

YÖNETİM LİTERATÜRÜNDE MİKRO YÖNETİCİLİK: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

MICROMANAGEMENT IN MANAGEMENT LITERATURE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Yusuf YILDIZ¹

Göktürk KALKAN²

Özet

Anahtar Kelimeler:
Yönetim, Mikro
Yönetici, Mikro
Yönetim

Makale Geliş Tarihi:
3.06.2024
Makale Kabul Tarihi:
5.06.2024

Bu makalede, işletme ve yönetim bilimlerinde geçtiğimiz son birkaç yıl içinde yer almaya başlayan "Mikro Yöneticilik" kavramının literatürdeki derlemelerine yer verilmiştir. Kavramla ilgili dünya çapında çok az sayıda çalışma yapılmış ve ülkemiz literatüründe ise Mikro Yöneticilik ile ilgili yapılan özgün bilimsel araştırmaya rastlanmamıştır. Türkiye'de mikro yöneticiliğin kavramsal çerçevesi, çoğu kez yöneticilik tarzları içinde değerlendirilerek toksik yönetim, narsistik yönetim ve benzeri kavramlarla karşılanmaya çalışılmıştır. Makalede, literatürde henüz çok yeni inceleme alanı bulmaya başlayan "Mikro yöneticiliğin" kavramsal çerçevesi, öncelikle farklı yaklaşım ve tanımlamalarla çizilmeye çalışılmış, daha sonra ise mikro yöneticiliğin sebep ve etkileri farklı görüşlerden derlenerek alana katkı sunulması amaçlanmıştır. Yaptığımız bu çalışma, ülkemiz literatüründe kavramla ilgili ilk bilimsel çalışmalardan biri olması açısından önem taşımaktadır.

Abstract

Keywords:
Management, Micro
Manager, Micro
Management

This article is included, literature reviews of the concept of "Micro Management", which has started to appear in business and management sciences in the last few years. Very few studies have been conducted on the concept worldwide. In our country's literature, no original scientific research on Micromanagement has been found. In Turkey, the conceptual framework of Micro Management has often been evaluated within Management styles and tried to be interpreted as toxic management, narcissistic management and similar concepts. In the article, the conceptual framework of "Micromanagement", which has only recently begun to find a field of study in the literature, has first been tried to be drawn with different approaches and definitions, and then it is aimed to contribute to the field by compiling the causes and effects of Micromanagement from different views. This study we conducted is important as it is one of the first scientific studies on the concept in our country's literature.

¹ Öğr. Gör. Gaziantep Üniversitesi İslahiye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, yildiz@gantep.edu.tr, ORCID: <http://0000-0002-8641-8990>

² Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi İslahiye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, galkan@gantep.edu.tr, ORCID: <http://0000-0003-3631-8179>

1. Giriş

İşletme ve yönetim bilimlerine son birkaç yıl içinde dahil olan mikro yöneticilik, yeni bir kavram olmasından dolayı literatürde hakkında yapılan çok az sayıda çalışma mevcuttur ve üstelik bu çalışmalarda da farklı tanımlarla yer edinmiştir.

Mikro yönetim, yöneticinin, iş görenleri işyerinde gözlemlediği, kendisine bağlı personeli ve işteki detayları incelediği, iş süreçlerine aşırı dikkat ederek kontrol ettiği bir yönetim ve yöneticilik biçimini ifade etmektedir (Aguilar ve Kosheleva, 2021). Bu tanımdan hareketle mikro yöneticiler, çalışanların, hatalı, kusurlu veya eksik yönlerini ortaya çıkarmak amacıyla, çoğu kez iş süreçlerine ilişkin ayrıntılara saplantı düzeyinde aşırı odaklanan, bazen de çalışanlar üzerinde zorbalık düzeyine yaklaşan kontroller nedeniyle şirketlerde ciddi sayılabilecek yönetim sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olurlar. Yöneticinin astlarının veya çalışanların çalışmalarını yakından gözlemlediği veya kontrol ettiği bu yönetim tarzının uygulayıcısı, tipik olarak aşırı kontrole takıntılı olan ve çalışanların işinin tüm yönleriyle aşırı derecede ilgilenen kişidir. Mikro yönetim inovasyonu engeller. Çalışanlar kendi başlarına yeni fikir ve prosedürler üretmezler. Mikro yöneticiler iş dünyası için kötü, çalışanlar için ise kötü haberdur. Mikro yönetim sefalet doğurur. Bunu yapan yöneticiler, çalışanlarını hayal kırıklığına uğratar ve en yetenekli kişileri bile ellerinden gelenin en iyisini yapmaktan alıkoyar. Personelin yetkisini zayıflatar, fırsatları ve yenilikleri engeller ve performansın düşmesine neden olurlar (Aguilar ve Kosheleva 2021; Iro-Idoro ve Jimoh, 2021; Ridder vd., 2020).

