görülmüştür. İhracat başarısının yönetim algısını etkileyen firma karakteristikleri ve politikaları üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırma yönetim algısının önemine dikkat çekmektedir (Bijmalt ve Zwart, 1994, s.70-79).

Tüm bu araştırmalar yönetim algı ve tutumlarının ihracat konusundaki birçok faktörden daha etkili olabildiğini göstermektedir.

2.4.1.2. Uluslararasılaşma Tutumu

Uluslararasılaşma tutumu çoğunlukla küresel zihniyet olarak kavramsallaştırılmıştır. Zihniyet, algının bir boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararasılaşmaya karşı pozitif tutum, açık görüşlü olmayı ve dünyayı geniş bir perspektiften ele almayı içermektedir (Arora, Jaju, Kefalas ve Perenich, 2004). Gupta ve Govindaranjan (2002) küresel zihniyet veya uluslararasılaşma tutumunu, bireyler ya da örgütlerin dünyayı algılamakta kullandıkları bilişsel filtreler olarak tanımlamışlardır. Bireylerin zihniyetleri, geçmişlerinin bir ürünüdür. Zaman içerisinde yeni bir bilgi ile karşılaşıldığında birey bu bilgiyi reddeder ya da tutumunu değiştirir. Bu nedenle bilgi filtrelenir, seçilir ve mevcut önyargılarla yorumlanır (Gupta ve Govindaranjan, 2002, s.116).

Örgüt sosyologları örgütlerin performansının çalışanlarının sosyolojik görüşlerine bağlı olduğunu ileri sürmektedirler (Arora, Jaju, Kefalas ve Perenich, 2004). Ireland, Hitt ve Simon'a (2003) göre girişimcilik tutumu, esneklik, yaratıcılık, sürekli yenilik üzerine odaklanma ile sonuçlanan büyüme odaklı bir yaklaşımı ifade etmektedir (Todd, 2006, s.24).

2.5. Narsisizm ve Narsisizmin Tarihçesi

Narsisizmin kavramının ilk ortaya çıkışı; Yunan mitolojisinde sudaki aksini görerek kendine aşık olan ve bütün hayatını hiç bir zaman ulaşamayacağı bu sevgiliyi seyrederek geçiren Narkissos'a dayanmaktadır.

Yunan mitolojisinde; Narkissos sayısız aşğını suçluluk duygusu hissetmeksizin geri çeviren, karşı konulması çok zor olan bir yakışıklığa sahip, çokça kibirli ve inatçı bir karakter olarak geçmektedir. Narkissos hor gördüğü aşıklarından biri olan Ameinius, yine Narkissos'un ona verdiği bir kılıçla intihar eder. Peri Kraliçesi Nemesis Ameinius'un intikam duasına cevap verir. Nemesis bu dua doğrultusunda Narkissos'un aşık olması sağlar. Neticede Narkissos su içmek için nehrin kıyısına eğildiği bir gün sudaki aksini görerek kendine aşık olur. Bu andan sonra ömrünü asla ulaşılmayacak sevgilisinin yani kendine duyduğu hasret içinde geçirir. Yaşadığı hasretin verdiği acıyı ancak ölümün son vereceğine inanan Narkissos göğsüne bir hançer saplayarak hayatına son verir (Rataj, 2003, s. 10-11).

Narsisizm, psikoloji literatüründe bir kişilik bozukluğu olarak geçmektedir. İlk olarak Havelock Ellis psikolojik bir durumu açıklamak adına “narcissus-like” kavramını kullanmış ve bu kavramı cinsel duyguları kendine hayranlık içinde kaybolmuş bir kadın üzerinden tanımlamıştır. Freud ise “narsisizm” terimi ilk defa “Three Essays On The Theory of Sexuality (Cinsellik Teorisi Üzerine Üç Deneme)” adlı makalesinde kullanmıştır. Bu makaleyi yayınladıktan dört yıl sonra modern psikanalizde narsisizm konusunun temelini oluşturan makalesini ortaya koymuştur.

Narsisizmin psikanalitik bir bakış açısı ile alan ilk kişi olarak değerlendirilen Otto Rank 1911 yılında yazdığı makalesinde narsisizmi Ellis’e benzer şekilde, cinsel öz-sevgiyi betimlemek adına kullanmış, kibir ve kendine hayranlık ile de ilişkilendirmiştir (Rataj, 2003, s. 11).

Ernest Jones (1913) ve Robert Waelder (1925) narsisizm terimini kullanmadan bu kişilik bozukluğuna dair bilgiler vermiştir. Jones kendi güç ve bilgisine aşırı değer verme, sınırsız güç sahibi olma ile ilgili fanteziler, yeni bilgilere açık olmama, sevilme, övülme, ödüle aşırı tutku ve başkalarının zamanına değer vermeme gibi özelliklerden bahsetmiş ve bunu “tanrı karmaşası” olarak ifade etmiştir (Doğaner, 1996, s. 343). Waelder’in çalışmasında ise narsistik özellikler; küçümseyen bir üstünlük, öz saygı ile ilgili şiddetli bir zihin uğraşı, başkalarına karşı belirgin bir empati ve ilgi yoksunluğu olarak sıralanmıştır. Pulver ve Van der Waals, 1911 ve 1960 yılları arasında yaptıkları çalışmalarda narsisizm kavramını ilk olarak, cinsel bir sapkınlığı ifade edecek biçimde ortaya koymuşlardır. İlerleyen çalışmalarda ise erken çocukluk gelişimini tanımlamaya dahil ederek kavramı benliğe yapılan libidinal yatırım, kişilerarası ilişkinin bir çeşidi ve son olarak da özsaygının anlamdaşı olarak ele almışlardır (Akhtar ve Thompson, 1982, s. 12).

“On Narcissism: An Introduction” isimli makale ile Freud 1914 yılında narsisizmin modern psikanalizdeki temelini atmıştır. Bu makale ile; dış dünyadan çekilerek egoya yöneltilen libidonun (iç enerjinin) narsisizm olarak adlandırılabilir davranışlara neden olabileceğini öne sürmüş ve birincil ve ikincil olmak üzere iki çeşit narsisizm üzerinde durmuştur. Birincil narsisizmi, çocuğun libidosunun dış nesnelere değil, kendi benliğine yöneldiği ve bütün çocukların geçmek zorunda olduğu spesifik

bir olgunlaşma süreci olarak değerlendirmiştir. İkincil narsisizmi ise, sonraki süreçteki ilişkilerde yaşanan deneyimler nedeniyle dış dünyaya yapılmış olan libidinal yatırımın, söz konusu dış nesnelerden ve kişilerden geri çekilerek benliğe yöneltilmesi olarak açıklamıştır (Rozenbaltt, 2002, s. 47-48).

Klinik narsisizmin gelişmesinde Heinz Kohut (1971-1977) ve Otto F. Kernberg'in (1974-1975) çalışmalarının yeri büyüktür. Kernberg narsisizmi savunmacı bir görkemlilik, Kohut ise çocuğun görkemliliğinin sağlıklı bir öz-saygıya dönüşmesinin engellenmesi olarak değerlendirmiştir. Ancak her ikisi de narsisizmin gelişmesinin arkasında ebeveyn duyarsızlığının yer aldığı konusunda hemfikirdir (King, 2003, s. 30).

Kohut'a göre narsistik bozukluğun temel patolojisi, benlik yapısındaki temel kusurlardır. Bu temel kusurlar; düşük öz saygı, depresyon, ihmal edilmiş derin değersizlik ve reddedilme hissi yaratan, savunmacı ve telafi edici yapılar tarafından klinik olarak ortaya çıkarılmış, bir yanıt ve güven verme açlığıdır (Masterson, 2006, s. 29-30).

Amerikan Psikiyatri Birliği'nin tanımına göre narsistik kişilik bozukluğu; dokuz kriterden beşinin olması ile belirlenmektedir. Bu tanıma göre narsistik kişilik erişkinlik döneminde başlayan ve değişik şartlar altında ortaya çıkan, üstünlük duygusu (düşlemlerde ya da davranışlarda), beğenilme gereksinimi ve empati yapamamanın olduğu sürekli bir örüntü olarak tanımlanmıştır. Narsistik kişilik bozukluğuna ait kriterler şu şekilde sıralanabilir (Köroğlu, 2007, s. 92):

- Kendisinin çok önemli bir kişi olduğu duygusunu taşır.
- Sınırsız başarı, güç, zeka, güzellik ya da kusursuz sevgi fantezileri üzerine kafa yorar.
- Özel ve eşi bulunmaz biri olduğunu düşünür ve ancak başka özel ya da toplumsal durumu üstün kişilerin (ya da kurumların) kendisini anlayabileceğine ya da onlarla arkadaşlık etmesi gerektiğine inanır.
- Çok beğenilmek ister.

- Hak kazandığı duygusu vardır.
- Kişilerarası ilişkilerini kendi çıkarları için kullanır. Kendi amaçlarına ulaşmak için, başkalarının zayıf yanlarını kullanır.
- Empati kuramaz. Başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını tanıyıp, tanımlamada isteksizdir.
- Çoğu zaman başkalarını kıskanır, ya da başkalarının kendisini kıskandığına inanır.
- Küstah ve kendini beğenmiş davranışlar ya da tutumlar sergiler.

2.6. Patolojik ve Sağlıklı Narsisizm

Ellis ile başlayan çalışmalardan bu yana, narsisizm ve olumlu ruh sağlığının çeşitli formları arasındaki ilişkiyi kanıtlamaya çalışan, birçok sayıda çalışma ortaya konmuştur. Narsisizmin ruh sağlığına fayda sağladığını, birey için olumlu duygusal sonuçlar yaratabileceğini gösteren bulguları içerek çalışmalar da bulunmaktadır (Campbell ve Foster, 2007, s. 115).

Narsisizm her insanın doğal gelişim sürecinde ortaya çıkan vazgeçilmez bir durumdur. Bu sürecin sağlıklı şekilde geçirilmesine ya da süreçte bazı bozulmaların meydana gelmesine durumuna bağlı olarak patolojik ve sağlıklı narsisizm olmak üzere iki boyuttan söz edilebilir.

