

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜNE BİR BAKIŞ:  
TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TOKSİK LİDERLİĞİN  
İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Berkay İSKİT**

**KOCAELİ 2019**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜNE BİR BAKIŞ:  
TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TOKSİK LİDERLİĞİN  
İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**Berkay İSKİT**

**Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL**

**KOCAELİ 2019**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜNE BİR BAKIŞ:  
TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TOKSİK LİDERLİĞİN  
İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Tezi Hazırlayan: Berkay İSKİT**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26.06.2019/18**

**Jüri Başkanı: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL**

**(İmza)**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Aykut Hamit TURAN**

**(İmza)**

**Jüri Üyesi: Doç. Dr. Özge MEHTAP**

**(İmza)**

**KOCAELİ 2019**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmamda liderliğin karanlık yüzü olan toksik liderlik kavramını tanıtmaya ve bu liderlik modelinin işgörenlerin motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde nasıl ve ne boyutta etki ettiğini inceleyerek sonuçlarını vermeye çalıştım. Tüm çalışma süreci boyunca, iyiliği, yardımseverliği, bilgi ve tecrübe aktarımındaki uzmanlığı, yol göstericiliği ve örnek oluşturacak liderliği için çok değerli hocam ve aynı zamanda tez danışmanım olan, birlikte çalışmaktan büyük mutluluk duyduğum Sayın Ayşe Günsel'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yirmi yılı aşkın eğitim-öğretim hayatım boyunca kararlarımın arkasında daima duran ve beni desteklemekten hiç vazgeçmeyen annem Tülin Ulusoy ve ablam Yeşim İskit'e teşekkür ederim. Aynı zamanda hayatım boyunca yanımda olmuş ve ihtiyacımın olduğu her an bana verdikleri motivasyonlarından ötürü tüm değerli dostlarıma teşekkür ederim. Ayrıca, yüksek lisans dönemim ve tez sürecim boyunca gösterdikleri sabırlı ve anlayışlı davranışları için işyerimdeki tüm yöneticilerime teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, bu çalışmam dahil tüm akademik hayatım boyunca herkesten daha çok gösterdiği desteği ve ettiği yardımları için değerli üniversite arkadaşım ve sevgili meslektaşım Selena Gökhan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Berkay İSKİT

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	v
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. LİDERLİK KAVRAMI VE TOKSİK LİDERLİK .....	4
1.1 LİDERLİĞİN TANIMI VE ANLAMI.....	4
1.2 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI.....	5
1.3 LİDERLİK TEORİLERİ .....	7
1.3.1 Özellikler Teorisi .....	7
1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorileri .....	8
1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	9
1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	9
1.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	10
1.3.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri .....	13
1.3.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli .....	14
1.3.3 Liderlikte Durumsallık Teorileri .....	16
1.3.3.1 Freud Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	17
1.3.3.2 Amaç – Yol Teorisi.....	19
1.3.4 Modern Liderlik Teorileri .....	20
1.3.4.1 Karizmatik Liderlik.....	20
1.3.4.2 Demokratik Liderlik.....	22
1.3.4.3 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	23
1.3.4.4 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik .....	24
1.3.4.5 Otantik Liderlik.....	25
1.3.4.6 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	26
1.4 LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ.....	30
1.4.1 Liderler ve Liderlikle İlgili Sorunlar.....	30
1.4.2 Toksik Liderlik.....	34
1.4.3 Toksik Liderliğin Boyutları.....	36
İKİNCİ BÖLÜM.....	39
2. İŞGÖREN MOTİVASYONU .....	39
2.1 MOTİVASYON KAVRAMI .....	39
2.1.1 İçsel Motivasyon .....	41
2.1.2 Dışsal Motivasyon.....	41
2.2 MOTİVASYON TEORİLERİ.....	42
2.2.1 Kapsam Teorileri.....	42
2.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	42
2.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	44
2.2.1.3 McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi .....	44
2.2.1.4 Alderfer' in ERG Teorisi .....	45