Literatürde, çoğunlukla yukarıdaki ve benzeri olumsuz yönlerine değinilen Mikro yöneticilik olgusuna ilişkin olarak yapılan kısıtlı da olsa bazı çalışmalarda, iş yeri disiplini arttırdığı, denetimi güçlendirdiği ve çalışanlar arasında formel ilişkileri geliştirerek örgütün insan kaynağını düzenlediği gibi olumlu etkiler sıralanmış olsa da bunların da yine pek çok olumsuz etkinin yanında var olabileceği vurgulanmıştır. Yani mikro yöneticilik, literatürdeki çalışmaların çok ağırlıklı bir kısmında olumsuz ve ortadan kaldırılması gereken bir olgu, bir süreç ve hatta bir kişilik bozukluğa, yöneticinin zaman zaman veya sürekli olarak içinde bulunabileceği psikolojik bir rahatsızlık gibi ağır nitelermelere de muhatap olmuştur. Yine literatürdeki bazı çalışmalar, Mikro yönetim olgusunun kademeli olarak azaltılmasına, ortadan kaldırılmasına ve mikro yöneticilerin de tedavi edilmesine değin çeşitli görüşler sergilenmiştir.

Çalışmamızda, öncelikle mikro yöneticiliğin kavramsal çerçevesi farklı çalışmalardan hareketle ortaya konulmuş, daha sonra ise ortaya çıkış nedenleri, örgüt ve birey bazında etkilerine değinilmiştir.

1.1. Mikro Yönetimin Sebepleri

Mikro yöneticilik, uygulamada çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Mikro yönetimin varlığının en yaygın nedenlerinden biri, yöneticinin işyeri ve iş üzerinde kendisini diğer çalışanlardan çok daha yetkin görmeleri olarak belirtilmektedir. Mikro yöneticiler, krizle başa çıkma konusunda, kendilerini diğerlerinden daha fazla deneyime sahip görür ve işi yapma konusunda kendilerine daha fazla güvenirlir. Çalışanların konumlarıyla ilgili güvensizlikleri, yöneticinin de mikro yönetim davranışları sergilemesine neden olan örgütsel unsurlardan biridir (Schneider ve Ars, 2014). Ayrıca yöneticiler arasında, ekip üyelerinin faaliyetlerinin olumlu sonuçlar veremeyeceği korkusu da onların mikro yönetim yapmalarına neden olmaktadır (White, 2010). Bunun yanı sıra örgütsel yapı, örgüt kültürü ve işyerindeki hiyerarşik yapı da mikro yönetimin başlıca nedenleridir (Khatri, 2009).

Chambers (2009), yöneticinin kendi yeteneklerine olan aşırı güvenini, krizle başa çıkma konusundaki aşinalığını, bağımsızlığını ve iş ile ilgili diğer yeteneklerini, mikro yöneticiliğin ortaya çıkmasında tespit edilen bireysel nedenlerden bazıları olarak sıralamaktadır. İşyeri ve çalışanlarla bağlantının kopma korkusu, iş başarısızlığı ve terfiden önceki pozisyona dönme, Artale (2015) tarafından mikro yönetim uygulaması için belirtilen üç neden olarak sıralanır. Berchelmann'a (2015) göreyse, bir yöneticinin mikro yönetime yönelik eğilimi, yöneticinin "algılanan ihtiyaç" duygusundan kaynaklanmaktadır. Yetkinlik eksikliği (algılanan veya gerçek), güvensizlik ve abartılı bir öz-önem duygusu da, mikro yöneticiliğin ortaya çıkmasına ek nedenler olarak gösterilmektedir (Osaja v.d., 2022).