2.6.1. Patolojik Narsisizm

Birçok araştırmacı narsistik kişilik özellikleri geliştirmeye neden olarak farklı görüşler öne sürse de birleştikleri ortak nokta, erken çocukluk deneyimlerinin bu süreçteki yeridir. Bu dönemde yaşanan kötü deneyimler ise; kişilerin benlik bütünlüklerini korumak için ihtiyaç duydukları sağlıklı narsisizm yerine, patolojik

narsisizm geliştirmesine neden olmaktadır. Patolojik narsisizm kişinin psikolojik varlığını tehdit eden güçlerden korunmak adına düzenlenmiş bir kişilik organizasyonu gibi işlemektedir (Rozenbaltt, 2002, s. 53).

Narsistik kişiler, kendilerini, hataları ve sınırları ile kabul edebilme yeteneğinden yoksundurlar, dolayısıyla narsisizm gerçek ile fantezi arasındaki ayrılığı fark etmedeki yoksunluğu da beraberinde getirmektedir. Narsistlerin kendini kabul edebilme ve kendini sevebilme yeteneğinden mahrum olmaları, aynı zamanda başkalarını gerçekçi şekilde kabul edebilme ve sevebilme konusunda güçlük çekmelerine neden olur. Diğer kişileri bağımsız bireyler olarak kabul etmede yaşadıkları zorluk ve onlara olan ilgilerinin sadece kendi görkemli benliklerini onaylatma seviyesinde kalmasının bir ürünüdür (Kingston, 2003, s. 6).

Narsistik kişiler, yüzeysel olarak sorunsuz olmalarına ve etkili uyum göstermelerine karşın, kendileri ile aşırı derecede meşgul bir kişilik sergilemektedirler. Özünde ise insanlar ile olan içsel ilişkilerinde ciddi çarpıtmalar taşımaktadırlar. Sevme ve başkaları için endişelenmede sorun yaşamaktadırlar. şiddetli hırs, büyülenmeci fanteziler, takdire aşırı bağımlılık ve aşağılık duyguları taşımaktadırlar. Zenginlik, güç ve güzellik için doyum sağlamaya eğilimindedirler. Gerçekte ise; boşluk hisleri ve kronik sorunlarından dolayı sürekli olarak sıkıntı içindedirler. Narsistlerin ortak özellikleri olarak, empati yoksunluğu, yaşamlarından duydukları memnuniyetsizlik ve emin olamama, başkalarına karşı bilinçli ya da bilinçsiz bir sömürücülük, acımasızlık, haset ve bu hasede karşı yarattıkları savunmalar olarak sıralanabilir (Kernberg, 1999, s. 286).

Ronningstam (2005) ise patolojik narsistleri kibirli, çekingen ve psikopatolojik olarak adlandırdığı üç çeşit altında incelemiştir. Kibirli narsisizm, patolojik narsisizme ilişkin birçok tanımlama ile ortak özellikler taşımaktadır. Çekingen narsistik kişilere ait yaptığı tanımlama ise kibirli narsistik özelliklerden kaçınan bireylere ilişkin özellikleri barındırmaktadır. Düşük benlik değeri ve düşük benlik etkinliği çekingen narsistlerin temel özellikleri olarak belirtilmiştir. Psikopatolojik narsistler ise, aşırı hassas ve durumları aşağılayıcı ya da tehdit edici olarak algılayabilen bireyler olarak tanımlanmıştır (Godkin ve Allcorn, 2009, s. 43-45).

2.6.2. Sağlıklı Narsisizm

Sağlıklı narsisizm, kişinin günlük uğraşlarından keyif almasını, başarılarıyla gurur duymasını, çevresiyle ve çevresinin beklentileriyle etkin bir şekilde başa çıkabileceğini hissetmesini ve eksikliklerinden dolayı utanç ve öfke duygularını deneyimlemesini sağlamaktadır (Rozenbaltt, 2002, s. 53).

Narsisizm klinik tarihinin aksine, bir kişilik değişkeni olarak düşünüldüğünde, patolojik olmaktan çok sağlıklı bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmiştir. Freud (1931/1950), birincil narsisizm olarak adlandırdığı narsisizmi, “libidinal tiplerdeki” temel kişilik özelliği olarak ifade etmiştir (Campbell ve Foster, 2007, s. 116).

Kohut ilk makalelerinden itibaren, narsisizmin normal gelişim sürecinin bir parçası olduğunu belirtmiş, psikanalizin narsisizme bakışını bu anlamda önemli ölçüde değiştirmiştir (Erten, 2008, <http://www.icgoru.com/content/view/43/2/>). Kernberg de benzer şekilde sağlıklı narsisizmi benliğe olan libidinal yatırım olarak değerlendirmiştir. Benliğe yapılan bu libidinal yatırımın sadece içgüdüsel bir libidinal enerjiden kaynaklanmadığını, aynı zamanda benlik ile benlik içi, süper ego ve id'deki yapılar arasındaki ilişkilerden de kaynaklandığını ifade etmiştir (Kernberg, 1999, s. 272-274).

Kernberg sağlıklı narsisizme olan yatırımın artmasının, sevgi, başkaları için endişelenme, sevme ve verme, minnet duyma ve bunu ifade etme, cinsel istek, yüceltme ve yaratıcılıkta da artış sağladığını ileri sürmüştür. (Kernberg, 1999, s. 276).

2.7. Narsisizmin Boyutları

Narsisizm, birbirinden farklı yönlere sahip bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir. Araştırmacıların, Narsistik Kişilik Envanteri üzerinden bir tanımlamayı tercih ettikleri görülmektedir (Emmons, 1984,1987; Raskin ve Terry, 1987).

Emmons (1984, 1987) narsisizm yapısını uyumluluk derecelerine göre sınıflandırarak dört farklı boyut ortaya koymuştur. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

liderlik/otorite, kendine hayranlık/kendiyle ilgililik, üstünlük/büyüklenmecilik ve sömürücülük/hak iddia etme (Vazire, Naumann, Rentfrow ve Gosling, 2008, s. 1441).

Emmons'a göre, liderlik/otorite; lider olmaktan ve otorite olarak görülmekten zevk alma, kendine hayranlık/kendine ilgililik; fiziksel görünümüne ve kişiliğine hayran olma olarak tanımlanmaktadır. Diğer iki boyut olan üstünlük/büyüklenmecilik, kendinin üstünlüğü ve büyüklüğünü ifade eder şekilde yeteneklerini abartmayı ve sömürücülük/hak iddia etmeyi, kişilerarası ilişkilerde manipülasyonu, iyilik beklentisini ve başkalarından onları sömürür şekilde faydalanmayı tanımlamaktadır (Back, Schmuckle ve Egloff, 2010, s. 134).

Raskin ve Terry'nin (1988, s. 899) yaptığı araştırmalar sonucunda her bir boyutun aşağıdaki kavramlarla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır:

Otorite: Hakimiyet, iddialılık, liderlik, kritiklik, özgüven

Teshircilik: Gösteriş merakı, heyecan arama, dışa dönüklük, dürtüleri kontrol edememe

Sömürücülük: İsyankarlık, uyumsuzluk, düşmanlık, başkalarına karşı ilgi ve hoşgörü eksikliği

Hak İddia Etme: Hırslılık, güç ihtiyacı, baskınlık, düşmanlık, kabalık, öz-kontrol ve başkalarına karşı tolerans eksikliği

Kendine Yeterlilik: İddialılık, bağımsızlık, özgüven, başarı ihtiyacı

Üstünlük: Statü kapasitesi, sosyal mevcudiyet, özgüven, narsistik ego şişkinliği

Kendini Beğenme: Fiziksel olarak çekici olduğunu düşünmek ve başkalarının da böyle düşündüğüne inanmak

Narsist bireylerde her bir boyutun gelişmişlik derecesi birbirinde farklılık göstermektedir. Bunun sonucunda sosyal yaşamda veya iş dünyasında, farklı kişilik özelliklerine sahip gibi görünen, aslında narsistik kişilik özelliklerini sergileyen kişilerle karşılaşmak olasıdır.

2.7.1. Otorite

Otorite, narsist bireylerin özellikle iş yaşamında parlak liderler olarak ortaya çıkmasında destekleyici rol oynayan en önemli boyutlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Emmons'a göre (1984, 1987) otorite boyutu, narsist kişinin başkaları üzerinde güce sahip olmasını ve başarı hislerini tanımlamaktadır (Bogart, Benotsch ve Pavlovic, 2004, s. 36). Ayrıca, otorite yönü gelişen narsist, başkalarını etkilemek adına sıra dışı bir yeteneğe ve liderlik rolü için öncelik hakkına sahip olduğuna inanmaktadır (Judge, LePine ve Rich, 2006, s. 762). Kernberg'in narsistik kişinin şişmiş benliğinin, başkalarına karşı bağımlı olmaya karşı geliştirilmiş bir savunma olduğu yönündeki değerlendirmesi, Emmons'un tanımı ile tutarlılık içindedir. Bu noktadan yola çıkarak narsist bireyin, başkalarına bağımlı olmaktan fazlasıyla kaçındığı ve bu kaçınma durumunun ise otorite olarak kabul edilmesi gereken asıl kişinin kendisi olduğu yönünde karşıt bir inancın gelişmesine neden olduğu söylenebilir. Bu motivasyon, narsist bireyde otorite boyutunu geliştirirken, dışadönüklük, yakınlık, sosyal cesaret ve baskınlık gibi pozitif kişilik özelliklerini de beslemektedir. Böylelikle, otorite boyutu, narsist bireyin uyumlu ve pozitif yönü olarak ortaya çıkmaktadır (Bogart, 2004, s. 36). Ancak, yıkıcı olarak tanımlanan liderlik tipinde kişi, her şeyden önce sahip olduğu gücü arttırmakla ve yetkeci bir liderlik tarzı sergilemekle ilgilenir ve tam da bu nedenle yetkisini yeterli derecede delege edememektedir (Lubit, 2002, s. 135). Her tür yönetim sisteminde birçok devlet adamının, gücü, iktidarı paylaşmamasının altında yıkıcı narsistik liderlik tipini aranabilir. Benzer durum iş çevresi için de söylenebilir. Örgütlerde girişimci ya da yönetici, rasyonel verilere rağmen, eğer gücünü paylaşmama eğilimi taşıyor, yetki devrinde bulunmuyorsa, bu kişilerde narsistik liderlik tipinin yıkıcı yönü aranabilir.