2.2.2	Süreç Teorileri.....	45
2.2.2.1	Beklenti Teorileri .....	45
2.2.2.2	Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	47
2.2.2.3	Locke'ın Amaç Teorisi .....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....		49
3.	İŞGÖREN TUTUMLARI .....	49
3.1	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	50
3.2	İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	51
3.3	İŞ TATMİNİ.....	51
3.4	TÜKENMİŞLİK SENDROMU.....	54
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....		57
4.	TOKSİK LİDERLİK YAKLAŞIMI İLE İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI İLİŞKİSİ .....	57
4.1	TOKSİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....	57
4.2	İÇSEL MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ .....	62
BEŞİNCİ BÖLÜM.....		64
5.	TOKSİK LİDERLİK YAKLAŞIMI İLE İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI.....	64
5.1	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE MODELİ .....	64
5.2	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE MODELİ .....	66
5.3	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	67
5.4	VERİ TOPLAMA VE ÖRNEKLEM .....	68
5.5	GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ .....	71
5.6	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	78
5.7	HİPOTEZ TESTLERİ .....	78
SONUÇ VE ÖNERİLER.....		81
KAYNAKÇA.....		84
EKLER.....		98
ÖZGEÇMİŞ.....		107

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, toksik liderlik kavramının içeriğini ve toksik liderliği oluşturan unsurları açıklamak ve bu unsurların işgörenlerin motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; toksik liderlik davranışının işgörenlerin içsel motivasyonu ve iş tatmini üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma, 2019 yılında İstanbul, Kocaeli ve Bursa illerinde çeşitli sektörlerdeki kurumlarda görev yapan 133 çalışana uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik modelleri ve toksik liderlik, ikinci bölümünde motivasyon, üçüncü bölümünde iş tutumları ve dördüncü bölümünde toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, toksik liderliğin içsel motivasyona ve iş tatminine negatif ve anlamlı etki ettiği kısmen görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Toksik Liderlik, İçsel Motivasyon, İş Tatmini.

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to explain the content of toxic leadership concept and the elements that constitute toxic leadership and to reveal the effects of these elements on the motivation and attitudes of employees. In this context; the effects of toxic leadership behavior on intrinsic motivation and job satisfaction of employees are examined. The research is based on the results of the survey applied to 133 employees in institutions in various sectors in İstanbul, Kocaeli and Bursa in 2019. In the first part of the study, leadership models and toxic leadership, motivation in the second part, work attitudes in the third section and the relationship of toxic leadership with employee motivation and attitudes in the fourth part were examined. According to the results obtained from the research, it has been seen partially that toxic leadership has a negative and significant effect on intrinsic motivation and job satisfaction.

**Key Words:** Toxic Leadership, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction.

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

Akt.: Aktaran

ANOVA: Analysis of Variance

$\beta$ : Beta Ağırlığı

E-Tablo: Elektronik Tablo

ERG: Existence, Relatedness and Growth (Var olma, İlişki ve Gelişme)

F: F-Testi Değeri

f: Fonksiyon

H: Hipotez

IBM: International Business Machines

KMO: Kaiser Meyer Olkin

L: Liderlik

p: Hipotez Testinin Olasılık Değeri

q: sig

$R^2$ : Çoklu Belirlilik Katsayısı

sig: İstatistiksel Anlamlılık (Significant)

SPSS: Statistical Package for the Social Science

TDK: Türk Dil Kurumu

vd: Ve Diğerleri

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Özellikler Teorisi'ne Göre Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler .....	8
Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi .....	11
Şekil 3: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	14
Şekil 4: Araştırma Modeli.....	66



## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	69
Tablo 2: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	69
Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım .....	70
Tablo 4: Katılımcıların Kurumlarındaki Sürelerine Göre Dağılımı.....	70
Tablo 5: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 6: Katılımcıların Kurumlarındaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı .....	71
Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Toksik Liderlik Ölçeği İçin (Bağımsız Değişkenler İçin) Faktör Analizi.....	73
Tablo 8: İçsel Motivasyon Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği İçin (Bağımlı Değişkenler İçin) Faktör Analizi .....	76
Tablo 9: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi.....	77
Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik ve Toksik Liderlik ile İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi .....	79
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik, Toksik Liderlik ve İçsel Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	80

## GİRİŞ

Liderlik insanoğlunun sosyalleşmesinden bu yana hayatımızda yer alan bir kavramdır. Çoğu toplulukta liderler çeşitli sebeplerden veya ihtiyaçlardan dolayı hep var olmuşlardır. Çok eski zamanlardan günümüze kadar uzanan liderlik kavramının ne kadar önem taşıdığı sürekli tartışılmış, özellikle son zamanlarda formel örgütlerdeki önemi oldukça artmıştır. Bu nedenle liderlik, sosyal bilimlerin çok yakından ilgilendiği ve üzerinde sürekli araştırmaların yapıldığı bir konuya dönüşmüştür.