Çalışma hayatı öncesi veya işyerindeki eğitim konusundaki eksiklik, bunun yanı sıra oryantasyon eksikliği veya çalışılan pozisyonun niteliklerini teknik açıdan tam olarak karşılayamamak gibi hususlar da Mikro yöneticiliğin ortaya çıkmasına gerekçelendirilmektedir (Shuford, 2019).

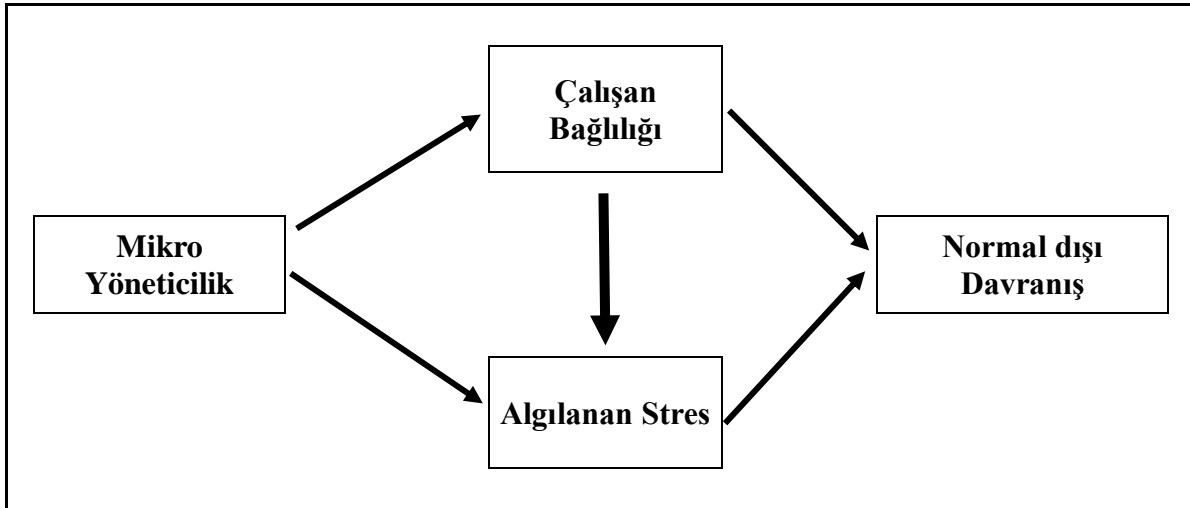
1.2. Mikro Yönetimin Etkileri

Mikro Yönetici, çalışanları yakından yönetir ve kontrol eder. Yöntemin, yönetim tarzına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz etkileri olabilir. Olumlu bir şekilde çalışanların maksimum verimliliğini sağlayacak ve bu da işletmenin maksimum performansa ulaşmasını sağlayacaktır. Ancak çalışanlar açısından olumsuz bir atmosfer yaratabilir (Iro-Idoro ve Jimoh, 2021). İşyerinde çalışan devir oranları arttıkça iş kalitesi düşer. Mikro yönetim aynı zamanda mikro yöneticinin verimliliğini, risk almaya hazır olmaları halinde başkalarının tamamlayabileceği işlerle aşırı yükleyerek etkiler (Khoury ve Tannous, 2020).

Mikro yönetim, toksik liderlerin yörüngesinde yer alan küçük ölçekli, zararlı bir liderlik tarzıdır, ancak yine de bu liderlik tarzının sonuçları çok büyüktür. Pek çok araştırma, şirketlerin mikro yönetim gibi zararlı liderlik özelliklerine karşı bir sonraki bölümde özetlendiği gibi sistematik ve stratejik bir yaklaşımla önlem almalarının gerekliliğini doğrulamaktadır (Ryan ve Cross, 2023). Mikro yönetim, birlikte çalıştığınız bireylerin gelişimlerini engellediği, yaratıcılıklarını sınırladığı, takdir edilmediklerini hissettirdiği ve sonunda motivasyonlarını sıfıra yakın seviyelere düşürdüğü için onlara zarar verir (Ridder vd., 2020).