Narsistlerin, otorite yönlerinin gelişmiş olmasının sosyal ve iş yaşamındaki etkileri ve farklı kişilik özellikleri ile ilişkisine yönelik çok az sayıda araştırmada bulunmaktadır. Otorite boyutunun, kişilik özellikleri açısından, Bencilik (Selfism) ölçeği ile pozitif ilişkiye sahip olmayan tek narsisizm boyutu olduğu araştırmalarla ifade edilmiştir (Emmons, 1987, s. 14).

Sosyal karşılaştırmalara tepki verme açısından; otorite boyutu gelişmiş narsist kişilerin, bu yönü gelişmemiş olanlara göre farklı tepkiler verdiği ortaya konmuştur. Otorite yönü gelişmiş kişilerin, kendilerinden daha iyi konumdaki kişilerle karşılaştırıldıklarında daha az düşmanca tutum sergiledikleri görülmektedir. Kendilerinden daha aşağı konumdaki kişilerle karşılaştırıldıklarında ise otorite boyutu gelişmemiş kişilere göre daha fazla kızgınlık gösterdikleri ortaya konmuştur. Araştırmacılara göre bu durumun nedeni, otorite boyutu gelişmiş narsist bireylerin, daha iyi seviyedekilerle karşılaştırıldıklarında kendilerinin de söz konusu mevkiye erişebileceklerini düşünerek iyimser bir tutum geliştirmeleridir (Bogart vd., 2004, s. 42).

Narsist CEO'ların örgüt stratejilerine etkisini inceleyen bir başka araştırmada; narsisizm düzeyi oldukça yüksek olan CEO'nun mümkün olduğunca sık şekilde kendisinden bahsedilmesinde ısrarcı olduğu ortaya konmuştur. Narsisizm düzeyi yüksek CEO bu şekilde otoritesinin herkes tarafından bilinmesine ve vitrine çıkmaya yönelik arzusunu tatmin etmektedir. Bu bağlamda, CEO fotoğraflarının yıllık raporlarda ve demeçlerinin basın bültenlerinde öne çıkarılması, "Bu şirketteki baş aktör ve merkezi karakter benim" ifadesini doğal bir durum gibi göstermektedir. Bir başka bulgu da birçok CEO'nun röportajlarında kullandıkları 1. tekil şahıs zamirleridir ki bu tutum CEO'nun liderliğin bir grup faaliyetinden çok kendi gösterdikleri çabanın sonucu olduğunu vurgulamaktadır. İfade edilen tüm bu durumlar, narsist CEO'nun otorite boyutu ile yakından ilişkilidir (Chatterjee ve Hambrick, 2007, s. 364).

Son olarak, yöneticilerin adalet boyutlarının, kendileri ve çalışanları tarafından değerlendirildiği bir araştırmada, yöneticilerin otorite boyutları ile çalışanlarına eşit davrandıklarına ilişkin değerlemeleri arasında pozitif ilişki ortaya konmuştur. Otorite boyutu gelişmiş narsist yöneticilerin, çalışanlarına eşit muamele ettiklerine dair kuvvetli bir inançları olduğu görülmektedir (Dattner, 1999, s. 37).

2.7.2. Hak İddia Etme

Hak iddia etme, narsisizmin uluslararası literatürde en fazla incelenen boyutlarından biridir. Aynı zamanda narsisizm tanısı için belirtilen kriterlerinden biri

olan hak iddia etme, bireyin her türlü isteğine çevresindekilerin razı olması ve olumlu davranış sergilemeleri konusundaki makul olmayan beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Rapier, 2006, s. 21). Hak iddia etme, çoğu zaman başkalarını sömürme hakkı olduğuna dair güçlü bir inanç ve diğer insanların duyguları konusunda empati yapamama olarak karşımıza çıkmaktadır (Amerikan Psikiyatri Birliği, 2000, Lasch, 1978, Rapier, 2006, s. 6). Hak iddia etme boyutu öne çıkan narsist bireyler, hak etsinler ya da etmesinler her şeyden kazanım elde etme eğilimindedirler. Hak iddia etme duygusunu yaşamalarının arkasında başkaları için geçerli olan kurallara uymak zorunda olmayacak kadar kendilerini özel hissetmeleri yatmaktadır (Jones vd., 2004, s. 223).

Freud (1916), patolojik hak iddia etmeyi “istisnalar” terimi ile ifade etmiştir. Bu özelliğe sahip bireylerin, çocukluk döneminde yaşadıkları bazı ıstıraplara katlandıkları için özel haklar ve istekler talep ettiklerini ileri sürmüştür. Bu acılı deneyim, adaletsiz bir yaralanma olarak değerlendirilmektedir, çünkü narsist birey, kendi hatası olmaksızın bu durumun ortaya çıktığına inanmaktadır. Sonuç olarak da yeterince acıya katlandıklarını ve bundan sonra hayatın tatsız gerekliliklerinden muaf tutulmaları gerektiğini düşünmektedirler. Jacobson (1959) da benzer şekilde, hak iddia etmeyi başkalarının uyması gereken yasalara karşı bilinçsiz isyan şeklinde tanımlayarak, Freud’un tanımını desteklemiştir.

Narsistik kişiler, yoksunluk duygusunu denetim altında tutmanın bir yolu olarak, hak iddia etme duygusu geliştirirler ve özel muameleye layık olduklarına inanırlar. Buna ek olarak, yetersizlik ve güvensizlik duygularını kontrol edebilmek adına, kendi önemlerini abartırlar (Kets de Vries, 2004, s. 189). Duygusal açıdan kendilerini izole ederler ve dünyaya karşı güvensiz hisler beslerler. Algıladıkları tehdit ya da aşağılamalar öfkelerini tetiklemekle birlikte, elde ettikleri başarılar hak iddia etme duygularını güçlendirmektedir (Rapier, 2006, s. 43).

Hak iddia etme, affetmeyi engelleyen bir yön olup, çoğunlukla yüksek ancak değişken özsaygı, tehditlere karşı saldırgan tepkiler verme ve duygusal tepkileri dışsallaştırma ile bir arada yer alır (Twenge ve Campbell, 2003; Hochwarter, Meurs, Perrew, Royle ve Matherly, 2007, s. 508). Narsistlerin çoğunlukla şişirilmiş bir

özsaygıya sahip oldukları ve bu durumun hak iddia etme yönleri ile yakından ilişkili olduğu ayrıca belirtilmektedir.

2.7.3. Sömürücülük

Sömürücülük, narsist bireyde görülmesi beklenen özelliklerden biri olarak tanımlanmaktadır. Amerikan Psikoloji Birliği, söz konusu kriteri, kişilerarası ilişkilerinde sömürücü olmak, kendi bireysel hedeflerine ulaşabilmek için başkalarından faydalanmak şeklinde ifade etmektedir (Rapier, 2006, s. 21).

Psikoanalitik yaklaşıma göre sömürücülük boyutu erken çocukluk döneminde gelişim göstermektedir. Bebekliğin on-on dört aylık döneminde, annenin yüzünde gözlenen herhangi bir üzüntü ifadesi, bebeğin de kendini rahatsız hissetmesine neden olabilmektedir. Bu durumun empati kurmanın en erken şekli olduğu söylenmektedir. Duygusal açıdan sağlıklı bir bebek, on sekizinci ayına geldiğinde, kendi rahatsızlığını kontrol edebilir duruma gelmiştir. Bu dönemde empati gelişiminin, çocuğun annesinden ayrı bir varlık olduğunu anlamasına ve ebeveynlerin empati göstermesine bağlı olduğu belirtilmektedir. Empati göstermeyi öğrenemediği durumda, narsist birey başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını tanımlayamayacak bir kişilik geliştirecektir. Narsist birey, diğer insanları ayrı varlıklar olarak görmemekte, onları adeta kendi benliğinin birer uzantısı olarak algılamaktadır. Bu durum gelişmemiş bir bilince sahip bu kişileri, kişilerarası ilişkilerinde sömürücü bir insan haline getirmektedir (Hotchkiss, 2003, s. 24).

Narsistler için tüm ilişkiler sömürücülükle ilgilidir, “yeme” ya da “yenme” onların ana meselesidir. Birilerinin onlara dayanmaya başladığını hissettiklerinde bir taraftan bu kişilerden yarar sağlayabileceklerini hissederler, diğer taraftan sömürülüyor olmaktan korkarlar. Bu nedenle, kendilerinin başkalarına olan bağımlılıklarını inkar etme eğilimi içindedirler (Hotchkiss, 2003, s. 125).

Raskin ve Terry (1988) sömürücülüğün; asilik, uyumsuzluk, düşmanlık özellikleri ile başkalarına karşı ilgi ve tolerans eksikliği göstermekle ilişkili olduğunu

ortaya koymuşlardır (s. 899). Tam da bu nedenle, sömürücülük, narsisizmin uyumsuz ve sağlıklı boyutları içinde yer almaktadır (Campbell, 2007, s. 117). Bir başka araştırmada Emmons (1984, 1987), sömürücülük boyutunun nevrotik, şüpheli, gergin ve endişeli olmak gibi negatif kişilik özellikleriyle ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca sömürücülüğün, pozitif ve negatif duygulanım değişikliğine ve yoğunluğuna bağlı olduğunu da belirtmiştir (Bogart vd., 2004, s. 36).

2.8. İş Yaşamında Narsisizm

2.8.1. Performans ve Geri Bildirim

Narsistler kendilerini sıra dışı performans sergileyen kimseler olarak görme eğilimindedirler. Geçmiş birçok araştırma performans ile narsisizm arasında tutarlı bir ilişki bulamamış olsa da; narsistlerin bazı motivasyonel faktörler altında daha etkin performans sergilediklerini gösteren çalışmalar ilgili yayınlar da mevcuttur. Örneğin, narsistler kendi değerlerini artırma fırsatı olan durumlarda daha iyi performans sergiledikleri görülmektedir (Wallace ve Baumeister, 2002, s. 219). Narsistlerin kendilerini daha fazla düşünen ve bireysel yeteneklerini daha fazla ön planda tutan kişiler oldukları düşünüldüğünde, kendileri için fırsat gördükleri durumlarda daha etkin performans sergilemeleri beklemek yanlış olmayacaktır.