Eski zamanlarda akademik kurumlarda veya işletmelerde yapılan araştırmalarda liderlerin nasıl ortaya çıktığı, etrafındakilerle ilişkileri, davranışları, karakteristik özellikleri, çevreden nasıl etkilendiği incelenmiştir. Araştırmalar sonucu çeşitli liderlik teorileri ve tipleri ortaya çıkmıştır. Bu klasik liderlik modelleri yıllar içinde birbiri içinden türeyerek veya değişen zaman koşulları sebebiyle yeni modelleri yani modern liderlik modellerini üretmişlerdir.

Günümüzde hızla değişen ve dönüşüm gösteren hayat tarzına ayak uydurmak büyük önem arz etmektedir. İnsanların ve özellikle de kurumların hayatta kalabilmeleri kendilerini bu değişime adapte edebilmelerine bağlıdır. Bunu da en hızlı yapabilenler başarabilir. Ancak bu söylendiği kadar kolay yapılabilen bir eylem değildir. Değişime ayak uydurabilmek, fiziksel, psikolojik, sosyal ve hatta kültürel açıdan aşılması gereken engeller içerdiğinden inşalar için olduğu kadar kurumlar için de zordur. Bunu başarmak klasik liderlik anlayışla imkansızdır. Dönüşüm köklü değişiklikler yapmaktan geçer. Bunu yapabilenler ise ancak ve ancak dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderler geniş vizyona sahip, çalışanlarıyla iyi geçinen, saygın kişilerdir. Bu olumlu özellikleriyle insanları dönüşüme ikna edebilen liderdir. İnsanları ve dolayısıyla kurumları dönüştürerek başarı elde ederler.

Bu başarı kimi zaman doğru gibi gözükse de altında bazı olumsuz durumları barındırıyor olabilir. Bazı liderler başarıyı sağlama ve geniş vizyonlarını hayata

geçirirken aslında dönüştürücü liderlikten farklı karakteristikte de olabilirler. Bu düşünceler son yıllarda liderliğin karanlık yüzünün incelenmesine doğru literatürde ivme yaratmıştır. Kendi çıkarları, bencilliği, olumsuz ruh halleri ve değer bilmeyen özellikleriyle örgütleri zehirleyici etki altında bırakan, liderliğin karanlık tarafına ait liderlere toksik liderler denilmektedir. Zehirlenmiş örgütlerde, personellerde yüksek devir oranı, verimde düşüş, yeniliklerde azalma ve kişiler arası çatışmalar yaşanır. Toksik liderlikler yıkıcı ve zarar verici özelliklere sahiptir ve etrafına kalıcı hasar verebilen kişilerdir. Tıpkı dönüştürücü liderler gibi karizmatik olma özelliği taşıyabilirler, ancak bunu iyilik yapmak için değil manipülasyon amacıyla kullanırlar. Toksik liderler, astlarına kötü davranır, onları küçümser, tıpkı kendileri gibi toksisite ortamına dahil etmeye çalışırlar, bundan dolayı çalışanlar üstünde iş tatminini azaltıcı ve motivasyonu düşürücü etkiye sahiptirler.