Mikro yönetim, çalışanları neredeyse her açıdan kontrol etme eğilimindedir; çalışanların hayal kırıklığını tetikleyerek şirkette genel olarak olumsuz etkilere yol açar. Mikro yönetimin sonuçları arasında yaratıcılığın bastırılması, çalışanların moralinin düşük olması ve çalışan devir hızının artması yer alır (Ramos ve Malangen, 2023).

Şekil 1. Mikro Yöneticiliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Rajkumar vd., 2016

Şekil 1.de, Rajkumar vd. (2016)'nin Mikro Yöneticiliği çalışanların düşmanı olarak başlıkladıkları çalışmada hazırladıkları model gösterilmekte ve mikro yöneticiliğin öncelikle çalışanların bağlılığı, sonra çalışanların algıladığı stress düzeyi ve nihayetinde ise "İşyerinde Normaldışı (orjinali: sapkın-deviant), davranışlara sebep olduklarına dair süreci özetlenmektedir.

Mikro yönetim iş akışını yavaşlatır. Çünkü tüm onayların kontrolü bırakmayan yöneticiden geçmesi gerekir. Bir mikro yöneticinin onayını beklemek zorunda olmak normal iş açısından verimli değildir. Oysa bilindiği gibi yetki devri herhangi bir organizasyonda önemli bir unsurdur ve her yönetici için önemli bir beceridir (Sumi, 2016).

1.3. Mikro Yöneticinin Doğası

Mikro yöneticiler, çalışanlara görev alanı sağlarlar ancak ilk zorluk belirtisinde bunları iptal ederler, insanların ve ekiplerin başarısızlığı kabul etmek için sahip olması gereken mantıksal özgürlüğü kısıtlarlar. Öte yandan, Mikro Yönetim, performans üzerinde de olumlu bir etkinin sonuçlarını göstermiştir ve çalışanların belirli koşullar altında başarılı olmalarına yardımcı olmuştur (Ndidi vd., 2022). Ayrıca literatürde, bazen izleme ve rehberlik, mikro yöneticinin çalışanlarını daha iyi anlamasına yardımcı olarak performansta daha iyi sonuçlara yol açtığı da literatürdeki bulgular arasında yer almaktadır (Stephen, 2020).

Literatürde, Mikro yöneticilerin davranışsal özelliklerinin, “Çalışanlarını çok yakından denetleyen ve belirli bir projeyi denetlemek için aşırı zaman harcayan ve insanlara tam olarak ne yapacaklarını ve bunu nasıl yapacaklarını söyleyen, astlarına çok az özerklik bırakan veya hiç özerk olmayan yönetici” şeklinde özetleyen görüşler de mevcuttur (Castillo, 2018). Mikro yöneticiler, astlarının itibar kazanmasını istemedikleri için genellikle patronun ofisine yalnız giderler. Başkaları onlara danışmadan karar verdiğinde sinirlenirler. Patronları onları geçip doğrudan astlarından birine gittiğinde patlarlar (Alvesson ve Sveningsson, 2003). Mikro yöneticiler zamanı dikte eder ve genellikle son teslim tarihi olsun diye son tarihler yaratırlar. Çok sık ve gereksiz yazılı durum raporları talep ederler (White, 2010). Mikro yöneticiler anlamsız ayrıntılara takıntılıdır. Birçoğu sayıları severler. Hassasiyet ve doğruluğu karıştırırlar. Fotokopi makinesinde yapılan kopyaların sayısını takip eder, ataçları sayar ya da uzun mesafeli telefon görüşmelerinin sayısını incelerler (Sidhu, 2012).