Literatürde, genel olarak narsistlerin narsist olmayanlara kıyasla daha iyi performans sergilediğini öngören çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalarda narsistlerin performanslarını kendilerideğerlendirmektedir ve doğal olarak performanslarını yüksek algıladıkları görülmektedir. Grup çalışması gerektiren görevlerde narsistler gayet iyi performans sergilediklerine inanmaktadırlar, ancak dışarıdan gözlemleyen kimselerin değerlendirmelerinde narsistlerin daha iyi ya da daha kötü performans sergiledikleri ile ilgili belirgin bir bulgu elde edilmemiştir (Robins ve John, 1994, s. 217). Robins ve John (1997) bir araştırmalarında bir grup katılımcıdan sözlü bir sunum yapmalarını istemişlerdir. Grup içerisinde yüksek narsisizm puanına sahip olanların, düşük narsisizm puanına sahip olanlara göre sergiledikleri performans konusunda kendilerine daha yüksek puanlar verdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak, yapılan

objektif değerlendirmeler yüksek ve düşük narsisizm puanına sahip kimselerin sunumlarının kalitesinde herhangi bir fark olmadığını göstermiştir.

Narsistlerin çeşitli koşullar sağlandığında, daha etkin performans sergilediklerine yönelik bir kanıda bulunmaktadır. Narsistlerin performans seviyeleri, kendilerine artı bir değer katma fırsatlarının varlığına olan inançlarına bağlı olarak artabilir ya da azalabilir. Narsistler kendilerini geliştirme konusunda oldukça obsesif bir tutum içindedirler ve hangi görevlerin daha fazla kendini geliştirme fırsatı sunduğuna ilişkin farkındalıkları narsistik kişilik özelliği taşımayanlara kıyasla çok daha fazladır (Wallace ve Baumeister, 2002, s. 820). Bu tespitten de anlaşılacağı üzere; narsistlerin motivasyonları, bir görevi yerine getirmenin kendi gelişimleri ile ilgili fırsat sunmadığını algıladıkları durumlarda düşmektedir. Bu bağlamda, düşük motivasyon, performansın da kötüye gitmesine neden olmaktadır.

Zorlu hedeflere ulaşma konusundaki motivasyon düzeyleri incelendiğinde; narsist bireylerin diğer insanlara göre çok daha güçlü bir motivasyon taşıdıkları görülmektedir. Çünkü o görevlerin taşıdığı kendini geliştirme fırsatlarını diğer kimselere göre daha iyi algılamakta ve bu gelişim fırsatına daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca, çoğu kimsenin başarısız olacağını düşündüğü işlerde başarı sağlayacakları yönünde kendilerine güvenleri oldukça yüksektir. Bu yüksek motivasyon ve kendilerine duydukları aşırı güvenleri, zorlu görevlerde iyi performans sergilemelerine yardımcı olabilmektedir. Narsistik zellik taşımayan kişiler ise kendilerini geliştirme konusu ile çok daha az ilgilidirler.

Birçok narsist, bireysel yeteneklerini sergilemedeki başarıları ve fazlaca gelişmiş kendini pazarlama yetileri sayesinde değerlendirme süreçlerinde yönetsel kapasiteleri veya yetkinlikleri ile değil, cazibeleri ile iyi sonuçlar elde ederler.

Daha çok kendi ilgileri, tanınırlıklarını ve prestijlerini arttırma konusunda başarılı olmaya motive olmuşlardır, bulundukları örgütün çıkarlarının geliştirilmesi yönünde bir motivasyon taşımazlar. Kendilerini sıcak ve cana yakın göstermeye çalışırlar ancak bu yüzlerinin altında aslında samimi bir empatiye sahip olma konusundaki eksiklikleri yatmaktadır. Örneğin satış görevi olan narsistlerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama ve sahip oldukları işi geliştirme konusuna daha az odaklanırlar.

Bu kimselerin asıl amacı kendi kişisel özelliklerinin onanması ve kendilerine saygı duyulmasıdır (Soyer vd., 1999, s. 292). Bu durum narsist bireylerin performanslarının işteki pozisyon ve görevlerine göre de değişebileceğini göstermektedir. Yukarıdaki verilen örnekten hareketle, narsisizm ile satış performansı arasında negatif bir ilişki olduğunu iddia eden çalışmalar da mevcuttur. Oysa Soyer ve arkadaşları 1999 yılında yaptıkları araştırmada narsisizm ile satış performansı arasında bir ilişki bulamamışlardır. Ancak bu çalışmada satış elemanı rolündeki narsistler, kendi performanslarını kendileri değerlemişlerdir. Narsistlerin yaptıkları işleri ve başarılarını abartma ve eksikliklerini reddetme eğilimleri düşünüldüğünde, kendi performanslarını değerledikleri bir sistemin kullanılmış olması, söz konusu araştırmada satış performanslarını abartılı bir şekilde yansıtmalarına sebep olmuş olabilir. Bu nedenle satış alanındaki performansı ölçen benzer araştırmaların, gerçek satış rakamlarını veya yöneticilerin, o kişilere ait satış performanslarını değerledikleri puanlamaları içermesi daha gerçekçi sonuçlar alınmasını sağlayacaktır..

Narsist liderler eğer ileri düzeyde narsistik eğilimler taşımıyorlarsa, örgütsel performansa fayda sağlayabilirler. Sağlıklı olmayan narsisizm durumlarında ise durum tam tersi bir seyir izlemekte ve narsist kişi grubun psiko-sosyal sağlığına zarar verebildiği gibi genel performansa da olumsuz yönde etki edebilmektedir. Aynı zamanda bir örgütsel bozukluk olarak da kabul edilebilecek patolojik narsisizmin, performansı engelleyebileceği ifade edilmektedir (Godkin ve Allcorn, 2009, s. 484).

Narsisizmle ilgili en temel görüşlerden biri, narsistlerin başkalarının endişelerine karşı kaygısız oldukları ve kendileri dışındaki insanları aşağı gördükleridir. Narsistlerin kendileri ile ilgili öz denetim çabaları genelde yıkıcı olmaktadır ve süreç sonunda her zaman arzuladıkları olumlu geri bildirimlerle karşılaşamamaktadırlar. Narsistler için, başkaları tarafından takdir edilme uyandırıcı niteliği taşımaktadır. Sürekli olarak başkalarının kendi görüşlerini takdir edip etmediklerini öğrenme ihtiyacı içindedirler (Morf ve Rhodewalt, 2001, s.179). Narsistler; başkalarını aşağıladıkları ve başkalarına karşı güven duymadıkları halde, onların kendileri ile ilgili olumlu geri bildirimlerine muhtaçtırlar. Yaşadıkları bu paradoksu kendileri ile henüz tam tanışmamış ve kendileri için bir değer ifade etmeyen kimselerin olumlu geri bildirimlerini kullanarak çözme eğilimindedirler (Back, Schmukle ve Egloff, 2010, s. 143).

Narsistler kendileri ile ilgili her görüşü duymak istemezler. Bunun yerine genel bir kabul olarak kendi görkemli benliklerinin gelişimine katkı sağlayacak görüşleri daha fazla dikkate alırlar. Narsisizm ve geri bildirim konusu ele alındığında, narsistlerin kendileri ile ilgili geri bildirimleri hangi ölçüde kabul ettiği veya reddettiği, reddettiği takdirde bunun devamında ne geldiği veya bunun neye mal olduğu ilk başta akla gelen sorular olarak karşımıza çıkmaktadır (Sedikides ve Greff, 2001, s. 237). Geri bildirimler eleştiri içeriyorsa bunu kabullenemezler, çeşitli savunma mekanizmaları ile bu geri bildirimleri yok sayarlar. Bu durumdaki narsist bireyler, kendileri ile ilgili olası yapıcı geribildirimlerden de yararlanma fırsatını değerlendiremezler.

2.8.2. Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon kavramı incelendiğinde; narsist bir kimsenin, üstünlüğünün onaylanması ihtiyacını yoğun bir şekilde taşıdığına dikkat çekilmelidir. Narsistler kendi kendilerine hayran oldukları gibi başkaları tarafından da fazla beğenilmek isterler. Bu durum narsistlerin şiddetli ve sürekli bir onaylanma, takdir edilme ve pohpohlanma ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bu motifler karar verici tepe yönetici pozisyonunda olduklarında; daha cesur, daha tutarlı ve de gayet görünür stratejik kararlar almalarını da beraberinde getirmektedir (Chatterjee ve Hambrick, 2007, s. 13).

Dışarıdan bakıldığında; Narsistler başarı ve ait olma ihtiyacı içinde görülürler. Başarı ihtiyacı yetkinlik elde etme arzusunu, başkalarından daha iyi olmayı isteğini ve başkalarına meydan okumayı barındırmaktadır. Başarı ihtiyaçları içinde rekabetçi yaklaşım ciddi yer tutmaktadır. (Eliot ve Thrash, 2001, s. 216). Değerli başarı süreçlerini sosyal ortamlarda ortaya koyabildikleri için bu ortamlar onlar için önemlidir. Bu durum narsistlerin sosyal bağları ciddiye alırken; sosyal etkileşimlerinde nasıl duygusuz görünebildiklerini açıklamaktadır. Ait olma ihtiyaçları düşük olmasına rağmen narsistler, kendi huzurlarını devam ettirebilmek için mutlaka bazı samimi sosyal bağlar kurma eğilimi içindedirler (Eliot ve Thrash, 2001, s. 217). Narsistlerin ait olma ihtiyaçlarını karşılamada yaşadıkları güçlük, zaman zaman güvensizlik duygularına yol açtığı gibi, öfke, kırgınlık ve depresif duygulara da neden olur.

Narsistler için bir başka önemli motivasyon kaynağı ise güçtür. Narsist kişiler, hem hiyerarşideki yerlerini artırmak için güç kazanmaya çalışırlar, hem de sağlama aldıkları güç alanının en zirve noktasında bulunmak ve bu noktayı korumak isterler. Gücün sürekli daha da fazlasını arzu etmeleri kimi zaman kendileri için kimi zamanda etrafındakiler için bir risk oluşturmaktadır. İlk izlenim üzerinden değerlendirildiğinde; narsistik bir lider ile güç motivasyonuna sahip liderin motivasyon ve davranışlarının birbirleri ile örtüştüğü düşünülmektedir. (Rosenthal ve Pittinsky, 2006, s. 10). Ancak, bu benzerliklere rağmen, narsistik liderlerin motivasyon ve davranışları ile; temel etki alanı güç motivasyonu olan liderlerin nitelikleri arasında önemli farklar bulunmaktadır. Yüksek güç motivasyonuna sahip liderler itibar oluşturarak daha fazla prestij elde etme ve bu şekilde başkalarına etki etme gayreti içerisindeyler. Bu etkileme yoluyla güç elde etmeye çalıştıkları görülmektedir, bu durum ise kurumlarının başarılı olmasını sağlayacak bir etkidir. Söz konusu liderler astlarının daha zayıf, yetersiz ve güçsüz olmalarındansa güçlü, yetenekli, sorumlu hissetmelerini sağlamayı hedeflerler (Rosenthal ve Pittinsky, 2006, s. 11).