Toksik liderlik dünyada gittikçe yaygınlaşarak çeşitli çalışmalara konu olmuştur ancak ülkemizde bunun sayısı oldukça azdır. Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ile liderliğin karanlık yönü olan toksik liderlik türleri incelenmekte olup dönüştürücü liderlik ve toksik liderlik algılarının işgörenlerin işsel motivasyonları ve iş tutumları üstündeki etkileri araştırılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde toksik liderlik kavramı konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda, öncelikle liderlik kavramı tanımlanmış, liderlik ve yöneticilik farkı tanıtıldıktan sonra liderlik kavramının tarihsel gelişimi, geçmişten günümüze kadar ortaya çıkan klasik liderlik modellerinden ve modern liderlik türleri anlatılmıştır. Tez kapsamında araştırma modeline dahil olan dönüştürücü liderliğin üzerinde daha ayrıntılı durulmuştur. Birinci bölümün sonunda liderliğin karanlık yüzü olan toksik liderlik diğer konulardan ayrı bir şekilde daha detaylı olarak boyutlarıyla ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon konusu incelenmiştir. Motivasyon konusunun kökeni ve çeşitli tanımlamaları verilmiştir. Motivasyon teorileri anlatılmış ve araştırmanın konusuna dahil olan işsel motivasyon üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde iş tutumlarına yer verilmiştir. Başlıca iş tutumları olan örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve tükenmişlik sendromu anlatılmıştır. İş tatmini konusu araştırma modelinin kapsamında olduğu için daha detaylı incelenmiştir. Son yıllarda sıkça karşılaşılan tükenmişlik sendromu konusu da yine detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde toksik liderliğin işgörenler üzerindeki etkisi anlatılmaktadır. Burada toksik liderliğin örgütü nasıl olumsuz etkilediği, toksik yönetim tarzının kurumlara nasıl zarar verdiği ve işgörenlerle negatif ilişkisinden bahsedilmektedir. Toksik liderliğin davranış ve karakteristik özelliklerine ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ayrıca, içsel motivasyon ve iş tatmini üzerindeki pozitif etki anlatılmaktadır.

Tezin beşinci bölümünde araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmaktadır. Bu bölümde aynı zamanda, araştırma modeli kurulmuş, araştırmanın kapsamı ve kısıtları anlatılmış, araştırmanın yöntemi ve kullanılan ölçeklere değinilerek araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin işgörenlerin içsel motivasyonu ve iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olup olmadığı, bunun yanı sıra toksik liderliğin işgörenlerin içsel motivasyonu ve iş tatminleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırmaya tabi tutulmuştur. Ayrıca içsel motivasyonun iş tatminini artırıcı yönde ve anlamlı bir ilişki gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul, Kocaeli ve Bursa illerinde çeşitli sektörlerdeki kuruluşlarda görevli toplam 133 çalışana üç bölümden oluşan; dönüşümcü liderlik, toksik liderlik, içsel motivasyon, iş tatmini ve tükenmişlik sendromu sorularını içeren anketler dağıtılmış, anket yanıtları toplanarak IBM SPSS 16.0 bilgisayar programı ile analiz edilmiş ve Cronbach's Alpha Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi'ne tabi tutulmuştur.

Son bölümde tez kapsamında araştırma ve analizlerden elde edilen bulgular ve sonuçlar ortaya konulmuştur. Çalışmanın literatüre katkısı için beklentilere yer verilerek aynı sorunsal ile ilgili çalışma yapacak akademisyenlere tavsiyelerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. LİDERLİK KAVRAMI VE TOKSİK LİDERLİK

#### 1.1 LİDERLİĞİN TANIMI VE ANLAMI

Her ne kadar liderlik sözcüğü uluslararası yazına XIV. yüzyılda girmiş olsa da son iki yüzyılda sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar liderlik tanımını kişisel bakış açılarına ve önemli gerçeklere dayanarak daha ayrıntılı olarak tanımlamışlardır. Ancak, farklı tanımların birbirleri ile ortak paydada bulunduğu noktalar çoğunlukla genellikle aynıdır. Bu benzerlikler; belirli bir insan topluluğunun varlığı ve bu topluluğa liderlik edebilecek bir bireyin varlığıdır (Zel, 2001: 90-91).

Liderliğin tanımı; belirli koşullar altında bireyin kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak için kişi veya kişilerin faaliyetlerini etkilediği ve yönlendirdiği süreç şeklinde yapılır (Koçel, 2015: 667).

Yönetimin organizasyonun ve personelin fonksiyonlarının planlanmasından sonra, sıra bu yapıyı hareketlendirmeye gelir. Bu hareketliliği sağlamak için yapılan faaliyetlere ise yöneltme, yönlendirme olarak adlandırılır (Akdemir, 2012: 336).

İnsanoğlu topluluk halinde yaşayan ve yaşamak zorunda olan sosyal bir varlık olduğundan bu toplulukları organize edecek, yönetecek ve yönlendirecek liderlere ve yöneticilere her zaman ihtiyaç duyulacaktır. Liderlik, en temelinde bir grup insanın belirli amaç ve hedeflerde bir araya getirme ve hedeflere ulaşmak için kişileri harekete geçirme yeteneğini ifade eder (Eren, 2015: 435).