2. Literatür İncelemesi

Genel görüş, mikro yönetim kavramını, çalışanlarını baskıcı ve aşırı olarak görülen bir şekilde kontrol eden liderler olarak tanımlamaktadır (Wendler 2013; Gardanova vd., 2019; White, 2010). Dolayısıyla mikro yöneticilik çoğunlukla olumsuz bir yönetim tarzı olarak görülür (Cho vd., 2017). Ancak az da olsa literatürde bazı görüşler, mikro yönetimi merkezi bir karar verme yöntemi ve işyerinde karşılaşılabilecek pek çok riski azaltmada etkili bir yaklaşım olarak görmektedir (Pastel, 2008; Ridder vd., 2020). Yine Delgado ve diğerleri. (2015) mikro yöneticiliği, yönetim süreci içerisinde zaman zaman rastlanan bir yanılısma olarak görmektedir.

Yine bazı çalışmalarda kavram, özellikle “mikro” kelimesinden hareketle, “kompleks bir işin, küçük parçalara ayrılarak yapılması” anlamında da kullanılmıştır (Aguilar ve Kosheleva, 2021). Bu anlamı içerisinde dahi Mikro Yöneticilik, işin her küçük detayının üzerinde sıkı bir kontrol yetkisinin pekiştirilmesini de içerir. Aguilar ve Kosheleva (2021), Mikro Yöneticiliği, “İşyerindeki genel aktivitelerinin bir parçası olarak işin parçalara ayrılmasını ve sürekli kontrol altında tutulmasını, gerektiğinde de yapılan iş ve çalışanların notlandırılmasını” da kavramın tanımına dahil etmektedirler. Wright, (2000) mikro yöneticiyi "Bir astın verdiği her kararı ikinci olarak tahmin eden can sıkıcı patron" olarak tanımlamaktadır. Mikro yöneticiler aynı zamanda "ayrıntılara odaklanan, yüz yüze görüşmek yerine personeli e-postalarla bilgilendirilmeyi tercih eden ve nadiren denetlenen bir patron" olarak da tanımlanmaktadır (Knight, 2015). Poornima ve Kavitha (2017)'ya göre ise, mikro yönetim, “Yönetimde küçük ayrıntılara dikkat ederek, küçük ayrıntılara aşırı dikkat göstererek bir kişinin veya durumun kontrol edilmesidir. Mikro yönetim davranışının varlığını gösteren önemli bir diğer belirti, süreç üzerinde mutlak kontrole duyulan ihtiyaçtır; yani insanlara tam olarak ne yapacaklarını ve bunu nasıl yapacaklarını söylemektir. Çıktıdan ziyade süreçle ilgilenmektedir.

Tablo 1.'de de görüleceği üzere bazı yazarlar, mikro yöneticiliği çoğu kez örgütsel süreçler ve yapıdan soyutlayarak tamamen yöneticinin kişilik ve davranışları açısından ele almışlardır. Bu bağlamda, Mikro yöneticiliğin ortaya çıkışı örgütün yapısı, fonksiyonları vb. gibi çevresel faktörlerden ziyade, yöneticinin kişiliği, psikolojik arka planı ve tutum ve davranışları etrafında temellendirilmektedir.

Tablo 1. Mikro Yöneticilerin Ortak Semptomları

Yazar	Yıl	Mikro Yöneticilerin Belirtileri
Chambers	2009	1- Zamanın kontrolü ve manipülasyonu 2- Kendini ikincil konum altına alamamak 3- Metodolojinin kontrolü ve hakimiyeti 4- Aşırı onay talepleri 5- İşlevsel olmayan izleme ve raporlama 6- Asli işi devretmeyi/iş birliği yapmayı reddetmek
Berry ve Lumpur	2010	1- Önyargı hataları 2- Rutin ilerleme veya idari raporlarla aşırı yüklenmiş olmak 3- Kararları sıklıkla erteleme ve ek veriler talep etme 4- Daha fazla özerklik ve daha az gözetim 5- Detaylara takılıp kalırken ve küçük konularda karar vermek isterken başarısız olmak.
White	2010	1- Kontrol saplantısı 2-Başkaları onlara danışmadan karar verdiğinde sinirlenme 3-Anlamsız ayrıntılara takılıp kalma 4- Son tarihler uğruna son tarihler oluşturmak 5- Hatalardan hoşlanmama
Li ve Khalid	2015	1- Metodoloji üzerinde aşırı kontrol 2- Aşırı raporlama ve güncelleme 3- Zamanın kontrolü ve manipülasyonu 4- Kendini ikinci plana alamamak 5- Aşırı onay zorunluluğu