İş tatmini de literatürde narsisizm ile birlikte işlenen konular arasında yer almaktadır. Görkemli benlik algısı ve şişirilmiş fanteziler, başkaları tarafından yüksek onaylanma beklentisi, eleştiriye karşı aşırı duyarlılık gibi özelliklerin, narsisizmin yarattığı bireysel farklılıkların, işin kapsamını ve bu kapsamın gereksinimlerini karşılama ilişkisini etkilediği görülmektedir. Yüksek düzey narsistik eğilim taşıyan bireylerin, daha fazla bireysel performans değerlendirmelerinin gerçekleştiği pozisyonlardan daha az tatmin olduğu ifade edilmektedir. Diğer yandan narsisizm düzeyi yüksek olan bireylerin geniş özerkliklere sahip olmaktan hoşlanacakları çünkü bu durumun, onlara işin dışına çıkabilme imkânı sağlayacağı da belirtilmiştir. Narsistler bu ayrıcalığı hak ettikleri kanısındadırlar. Bu bağlamda; narsisizmin geri bildirim, özerklik ve görevin önemi gibi konular ile iş tatmini arasındaki ilişkide moderatör etkisine sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca narsisizmin; rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki ilişkide de moderatör etkisine sahip olduğu varsayımı literatürde yer alan konular arasındadır (Mullins ve Kopelman, 1987, s. 266).

Narsisizm, rol ve iş özellikleri ve iş tatmininin kişi-durum etkileşimi bağlamında sistematik olarak düşünülmesi bazı varsayımları beraberinde taşımaktadır. Bunlardan

ilki; narsisizmin yüksek olduğu durumlarda rol belirsizliği ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki varken, narsisizmin düşük olduğu durumlarda pozitif bir ilişkinin bulunmasıdır. Bu durum; narsistik kişiliğe sahip bireyin görkemli benlik algısı ve şişirilmiş özsaygısının, iş durumlarında ve rol gereksinimlerinde bir belirsizlik olduğunda daha fazla tatmin elde etmesinden kaynaklanmaktadır. Rollerdeki belirsizlik narsist bireye kendi rolünün, imajının ve gücünün muhteşemliğini (görkemli benliğini) oluşturmaya yönelik bir manipülasyon yapma olanağı sağlamaktadır.

İkinci varsayım ise narsisizmin, geri bildirimin yoğunluğu ile iş tatmini arasındaki ilişkiye olan moderatör etkisi üzerindedir. Yüksek narsisizmin geri bildirim yoğunluğu ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde negatif bir etkisi bulunduğu; düşük narsisizmin ise pozitif bir etkisi bulunduğu düşünülmektedir (Mullins ve Kopelman: 1987, s. 266).

Narsisizmin, özerklik ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde de moderatör etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Hem yüksek narsisim hem de düşük narsisizm durumlarında, özerklik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki varken, düşük narsisizm durumunda bu pozitif ilişkinin yüksek narsisizm koşullarına göre daha zayıf kalacağı düşünülmektedir. Özerkliğin yoğun olduğu durumda kişi, yaptığı işi, kendisini eleştirecek herhangi bir otorite ile karşılaşmadan ortaya koyabilecektir. Bu durumun da başkalarına bağımlı olmaktan kaçınma eğilimindeki narsiste daha fazla tatmin sağlayacağı düşünülmektedir (Mullins ve Kopelman, 1987, s. 268).

Narsisizmin iş tatmine yönelik moderatör etkisi olduğu varsayılan bir diğer kavram ise görevin önemidir. Hem yüksek narsisizm hem de düşük narsisizm durumları için; görevin önemi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olacağı, ancak düşük narsisizm durumlarında bu ilişkinin daha da zayıf seyredeceği düşünülmektedir. Narsist bireylerin görkemli benlik algısı sonucunda, işlerinin algılanan öneminin daha fazla olduğu ve bu kendilerine daha fazla iş tatmini sağladığı düşünülmektedir. Bu ilişki narsisizm düzeyi düşük olan kimseler için de geçerli kabul edilmektedir ancak kişinin görkemli benlik algısındaki azalmanın ilişkinin gücünü de zayıflattığı düşünülmektedir (Mullins ve Kopelman, 1987, s. 268).

2.8.3. Narsist Liderler

Narsistik özellikleri güçlü yöneticiler incelenirken bu liderler, liderlikleri açısından, yapıcı (üretken) ve yıkıcı (üretken olmayan) narsist liderler olmak üzere iki ayrı biçimde ele alınabilirler. Yapıcı narsist liderlerin en temel özellikleri, narsistik özelliklerini hem kendilerini hem de örgütlerini daha iyi noktalara getirmek adına bir araç olarak kullanabilmeleridir. Yıkıcı narsist liderlerin en belirgin yönleri ise, narsistik özelliklerinden kaynaklanan, mantıksız ve bilinçdışı beklentilerinin peşinde düşerek hem kendileri hem de örgütleri için yıkıcı sonuçlara neden olabilmeleridir.

İlk bakışta; kibir, benmerkezcilik, gösterişe düşkünlük ve sömürücülük gibi üzerinde fikir birliği bulunan temel narsisizm özellikleri, narsistik kişiliğe sahip bireylerin lider konumunda bulunmalarının, örgütler için kötü sonuçlara neden olabileceği kanısını doğurmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar belirli bazı durumlar için bu görüşü desteklerken, kimi durumlar için ise tam aksini sonuçlarla karşılaştığını ortaya koymaktadır.

Maccoby'ye (2000) göre üretken narsistler; “resmin bütününe gören, dünyayı değiştirme ve geride iz bırakma gibi riskli bir meydan okumada anlam bulan, doğuştan yetenekli ve yaratıcı strateji ustaları” olarak nitelendirilmektedir. Bu liderler, işin yürümesini sağlamak için, gönüllü olarak risk almakta, güzel sözleriyle kitleleri sürükleyen bir çekicilik taşımakta ve iş dünyasında güç ve şan kazanma güdüsü ile hareket edebilmektedirler. Bu liderler aynı zamanda kendi alanlarında son derece yetkin, uzmandırlar, ayrıca şirketlerini ve ürünlerini etkileyen şeylerin hepsi ile ilgili, her şeyi öğrenme çabası içindedirler. Arzuları sevilme üzerine değil, takdir edilme üzerinedir. Bir başka özellikleri de cezalandırıcı bir süperegonun sıkıntılarını çekmeksizin saldırgan bir tavırla hedeflerini izleyebilmelidir (s. 69-79).

Maccoby'nin bir başka iddiası ise narsist liderlerin güçlü taraflarının narsistin yapıcı yanını, zayıflıklarının ise yıkıcı yanını oluşturduğu, dolayısıyla güçlü ve zayıf taraflara bakarak üretkenliğin derecesinin görülebileceğidir (2007, s. 94-95). Bir başka deyişe; bir yöneticinin veya liderin yapıcı mı yoksa ve yıkıcı mı olduğunu anlamanın yolu, onu genel olarak narsistik eğilimlerinin ağırlığı üzerinden değerlendirmektir.

2.8.3.1. Yapıcı Narsist Liderler

Başarı üzerinden değerlendirildiğinde, Maccoby (2007, s. 93), yapıcı narsist kişiliğin başarıyı ifade etmediği gibi, yıkıcı narsistin de başarısızlığı temsil etmediğini ifade etmektedir. Yapıcı bir narsist de yıkıcı bir narsist de, çok başarılı ya da çok başarısız olabilir.

Yapıcı narsistlerin olumlu özellikleri arasında; bağımsız düşünme, özgürlüklerini dışa vuran davranışlar, ve kimi zaman büyük riskler alabilme sıralanabilir. Sürekli dünyayı değiştirme vizyonu ile motive olurlar ve sadece kendi yaşamlarını değil, takipçilerinin hayatını da şekillendirecek şeyler düşünürler. Bu liderler, tutkulu, vizyonları ile enerji veren ve başkalarını da kendi iç alemlerine çeken kişilerdir. Ayrıca, bu liderlerin dış dünya yönelik olarak çevrelerindeki insanlardan kimlerin onlarla birlikte olduğuna ve kimlerin onlara karşı olduğuna dair farkındalıkları tamdır. Bunlara ek olarak; yapıcı narsistler, yıkıcı narsistlerde olduğu gibi gerçek yaşamla bağlarını koparmamışlardır ve astları ya da çalışma arkadaşlarının onları nasıl gördüklerinin algılayabilmektedirler (Maccoby, 2007, s. 95-96).

Güçlü bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyonu takip etmeleri, özgür düşünebilmeleri, karizmaları ve öğrenme konusundaki motivasyonlarına eşlik eden azimleri, onları güçlü kılan özelliklerden bazılarıdır. Bunlara karşın; eleştiriye karşı aşırı duyarlı olmaları, empati göstermedeki zaafı, öfke ve abartma eğilimleri ve gösterişçilikleri, yapıcı narsistlerin zayıf yönleri olarak öne çıkmaktadır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006, s. 622). Yapıcı narsistlerin olumlu özellikleri içinde ön plana çıkanlar şu şekilde sıralanabilir (Maccoby, 2007, s. 71-129):

- Dünyayı değiştirecek ve anlam yaratacak bir vizyon sahip olma ve bu vizyonu takip etme
- Bağımsız düşünme ve risk alma yeteği
- Tutku dolu bir tutum
- Doğal bir karizmaya sahip olma
- Azim
- Bitmeyen öğrenme motivasyonu

- Tehditler karşısında tetikte olma
- Mizah duygusu

Yapıcı narsistlerin zayıf yönleri incelendiğinde ise aşağıda yer alan özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir (Maccoby, 2007, s. 74-143):

- Dinleme eksikliği ve eleştiriye karşı aşırı duyarlılık
- Paranoya
- Öfke ve küçümseme
- Aşırı rekabet ve aşırı kontrol
- İzolasyon
- Abartma ve yalancılık
- Kendini tanımadaki eksikliği
- Görkemlilik – gösterişçilik
- Empati yoksunluğu
- Mentorluktan hoşlanmama
- Yarışmak için arzu duyma

2.8.3.2. Yıkıcı Narsist Liderler

Sağlıklı bir narsisizm, günlük çatışmalar ve stres ile başa çıkabilecek bir benlik saygısını korumak üzerine kurulmuştur. İstenen amaçlara ulaşmada yaşanan başarısızlık, eleştiriler ve başkalarının başarılarına şahit olmak, hayal kırıklıklarına neden olabilmektedir. Ancak bu durum sağlıklı bir narsistin benlik algısını tehdit etmemektedir. Yıkıcı narsist liderlerdeki büyüklenme, dışardan yüksek özgüven gibi görünse de aslında kırılgan özsaygılarının bir yansımasıdır. Bunun tam tersi olarak; yapıcı narsist liderlerin sağlam özgüvenleri, çevrelerindeki başka insanların hakları ve iyilikleri ile ilgilenmelerini sağlamaktadır. Yıkıcı narsist liderler incelendiğinde; bu kişilerin başkalarının haklarına saygı göstermedikleri, başkaları ile olan ilişkilerinde genellikle kibirli, değer vermeyen ve sömürücü şekilde davrandıkları görülmektedir.