Bir insanı takip eden birileri veya bir grup insan bulunuyorsa bu kişi lider olarak tanımlanır (Koçel, 2015: 668).

Liderliğin sadece resmi bir süreç olmadığı yeterince açıktır. Liderlik süreci, belirli bir topluluğun belirli hedeflere ulaşmak için bir kişiyi takip etmesi ile gerçekleşir. Bu izleme süreci resmi örgütlerde görülebildiği gibi günlük yaşam ve sosyal ortamlar gibi resmi olmayan ortamlarda bulunabilir (Koçel, 2015: 671).

Liderliğin oluşmasındaki bir diğer özellik ise bu yönlendirmenin formel kuruluşların yetkilendirmesine gerek duymamasıdır. Formel bir otorite olmamasına rağmen, geniş bir grubu etkileyerek onları belirli davranışlarda bulunmaya katkıda bulunan liderler olabilir. Ancak aynı zamanda çok kapsamlı ve resmi güce sahip olmasına rağmen, bu gücü etkili bir şekilde kullanmayı başaramayıp lider konumunda buldukları grubu etkileyemeyen, istedikleri yolda ilerletemeyen ve belirli davranışların sergilenmesinde teşvik edici etmen olamayan yöneticilerde bulunur (Koçel, 2015: 671).

Liderlik ile ilgili üzerinde durulması gereken son nokta ise iş yerlerinde liderliğin yalnızca üst seviye görevlerde yer alan şahıslarda bulunması istenen bir özellik olmamasıdır. Liderlik süreci, farklı her pozisyonda, pozisyonla bağlantılı olmadan her boyuta ve modellerde olabilir (Koçel, 2015: 672).

## **1.2 LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI**

İş birimlerinin toplu halde uyumlu olarak faaliyet göstermelerini sağlamak, hedefledikleri konuma getirmek ve bunu yaparken bilgi birimini kullanmak yöneticiliktir. Bahsi geçen birikmiş bilgiye ek olarak, yönetici aslında kendi kişisel becerilerini ve yeteneklerini kullanarak yönetim işini yapan kişidir (Koçel, 2015: 85).

Lider, aynı hedeflerin çatısı altında bir topluluğu bir araya getirebilen ve hedefleri doğrultusunda kişileri etkilemek ve harekete geçirmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip bir kişidir. Bu ifadeden anlaşılacağı gibi, liderliğin temeli diğerlerini etkilemek ve onları belirli hareketlere yönlendirmektir. Özetle lider; başkalarına rehberlik edebilecek, nereye, nasıl gideceğini ve varış yerini belirleyen yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 181).

Lider, başkalarına istediklerini yaptırabilen kişi değildir; istediklerini istemelerini sağlayabilendir (Genç, 2004: 152).

Diğer yandan yönetici bulduğu mevkiye başkalarınca getirilen bu kişiler için çalışan ve belli amaçlar doğrultusunda efor sarf eden, organizasyonu sağlayan ve başkalarına uygulatan aynı zamanda denetimi yapandır. Formel bir güce sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 1981).

Ortak yanları olsa da bu kavramlar arasında temel farklılıklar mevcuttur. Öncelikle yönetim belirlenen hedeflere ulaşmak için belirli prosedürler talimatların ve tekniklerin yardımıyla iş ve faaliyetlerin belirli bir kuruluş içinde yapılmasını sağlar. Başka bir deyişle, yönetici elindeki koşulları ve imkânları kullanarak kuruluşun en iyi sonuca ulaşmasını sağlar. Liderlik, bulunduğu kuruluşu en iyi sonuca ulaştırmak için kuruluşta bir değişikliğin yapmasına ön ayak olmak, yeni görüşler sağlamak için yol göstermektir. Değişim için liderliğe gereksinim duyulur. Çünkü liderlik yenilenmedir (Koçel, 2015: 673).

Yönetici ile lider arasındaki ayrımı şu şekilde de yapılabilir: “yönetici işi olması gerektiği gibi yaparken lider olması gerekenleri yapar.” Yöneticiler faaliyetleri yürütür, kuruluşun yapısını oluşturur ve elde edilen sonuçları izler ve değerlendirir. Liderler değişimle yüzleşir. Tüm çalışmalarını yönlendiren bir vizyon oluşturmak, bu vizyonu tüm örgüt ile paylaşmak ve bu süreçte karşılaşılan sorunları çözmek liderin görevidir (Ataman, 2001: 454).