Kaynak: Kadhem ve Mohammed, 2020

Bir yönetici, yetki devretme konusunda isteksiz olduğunda, büyük resmin önündeki ayrıntılara odaklandığında ve personelinin inisiyatif almaktan caydığında, mikro yönetime biraz daha sıcak bakma şansı oldukça yüksektir (Dhingra, 2015). Mikro yönetim, birisinin başkalarının işine, görev ve sorumluluklarına müdahale etmesi ve karar verme güç ve otoritesini bozması durumunda ortaya çıkar (Ndidi vd., 2022). Detaylara aşırı dikkat, görevlerin küçük ayrıntılara göre planlanması ve çalışanların masalarında, molalarında vb. harcadıkları zamanı takıntılı bir şekilde takip etmek, mikro yönetimle ilgili daha aşırı faaliyetlerden bazılarıdır (Sulphay ve Upadhyay, 2019).

3. Sonuç

Mikro yönetici, yönetimin farklı seviyeleri arasında sağlıklı ve istikrarsız bir yönetsel ilişki yarattığı için toksik bir yönetim tarzı olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların işlerini rahatsız edici şekilde veya sürekli izlemek, incelemek ve detay odaklı bir yönetim anlayışı istemek, çalışanların güven ve örgütsel bağlılıklarını sarsacak, kontrollü ve kişisiz çalışanların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu nedenle, mikro yönetim fenomenine sahip yöneticilerin, günlük çalışma ayrıntılarına zaman harcamak yerine, karar alma süreci için bir ofis zamanı belirlemek ve görev ve sorumlulukları "daha az uygulamalı" olan uygun ve yetenekli bireylere yetkilendirmenin yollarını aramak gibi organizasyonun kritik konularına harcaması kabul edilebilir bir öneri olabilir. Ayrıca mikro yöneticiler çalışanlara seslerinin duyulduğunu

hissettirmelidir. Yine iş süreçlerine ilişkin çeşitli strateji ve taktikler geliştirmek te mikro yönetim olgusunun ortadan kaldırılması için iyi bir zaman harcama yöntemi olabilir.

Mikro yönetimin ileri boyutlara ulaştığı durumlarda, genellikle yönetici için işyeri zorbalığı ve narsist davranışlarla kendini gösteren kronik bir yönetim hastalığı oluşturur. Aşırı seviyeye ulaşan mikro yönetim olguları, yöneticinin psikolojik arka planında saplantılı-zorlayıcı kişilik bozukluğu gibi zihinsel-psikolojik sağlık sorunlarından da kaynaklandığı bilinmektedir.

Yapılan az sayıdaki çalışmada, her ne kadar mikro yönetimin olumlu yönleri de sıralanmış olsa da bu çalışmalar aynı zamanda mikro yöneticiliğin “abartılmaması, tadında bırakılması veya doğru yönetilmesi” gibi bir takım düzenleyici tavsiyeler de içermektedirler. Oysa bu çalışmalarını da dahil ettiğimizde, literatürün neredeyse tamamı mikro yöneticiliği doğası gereği olumsuz bir süreç olarak ortaya koyarlar. Yine pek çok çalışmada, mikro yöneticiliğin ortadan kaldırılması konusunda yöneticinin tutum, davranış ve kişilik sorunlarının “tedavisi, düzeltilmesi” gibi öneriler sunarken, çalışanların da kendi sorumlulukları konusunda proaktif olmaları ve eğer mikro düzeyde yönetildiklerini hissediyorlarsa bu konuda bir şeyler yapmaları gerektiğinden dem vuru. İster mikro yönetici ister mikro yönetilen olsun, her ikisinin de durumu değerlendirmesi gerekir. Eğer mikro yönetim kısıtlayıcı ve baskıcı hale geliyorsa, bunun düzeltilmesi kaçınılmazdır. Aksi takdirde bu durum, er ya da geç, organizasyonun genel verimliliğini etkilemeye başlayacaktır.