Yapıcı narsistler güçten, zenginlikten ve hayranlıktan zevk almalarına rağmen, yıkıcı narsistlerdeki gibi bu isteklerini saplantı haline getirmemektedirler (Lubit, 2002, s. 128).

Yıkıcı narsistler sahip oldukları olumsuz davranışlarına ve düşük iş performanslarını, kendilerine olan aşırı güvenleri, coşkuları, girişimleri, kendilerini pazarlama yetenekleri ve başkalarını baştan çıkarma ve manipüle etme becerileriyle örtetek şirketlerde yükselir ve başarılı olurlar. Örgütte politika yapma konusundaki becerileri, üstleriyle olan ilişkilerinde gerçek davranışlarını gizleme becerileri ve diğer çalışanların onları üstlerine şikâyet etme konusundaki kararsızlıkları, onları davranışlarının olası olumsuz sonuçlarından korumaktadır. Yıkıcı narsistler, en ciddi davranışları yoğun olarak astlarına karşı gerçekleştirir. Yıkıcı narsistlerin örgütlerde başarılı olmasına neden olan en temel faktörler ise, , işe alma ve transfer uygulamaları, örgütsel kültür, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi örgütsel süreçlerle ilişkilidir (Lubit, 2002, s. 133-135).

III. ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

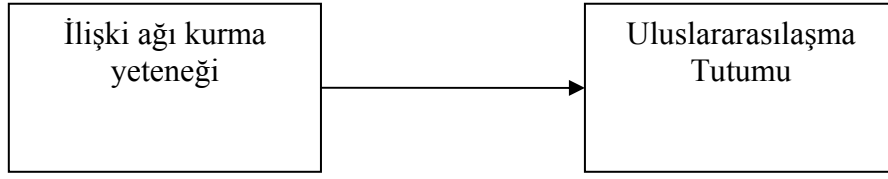
Narsisizmin çalışanlar, gruplar ve örgütler üzerindeki etkisi, özellikle son on yılda örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon alanlarında dikkat çekmektedir. Araştırmalar, narsisizmin örgütler açısından bir avantaj ya da tehlikeli bir risk haline gelebildiğini ortaya koymaktadır. Bunların dışında ilişki ağı kurma yeteneği ve uluslararasılaşma tutumu, örgütsel davranış yazınında dikkat çeken iki yeni kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası araştırmalar yöneticilerin ilişki ağı kurma konusundaki tutum ve motivasyonlarının uluslararasılaşma üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir.

Bu araştırmada, narsisizmin uyumlu ve uyumsuz boyutlarının, ilişki ağı kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasındaki ilişkiye etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

3.2.Hipotezler

Uluslararasılaşma ile ilgili yazın taramasında söz edildiği üzere yöneticilerin tutum ve algıları, uluslararası hale gelme kararı ve derecesi üzerinde etkilidir. Ayrıca, ilişki ağı kurma davranışının, işletmelerin uluslararası hale gelmesine olumlu etki ettiği çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur. Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, yöneticilerin ilişki ağı kurma yeteneklerinin uluslararasılaşma tutumlarını olumlu yönde arttıracak beklenabilir. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi aşağıda belirtilmiştir:

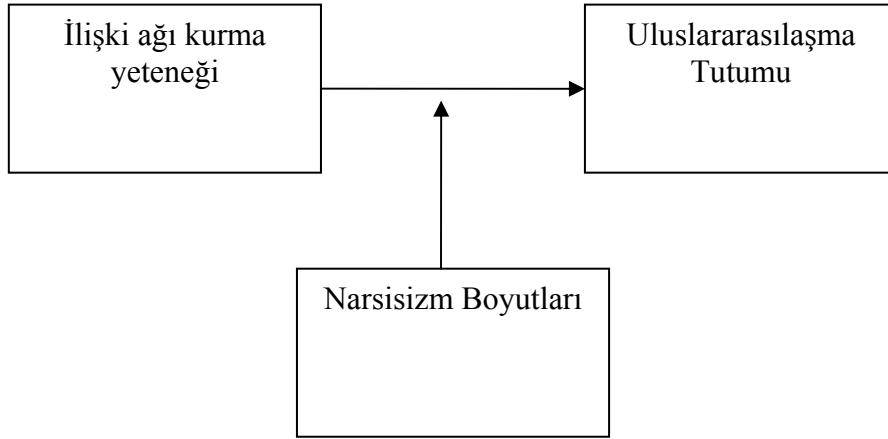
Hipotez 1: İlişki ağı kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 1: Model 1

Narsisizm, uyumlu ve uyumsuz yönleriyle örgütsel süreçlere etki etmektedir. Yöneticilerin narsistik eğilimlerinin tutumlarını, inançlarını ve hayata karşı temel yaklaşımlarını etkilemesi beklenebilir. Uyumsuz yönlerin baskın olması, kişi için zararlı sonuçlar doğururken, narsisizmin uyumlu yönlerine sahip olmak kişisel gelişimi destekleyebilmektedir. Bu çerçevede, araştırmanın diğer hipotezleri aşağıdaki gibidir:

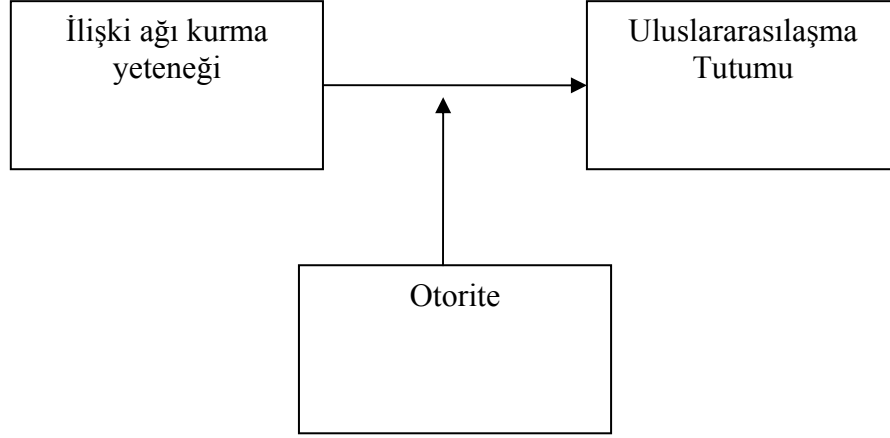
Hipotez 2: Narsisizm, ilişki ağı kurma yeteneği ile uluslararasılaşma arasındaki ilişki üzerinde etkilidir.



Şekil 2: Model 2

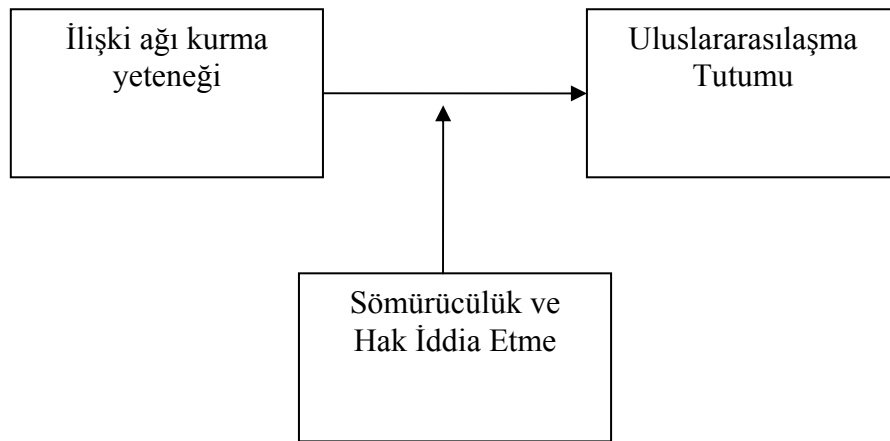
Hipotez 2a: Narsisizmin otorite boyutu ilişki ağı kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasındaki ilişki üzerinde etkilidir. Otorite boyutu gelişmiş

yöneticilerde, daha az gelişmiş olanlara göre ilişki ağı kurma yeteneği-uluslararasılaşma tutumu ilişkisi daha güçlü olacaktır.



Şekil 3: Model 3

Hipotez 2b: Narsisizmin uyumsuz boyutları olan sömürücülük ve hak iddia etme, ilişki ağı yeteneği-uluslararasılaşma tutumu ilişkisi üzerinde etkilidir. Sömürücülük ve/veya hak iddia etme yönü gelişmiş kişilerde, daha az gelişmiş olanlara göre ilişki ağı kurma yeteneği-uluslararasılaşma tutumu ilişkisi daha zayıf olacaktır.



Şekil 4: Model 4

3.3.Araştırma Deseni

3.3.1. Ölçekler

Araştırma kapsamında, 3 farklı ölçek ve katılımcıların kendileri ve çalıştıkları işletmelerle ilgili demografik soruları içeren anket formu kullanılmıştır. İlişki Ağı Kurma Yeteneği ve Uluslararasılaşma Tutumu ölçekleri, “1: Hiç Katılmıyorum” ve “7:Tamamıyla Katılıyorum”u ifade etmek üzere 7’li Likert tipi ölçeklerdir. Narsistik Kişilik Envanterinde katılımcılardan verilen iki ifadeden birini tercih etmeleri istenmektedir.