“Yöneticilik ve liderlik arasında göz arda edilemeyecek kadar belirgin ayrımlar bulunmaktadır. İkisi de önem arz eder. Yöneticilik uygulamak, iş yapmak, yön ve sorumluluk almak demektir. Liderlik, davranışları ve görüşleri yönlendirmek, onları sürdürmek için yol ve yönü göstermektir. İkisi arasındaki bu farklılık çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru şekilde yaparlar ve liderler doğru işleri yapar. Bu farklılıklar bir yandan işlerin yapılması ve geleceğe farklı bir bakış sağlamak için gerekli olan görev ayrımını, karar alımını sağlarken diğer yandan rutin yapılması lazım olan işlerin tamamlanmasına yani verimliliği sağlar.” bu iki kavram arasındaki ayrımı Warren Bennis bu sözlerle ifade etmiştir (Bennis ve Nanus, 1985: 256).

John P. Kotter ise bu ayrımı şöyle ifade ediyor: "Liderlik ve yöneticilik birbirinden ayrı ancak birbirlerini tamamlayan olgulardır. Her ikisinin kendine has meselleri ve yapısal çabaları vardır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmak için her ikisi de ihtiyaç duymaktadır. Yirminci yüzyılda büyük ve daha komplike organizasyonların oluşması sonucu kaos ile başa çıkmak için yöneticilik, değişim içinde liderlik aranır (Kotter, 1990: 45).

Yöneticiler ve liderler iki farklı insan türüdür. Yöneticinin hedefleri arzularından ziyade zorunluluktan kaynaklanır; bireyler veya bölümler arasındaki çatışmaların ortadan kaldırma konusunda uzmandır. Sıkıntıları yatıştırır ve örgütün günlük çalışmaların sürekliliğini sağlar. Lider ise, hedeflere yönelik kişiye özgün ve aktif tutumlar benimser. Çevresindeki potansiyel fırsatları ve ödülleri araştırırken izleyicilere ilham verir ve yaratıcı süreçleri kendi enerjisiyle teşvik eder. Personel ve iş arkadaşları ile ilişkisi yoğun ve bu nedenle çalışma ortamı genellikle kaos içermektedir (Zaleznik, 1999: 67).

### **1.3 LİDERLİK TEORİLERİ**

Liderlikle ilgili çok sayıda teorik çalışma mevcuttur. Bu çalışmada Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri, Modern Liderlik Teorileri incelenecektir.

#### **1.3.1 Özellikler Teorisi**

Liderliği  $L = f(\text{liderin özellikleri, onu izleyenleri, çevresi})$  şeklinde denklem ile anlatmaya çalışırsak, bu teori, lideri niteliklerini liderlikte ilk sıraya koyar. Bu teoride, liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal, kişisel özellikleri ve fiziksel özelliklerini belirlemeye çalışılmıştır (Eren, 2015: 441).

Bir topluluk içerisinde birinin lider konumuna gelebilmesi ve topluluğun geri kalanını etkisi altına alabilmesi o kişinin kendisine has özelliklerden dolayı olduğunu

ifade eder bu teori. Bu kişi bulunduğu topluluk içerisinde kendini bu özelliklerle diğerlerinden ayırır (Koçel, 2015:676).

Özellikler teorisince belirli bir topluluk içerisindeki bireylerin farklı özellikleri kıyaslanarak lideri bulmak mümkün olacaktır. Neticede lideri lider yapan bu belirleyici özendir. Bu teori teorisinin asıl amacı, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip olan insanları bulmak ve onları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmaktır (Koçel, 2015: 677).

Yaş	Zekâ	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği	Açık sözlülük
İrk	İnisiyatif sahibi olma	Kendine güven duyma
Yakışıklılık / Güzellik	Hissel olgunluk	Kararlılık
Başkalarına güven verme	Dürüstlük	İş başarıma yeteneği

**Şekil 1: Özellikler Teorisi'ne Göre Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler**  
**Kaynak: Koçel, 2015: 677**

Teori üzerinde farklı çalışmalar yapılmasına rağmen bu konuda ortak bir fikir birliğine varmamıştır. Ortak bir görüşün elde edilemesin de grubun geri kalanı veya takipçilerinin dikkate alınmamasıdır. Lider ile organizasyonda yer alanlar arasındaki iletişim ve liderin atandığı ortamın şartlarındaki değişimler ve belirsizliklerindeki liderin başarısı için önemli faktörlerdir (Eren, 2015: 441).