Neticede, literatüre yeni dahil olan “Mikro yöneticilik” kavramı, alandaki çalışmaların neredeyse tümünde olumsuz yönleri ile ele alınmış, çeşitli çalışmalarda kavramın hem ortaya çıkış nedenleri hem de olumsuz etkileri sıralanmış, az sayıda bazı çalışmada ise mikro yöneticiliğin önlenmesi, ortadan kaldırılması hatta tedavi edilmesine ilişkin tespit ve öneriler aktarılmıştır. Türkiye’de “Mikro yöneticilik” kavramı konusunda yapılan ilk çalışmalardan biri olan makalemizin, literatürdeki boşluğu doldurmasının yanı sıra kavramla ilgili takiben yapılacak araştırmalara da katkı sunacağı açıktır. Yönetim bilimleri alanında, özellikle yönetici ve liderlerle ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların sayısı ve kapsamca azlığı da göz önüne alındığında, farklı ülkelerde konuyla ilgili yapılan çalışmaların ülkemiz işletme ve kurumlarına uyarlanması, konuyla ilgili farklı model ve ölçekler geliştirilmesi, yöneticilik-liderlik bağlamında farklı disiplinler eşliğinde yapılan çalışma sayısının artırılması da kuşkusuz alanın zenginliğine katkı sağlayacaktır.

4. Kaynakça

- Aguilar S.R. and Kosheleva O. (2021), What is wrong with micromanagement: economic view, Asian Journal of Economics and Banking (*AJEB*), Volume 5, Issue 3, November 2021 doi: [10.1108/AJEB-05-2021-0057](https://doi.org/10.1108/AJEB-05-2021-0057)
- Alvesson, M., veSveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization studies*, 24(6), 961-988.
- Artale, J. (2015), Three Reasons why your Managers Micromanage, *Acionspace - Be effective*, [Online]. Available: <http://actionspace.com/blog/3-reasons-why-managers-Micromanage>, Erişim Tarihi: 19.03.2024.
- Berchermann, K. (2015), ,Creating the Micro-Manager — If we know what causes it, can we stop it?’, *Corporate Compliance Insight*, [Online]. Available: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/creating-micromanager-know-causes-can-stop/>, Erişim Tarihi: 22.03.2024
- Castillo, G. A. (2018). Micromanagement Behavior: A Qualitative Empirical Phenomenological Study. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2),11.
- Chambers, H. E. (2009). My way or the highway: The micromanagement survival guide (Vol. 13). *ReadHowYouWant.com*, erişim Tarihi: 22.03.2024
- Cho, I., Diaz, I.D. and Chiaburu, D.S. (2017), “Blindsided by linearity? Curvilinear effect of leader behaviors”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 2, doi: 10.1108/LODJ-04-2015-0075.
- Delgado, O., Strauss, E.M. and Ortega, M.A. (2015), “Micromanagement: when to avoid it and how to use it effectively”, *American Journal of Health-System Pharmacy*, Vol. 72 No. 10, pp. 772-776, available at: <https://academic.oup.com/ajhp/article-abstract/72/10/772/5111667>
- Dhingra, G. (2015). Micromanagement-Boon or Bane: An Employer’s Perception -with reference to IT sector. *International Journal of Research in Management and Social Science*, 3(2), 38–42.
- Gardanova, Z., Nikitina, N. and Strielkowski, W. (2019), “Critical leadership and set-up-to-fail syndrome”, 4th International Conference on Social, Business, and Academic Leadership, Atlantis Press, available at: <https://www.atlantis-press.com/article/125920994.pdf>
- Iro-Idoro C. B. ve Jimoh I.B. (2021), Micromanagement and Job Performance of Employee in Manufacturing Industry in Ogun State, Nigeria, *International Journal of Women in Technical Education and Employment (IJOWITED)*, The Federal Polytechnic, Ilaro Chapter, ISSN: 2811-1567. Volume 2 – Issue 2. December 2021.