İlişki ağı kurma yeteneği ölçeği, Ferris ve meslektaşları (2005) tarafından geliştirilen Politik Yeti Envanteri’nden alınmıştır. Ölçek, Atay tarafından Türkçe’ye standardize edilmiştir (Atay, 2009a, p. 891). Ölçek, altı sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değeri $\alpha = .86$ ’dır.

Uluslararasılaşma Tutumu ölçeği, Nummela tarafından geliştirilmiş olup, 7 ifadeden oluşmaktadır (Nummela, (2004, s. 63). Orijinal ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik değeri $\alpha = .93$ ’dur. Araştırma kapsamına ölçeğin, yönetici tutumları ile ilgili olan 5 ifadesi alınmıştır.

Narsistik Kişilik Envanteri, ilk olarak Raskin ve Terry tarafından 40 soru olarak geliştirilmiş (1988; p. 890), daha sonra Ames ve meslektaşları tarafından envanterin 16 soruluk kısa formu geliştirilmiştir. Atay (2009b, s. 190) tarafından Türkçe’ye standardize edilen ölçeğin güvenirlik değeri $\alpha = .65$ ’dir. Ölçek Otorite, üstünlük, teşhircilik, sömürücülük, hak iddia etme ve kendine yeterlilik boyutlarından oluşmaktadır. Araştırma kapsamında narsisizmin uyumlu ve uyumsuz yönleri ele alındığından, 7 sorudan oluşan Otorite, sömürücülük ve hak iddia etme boyutları ile ilgili sorulara ankette yer verilmiştir.

3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Örneklem

Araştırmada veri toplam aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul'daki işletmelerde çalışan farklı seviyedeki yöneticiler oluşturduğundan, örnekleme ulaşmak için iki farklı yöntemden yararlanılmıştır. Anketler, yöneticilere e-posta yoluyla iletilmiş ya da elden dağıtılmıştır. Her iki durumda da katılımcılara, verilerin bireysel olarak değerlendirilmeyeceği, saklı tutulacağı ve bilimsel araştırma için kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca araştırma sırasında kimlikleri ile ilgili herhangi bir bilgiyi kesinlikle vermemeleri gerektiği ifade edilmiştir.

Anketler toplam 190 yöneticiye gönderilmiş ve %68,42 geri dönüş oranı ile 130 yöneticiden cevap alınmıştır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde verinin niteliğine uygun analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Anlamlı ilişkinin varlığının sınındığı hipotezlerde, verilerin ANOVA analizine uygunluğunu sınamak amacıyla homojenlik testi yapılmıştır. Homojenlik testindeki “p” değerinin, anlamlılık seviyesi olan 0,05 seviyesinin üzerinde çıkması durumunda veriler için One-Way ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. “p” değerinin 0.05 değerinin altında çıkması durumunda Welch ve Brown-Forsythe analizi ile ilişkiler sorgulanmıştır.

Cinsiyetleri ile ilgili ilişki sınamaların analizleri, verilerin niteliğine uygun olacak şekilde ki-kare ya da bağımsız gruplar T-testi ile gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin sınındığı hipotezlerde doğrusal ilişkiyi tespit etmek ve verilerin regresyon analizine uygunluğunu sınamak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Doğrusal ilişkisi korelasyon katsayısı ile onaylanan değişkenler için ise regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS 16.0 programından yararlanılmıştır. Örneklem uygulanan ilişki ağ kurma yeteneği ve uluslararasılaşma tutumu ölçeklerinin iç tutarlılığının hesaplanması için Cronbach's Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Narsistik Kişilik Envanteri'nde ise Cronbach Alpha testinde alpha yerine split-half seçeneği ile güvenilirlik test edilmiştir.

IV. SONUÇLAR

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin %63,1'i erkek, %27,7'si kadındır. Katılımcılardan 12 kişi cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcıların, yaş ortalaması 37,7'dir. Yaş dağılımları sınıflandırıldığında, en büyük paydayı %21,5 ile 30-34 yaş arasındaki kişiler oluşturmaktadır. Geri kalanların %19,2'si 40-44 yaş, %16,2'si 25-29 yaş, %15,4'ü 35-39 yaş ve %11,5'i 45-49 yaş arasındadır. Katılımcıların %6,9'u 50 yaşın üzerinde olup, %9,2'si yaşını belirtmemiştir.

Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, katılımcıların %52,3'ü lisans, %24,6'sı yüksek lisans, %6,2'si lise ve %4,6'sı ön lisans mezunu olduğu görülmüştür.. Doktora derecesine sahip katılımcıların oranı %2,3 olup, katılımcıların %10'u eğitim durumunu belirtmemiştir. Araştırma kapsamında örnekleme sahip oldukları iş deneyimi sorulmuştur. Ortalama iş deneyim süresi 14,7 olup, verilen yanıtlar gruplandırıldığında, katılımcıların %23,8'i 10-14 yıl arası, %20'si 5-9 yıl arası ve %17,7'si 20-24 yıl arası ve %15,4'ü 15-29 yıl arası deneyime sahip olduğu görülmüştür. 25 yıl üzerinde deneyime sahip kişilerin oranı %7,7 olup, %10'luk kesim deneyim süresini belirtmemiştir.

Katılımcıların yönetici olarak işyerindeki pozisyonları ve bu pozisyondaki iş deneyim süreleri araştırmada incelenmiştir. Katılımcıların %50,8'i orta kademe, %20'si üst kademe ve %15,4'ü alt kademe yönetici olduğunu belirtmiştir. Girişimci ya da işletme sahibi olduğunu ifade eden katılımcıların oranı %3,1'dir. Katılımcıların %10,8'i pozisyonunu belirtmemiştir. Yöneticilerin söz konusu pozisyonlardaki ortalama pozisyon deneyim süresi 6,10'dur. Katılımcıların %44,6'sı 2-5 yıl, %20,8'i 6-10 yıl, %9,2'si 0-1 yıl, %7,7'si 15-19 yıl ve %6,9'u 11-14 yıl arası süredir aynı pozisyonda görev yapmaktadır. 20-25 yıl arası pozisyon deneyimine sahip kişilerin oranı %1,5 olup, katılımcıların %9,2'si pozisyon deneyim süresini belirtmemiştir.

Araştırmada, ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelere ait demografik bilgiler de sorulmuştur. İşletmelerin faaliyet süreleri ele alındığında, %29,2'sinin 21-50 yıl, %20'sinin 11-20 yıl, %15,4'ünün 6-10 yıl, %12,3'ünün 3-5 yıl arasında faaliyette bulunduğu görülmüştür. Faaliyet süresi 50 yılın üzerinde olan firmaların oranı %10,8 olup, 1 yıldan az süredir faaliyet gösteren firmalar %2,3'lük dilimi oluşturmaktadır. Katılımcıların %10'u çalıştığı işletmenin faaliyet süresini belirtmemiştir. İşletme büyüklüğü incelendiğinde, işletmelerin %46,9'u büyük ölçekli, %18,5'i orta ölçekli, %16,9'u küçük ölçekli ve %6,9'u mikro ölçeklidir. Katılımcıların %10,8'i işletme büyüklüğünü belirtmemiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %64,6'sının çalıştığı işletmeler uluslar arası faaliyette bulunurken, %23,8'i uluslar arası faaliyetlerde bulunmamaktadır. Katılımcıların %11,5'i bu soruya yanıt vermemiştir. Uluslar arası faaliyette bulunduğunu belirten işletmelerin uluslar arası faaliyet süreleri incelendiğinde, en büyük paydayı %21,5 ile 20 yıl üzerinde uluslar arası faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Geri kalanlar işletmelerin uluslar arası faaliyet süreleri sırası ile %20,4'ü 6-10 yıl, %17,5'i 3-5 yıl, %14,6'sı 11-20 yıl, %12,6'sı 1-2 yıl olup, %7,8'i 1 yıldan azdır. Son olarak katılımcılara çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları sorulmuştur. Toplam 26 farklı sektör belirtilmiştir. En büyük payı %16,9 ile otomotiv sektörü oluşturmaktadır. Otomotiv sektörünü, finans&bankacılık, perakende, gıda, toptan satış, bilgisayar&yazılım, iletişim ve internet sektörleri izlemektedir.

4.2. Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik değerleri aşağıdaki tabloda görülmektedir. İlişki ağı kurma yeteneği ölçeğinin güvenirliği 0,877; Uluslararasılaşma Tutumu ölçeğinin güvenirliği ise 0,913 bulunmuştur. Narsistik Kişilik Envanteri'ne ait güvenirlik değeri ise 0,839 bulunmuştur (Tablo 1). Tüm değerler, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1 .Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alpha Değeri	Madde Sayısı
İlişki ağı kurma yeteneği Ölçeği	,877	6
Uluslararasılaşma Tutumu Ölçeği	,913	5
Narsistik Kişilik Envanteri	,839	16

4.3. Faktör Analizi

Narsistik kişilik envanterinin faktör yapısına yönelik faktör analizi yapılmıştır. Analizde temel bileşenler ve çoklu değişken yöntemleri seçilmiştir. Faktör analizi sonuçları, literatür bilgileri ile uyumlu bulunmuştur.