- Kadhem H.F. and Mohammed N.J. (2020), Subject Review: Managing People Ineffectively "Micromanager", International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, (IJRSSH) 2020, Vol. No. 10, Issue No. III, Jul-Sep e-ISSN: 2249-4642, p-ISSN: 2454-4671
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power distance orientation in Organizations. Vision: The Journal of Business Perspective, 13(1), 1–9., <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/097226290901300101>
- Khoury, I., ve Tannous, A. (2020). Micromanagement's impact on banks' performance. 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)
- Knight, R. (2015). How to stop micromanaging your team. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2015/08/how-to-stop-micromanaging-your-team>, Erişim Tarihi: 14.04.2024.
- Ndidi, A. M., Edwinah, A., ve Friday, O. B. (2022). Micromanaging Behaviour and Employee Productivity in SMEs in Rivers State. International Journal of Research and Innovation in Social Science, 06(04), 745–755. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2022.6434>
- Pastel, T.A. (2008), Marine Corps Leadership: Empowering or Limiting the Strategic Corporal?, Marine Corps Command and Staff Coll Quantico, available at: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA490868>
- Rajkumar, . M.; Venkataraman, A, and Gayathri, M, (2016). Micromanagement: An Employee's Adversary. European Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 18
- Ramos B.F. and Malangen A.D.(2023), The Level of Effectivity of Micromanagement Among The Teachers and Middle Managers in the Basic Education, Psych Educ, 2023, Vol. 8: pp. 648-658, Document ID:2023 PEMJ682, doi:10.5281/zenodo.7890089, ISSN 2822-4353
- Ridder, J. M. M., DeSanctis, J. T., Mookerjee, A. L., ve Rajput, V. (2020). Micromanagement Creates a Non conducive Learning Environment for a Teaching Team. Journal of Graduate Medical Education, 12(5), 639–640. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00926.1>
- Ryan S. ve Cross C. (2023), Micromanagement and its impact on millennial followership styles, Leadership ve Organization Development Journal, 45(1):140-152, doi: 10.1108/LODJ-07-2022-0329
- Schneider, B., ve Ars, U. (2014). The Perils of Micromanaging. Leadership Institute, 107.
- Shuford J.A. (2019), Micromanagement: The Enemy Of Staff Morale, September/October 2019 Corrections Today, ACA, American Correctional Association, Vol. 81, No. 5, pp.36-41, Boston.
- Sidhu, S.A. (2012). Micromanagement: A Project Management Tool in Crisis. In International Journal of Economics and Management Sciences, 1 (12). www.managementjournals.org
- Solaja O.A., Oyalakun D.O, (2022), Detrimental Implications Of Micromanagement, Izvestiya Journal of Varna University of Economics 1-2 (2022), ISSN (Online): 2367-6957 ISSN (Print): 2367-6361.

- Stephen, A. (2020). Do women leaders micromanage-the employees perspective. Shodh Sachar Bulletin, 10(40), 15–24
- Sulphey, M. M., ve Upadhyay, Y. K. (2019). Construction and validation of micromanagement questionnaire. International Journal of Environment, Workplace and Employment, 5(3), 193–205. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2019.103378>
- Sumi K.V.(2016), Dilemmas Of It Professionals With Special Emphasis On Micromanagement, International Journal Of Advanced Research (IJAR), ISSN: 2320-5407 Int. J. Adv. Res. 4(11), 794-800, doi: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/2149>
- Wendler, W.V. (2013), Micromanagement, Southern Illinois University Carbondale', School of Architecture, Higher Education Policy Commentary, available at: http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article51197vecontext5arch_hepc
- White, R. (2010), “The micromanagement disease: symptoms, diagnosis, and cure”, Public Personnel Management, Vol. 39 No. 1, pp. 71-76, doi: 10.1177/009102601003900105.
- Wright, R. F. (2000). Strategies for avoiding the micro-management trap. Management Decision, 38(5), 362–364. <https://doi.org/10.1108/00251740010340544>.