Tablo 2. Narsisizm Faktör Analizi

		Faktör Katkısı	% of Varyans	α	Ort.
Faktör 1: Otorite					
4.	İnsanlar üzerinde otorite kurmaktan hoşlanırım	.809	22,481	.605	0,965
12.	Emirlere uymaktan rahatsız olmam				
	Otorite sahibi olmak benim için pek bir şey ifade etmez				
	Otoritem insanlar tarafından daima fark edilir	.688			
Faktör 2: Sömürücülük					
9.	Bazen iyi hikaye anlatırım	.891	19,493	.639	1,0769
14.	Hikayelerimi dinlemekten herkes hoşlanır				
	İnsanları bazen ikna edebilirim	.687	19,493	.639	1,0769
	İnsanları istediğim her şeye inandırabilirim				
	İnsanları kolayca manipüle ederim				
5.	İnsanları manipüle ettiğimi fark ettiğimde rahatsız olurum	.523			
Faktör 3: Hak İddia Etme					
10.	İnsanlardan çok şey beklerim	.792	18,701	.620	0,5692
6.	Başkaları için bir şey yapmaktan hoşlanırım				
	Layık olduğum saygıyı elde etme konusunda ısrarcıyım				
	Hak ettiğim saygıyı genellikle görürüm	.765			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: .683					
Approx. Chi-Square: 78.965 df: 21 Sig: .000					
Toplam Varyans: 60,675 %					

4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma hipotezlerinin sınanması ve anlamlı doğrusal ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda, ilişki ağı kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. İlişki ağı yeteneği, narsisizmin otorite boyutu ile pozitif anlamlı ilişki göstermiştir. Narsisizmin uyumsuz boyutları olan hak iddia etme ve sömürücülük ile diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 3. Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5
İlişki ağı kurma yeteneği (1)	1				
Otorite (2)	,330(**)	1			
Sömürücülük (3)	,183	,399(**)	1		
Hak İddia Etme (4)	,109	,190(*)	,099	1	
Uluslararasılaşma Tutumu (5)	,393(**)	,152	,095	,109	1

** p< 0.01, * p< 0.05

Korelasyon analizi doğrultusunda, regresyon analizi ile ilişki ağı kurma yeteneğinin, uluslararasılaşma tutumunu nasıl açıkladığı ve bu ilişkiyi narsisizm boyutlarının etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Narsisizm ölçeğinde yanıtlar kategorik ölçeğe örnek olmasına karşın, katılımcıların boyutlardan aldığı puanlar ve bunlara ilişkin dağılım sınıflı ölçeğe örnektir. Bu nedenle boyutların doğrudan regresyon analizine alınması uygundur.

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Uluslararasılaşma Tutumu	B	Beta	ΔR^2
Model 1 ($R^2=,079$; $F= 1,828$)			
Bağımsız Değişkenler: Otorite	,725	,256	
Sömürücülük	,036	,017	
Hak İddia Etme	,119	,041	,036
Model 2 ($R^2=,182$; $F= 7,976$)			
Bağımsız Değişkenler: Otorite	,405	,143	
Sömürücülük	-,053	-,025	
Hak İddia Etme	,186	,065	
İlişki ağı kurma yeteneği	,667	,344	,131*

* $p<0.05$

Tablo 4’de uluslararasılaşma tutumu üzerinde etkili tek değişkenin ilişki ağı kurma yeteneği olduğu ve narsisizm boyutlarının bu ilişkiyi etkilemediği ya da modele anlamlı bir katkıda bulunmadığı görülmektedir.

4.4. Varyans Analizleri

Araştırma kapsamında demografik özelliklerin değişkenler üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizleri yapılmıştır. İki den fazla grubun olduğu durumlarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Welch testi, ikili gruplarda ise Bağımsız t-testi kullanılmıştır. İki den fazla grubun olduğu durumlarda, öncelikle homojenlik testi sonuçlarına bakılmıştır. Buna göre gruplar arası varyansları homojen

olan gruplarda ANOVA kullanılmıştır. Homojen olmayan gruplarda ise Welch testinden yararlanılmıştır. Gruplar arası farklılık gözlemlenen yani p değerinin ,005'den küçük olduğu durumlarda, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek amacıyla post hoc istatistiklerinden yararlanılmıştır. ANOVA Testinin uygulandığı durumlarda Scheffe ve Tukey testleri ile hangi gruplar arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Welch testinin kullanıldığı durumlarda ise Tamhane İstatistiğinden yararlanılmıştır.

4.4.1. Uluslararasılaşma Tutumlu İle İlgili Varyans Analizi Sonuçları

Uluslararasılaşma tutumunun demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Cinsiyet farklılığının uluslararasılaşma tutumu üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Erkeklerin kadınlara göre uluslararasılaşma konusunda daha olumlu tutuma sahip olduğu bulunmuştur (Tablo: 5).

Tablo 5. Cinsiyete Yönelik Bağımsız Gruplar T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	df	Anlamlılık
Uluslararasılaşma Tutumu	Kadın	35	4,7943	1,98316	-2,507	43,796	,016
	Erkek	81	5,6914	1,12741			

Yöneticilerin yaş, eğitim düzeyi, deneyim, pozisyon ve bulundukları pozisyondaki deneyim süresi gibi demografik özelliklerine göre uluslararasılaşma tutumlarında herhangi bir farklılık gözlenmediği görülmüştür.

V. TARTIŞMA

Bu çalışma ile ağ kurma yeteneğinin uluslararasılaşma tutumu ile ilişkisi ve narsisizmin uyumlu ve uyumsuz yönlerinin bu ilişki üzerindeki moderator etkisi araştırılmak istenmiştir. Öngörülen model, 26 sektörde farklı seviyelerde çalışan, 130 yöneticiden alınan veriler doğrultusunda test edilmiştir.

Uluslararası yazında ele alınan ilişki ağı kurma davranışı, son yıllarda stratejik yönetim alanının önemli konularından biri haline gelmiştir. Özellikle, bireyler, gruplar ve örgütler açısından farklı şekilde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Örgütler, bireyler gibi ilişki ağı kurma davranışı sergileyebilmektedirler. Bu noktada ilişki ağı kurma davranışlarının etkinliği, önemini arttırmış ve ilişki ağı kurma yeteneği kavramı ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak ilişki ağı kurma yeteneği, yöneticilerin işlerini tamamlayabilmek ve başarılı olabilmek için ihtiyaç duydukları özelliklerden biri olarak tanımlanmıştır (Ferris vd., 2007).

İlişki ağı kurma ve uluslararasılaşma, birbiri ile ilişkili konular olması nedeni ile örgütsel davranış perspektifinden ikisi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bireyler ele alındığında, uluslararasılaşma tutumunun insan faktörü ile ilişkili temel bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların uluslararası hale gelme konusundaki yaklaşımlarını ifade eden uluslararasılaşma tutumu ile ilişki ağı kurma yeteneği arasında bir ilişki olabileceği, araştırma kapsamında varsayılmıştır (Bijmalt ve Zwart, 1994; Gupta ve Govindarajan, 2002; Nummela, 2004).

Öte yandan, yöneticilerin kişilik özelliklerinin verdikleri kararlarda, astları ile olan ilişkilerinde ve performanslarında etkili olduğu bilinmektedir. Bu tür özelliklerden biri olan narsisizm, örgütsel davranış ve yönetim yazınında yükselen bir kavram olarak ele alınmaktadır (Chatterjee ve Hambrick, 2006). Narsisizm, her bireyin gelişim sürecinde ortaya çıkan ve patolojik ya da sağlıklı biçimde gelişebilen bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Maccoby, 2003). Sağlıklı narsisizm, bireye çevresiyle başa çıkabilme, eylemlerinden keyif alma ve başarılarından gurur duyma imkanı sağlarken, patolojik narsisizm kişiler arası ilişkilerinde sağlıksız davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, uyumlu ve uyumsuz yönlere sahip narsistler, örgütler için

hem risk hem de avantaj haline gelebilmektedirler (Emmons, 1987; Lubit, 2003; Maccoby, 2007). Baskınlık, iddialılık, liderlik ve özgüven gibi pozitif kavramlarla ilişkili otorite boyutu, narsisizmin uyumlu yönünü temsil etmektedir. Sömürücülük ve hak iddia etme ise başkalarına karşı hoşgörü eksikliği, düşmanlık, asilik gibi özelliklerle ilişkili yönler olarak, narsisizmin uyumsuz boyutlarını oluşturmaktadırlar (Raskin ve Terry, 1989).

Araştırmanın ilk hipotezi ile ağ kurma yeteneğinin uluslararasılaşma tutumunu pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği iddia edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda hipotez 1 kabul edilmiştir. Beklendiği şekilde ağ kurma yeteneği gelişen kişilerin uluslararasılaşma tutumlarının daha pozitif olduğu görülmüştür. Ağ kurma yeteneğini geliştiren kişilerin, yeni bağlantılar oluşturmada yetenekli ve bu bağlantıları etkin biçimde kullanabilen kişiler olduğu düşünüldüğünde, çalıştıkları işletmelerin uluslararası faaliyetlere yönelmesini olumlu bir adım olarak gördükleri algılanmaktadır. Araştırmanın ikinci hipotezi ise narsisizmin uyumlu ve uyumsuz yönlerinin, ağ kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasındaki ilişki üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür. Ancak regresyon analizi sonucunda, narsisizmin bu ilişki üzerinde etkili olmadığı anlaşılmış ve araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma kısıtları ele alındığında, örneklem Marmara Bölgesinde çalışan yöneticilerden oluşmuştur. Bu nedenle, sonuçların ulusal düzeyde yorumlanması ve genelleştirilmesi mümkün değildir. Öte yandan, araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelerin büyük çoğunluğunun halihazırda uluslararası faaliyetlerde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, yöneticilerin uluslararasılaşma tutumları üzerinde etkili bir değişken olarak algılanabilir.

Araştırma bulgularını, örneklem özellikleri doğrultusunda yorumlamak mümkündür. Ağ kurma yeteneği ile uluslararasılaşma tutumu arasında beklendiği şekilde bir ilişkiye rastlanmasına rağmen, narsisizmin bu ilişki üzerinde etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak örnekleme, Marmara Bölgesinde ve yoğunlukla uluslararası firmalarda çalışan yöneticiler oluşturduğundan, bu tür işletmelerde yöneticilerin narsisizm düzeylerinin mikro ve küçük ölçekli işletmelerdeki yöneticilere göre daha düşük olabileceği düşünülebilir. Başka bir ifade ile uluslararası işletmelerde narsisistik

davranışların engellenmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu tür işletmelerin örgüt kültürü, uluslararasılaşma tutumunun olumlu şekilde gelişmesinde etkili olabilir.

Gelecek çalışmalarda, farklı sosyal statülerden ve farklı ölçekteki işletmelerden yöneticilerin araştırmaya dahil edilmesi, bulguların genelleştirilmesi bakımından yararlı olabilecektir. Ayrıca farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip yöneticiler, narsisizmin örgütler ve liderlik stilleri üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasında etkili olabilir. Tüm bunların dışında, uluslararasılaşma tutumunun cinsiyete göre farklılık göstermesi nedeniyle, cinsiyet yeni araştırmalar için temel parametrelerden biri olarak ele alınabilir.

Sonuç olarak, ağ kurma yeteneği, geliştirilebilen bir kişilik becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Uluslararasılaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması nedeni ile uluslararası olmak isteyen işletmeler için ağ kurma davranışlarının teşvik edilmesi ve yöneticilerin ağ kurma yeteneklerini geliştirmeleri konusunda desteklenmesi beklenmelidir.