### 1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

Bu teoriler kişinin liderlikte başarıya ulaşmasında davranış şeklinin kişisel özelliklerinden daha büyük bir etken olduğunu; grup ile olan iletişim becerisinin önemini vurgulayarak liderlik sürecine açıklık getirmeye çalışır (Koçel, 2015: 678).

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bireyin bulunduğu toplumda oynadığı rol ve hareketlerinin diğer bireylerin beklentilerinin oluşmasına dayanan karşılıklı etkileşim sürecin olarak tanımlanabilir (Zel, 2001:101).

### **1.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1945'te Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar davranışsal liderlik teorisinin gelişiminde kayda değer katkıda bulunmuştur. Bu çalışmanın amacı, birçok askeri ve sivil yöneticiyle incelenerek liderin nasıl tanımlandığını belirlemektir. Böylece, liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörleri belirlemek için bu tanımlar analiz edilmiştir (Koçel, 2015: 679).

Yapılan çalışmalar neticesinde liderlik davranışlarını iki bağımsız değişkenin önem kazandığı belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiye önem verme ve işe odaklanma (organizasyonu hareketlendirme)dir. Bu etmenlerin çevresinde liderlerin davranışlarının odaklandığı belirlenmiştir (Koçel, 2015: 679).

Bireyi önemseme lider olarak konumlandırılan kişinin kendisini takip edeceklerle yakın ve samimi ilişkiler oluşturarak toplumun arzu ve beklentilerine yerinde ve doğru cevap vermelidir. Bununla beraber onu izleyenlerde güven ve saygı uyandırmalıdır. Kişilere verdiği değer davranışlarında yansımalıdır. Lider, liderlik yaptığı toplumun gereksinim ve taleplerinin temsil etmelidir (Koçel, 2015: 577).

Karar verme yeteneği, liderin planlanan çalışmayı hedefler doğrultusunda zamanında bitirebilmesidir. Onu izleyenleri doğru şekilde kullanabilmedir (Koçel, 2015: 578).

### **1.3.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Michigan Üniversitesinde yapılan, grup üyelerinin memnuniyetine ve grup verimliliğini nelerin etkilediğini bulabilmek için çalışmalar Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde rol almıştır. Yapılan araştırmalarda verimlilik, iş tatmini,

personel değişim hızı, Őikayetler, devamsızlık, maliyet ve isteklendirme gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2015:680).

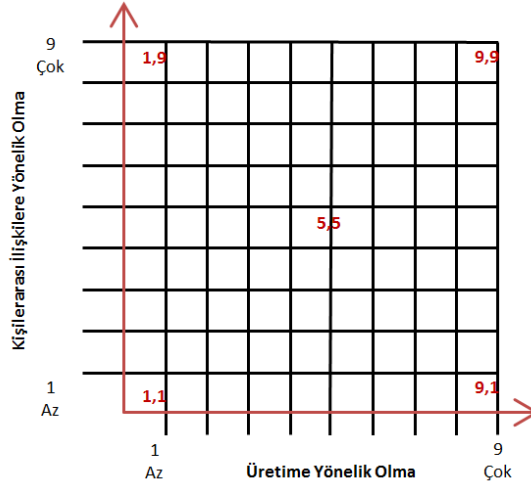
Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, Őikayetler, maliyetler ve motivasyon gibi kriterleri kullanarak, grup memnuniyetine katkıda bulunan faktörler ve grup üretkenliği incelenerek belirlenmiştir. İki farklı liderlik davranışı; işe yönelik liderlik ve insana yönelik liderlik tespit edilmiştir (Zel, 2001:104).

Rensis Likert yönetiminde yapılan bu çalışmaların ışığında iki temel liderlik davranış tipi belirlenmiştir. Bunlar iş merkezli ve birey merkezli olmak tanımlanmıştır. İlk olarak iş merkezli liderliği benimsenmiş liderler ticari faaliyete odaklanmış ve organizasyon ve organizasyon hedeflerinin gerçekteştirilmesine ağırlık vererek ve onun takip edenleri yakın gözetim altında tutarak, çalışmalarındaki performanslarını ve başarılarını değerlendirir. Bu davranış türünde yetki, ceza ve resmi makam inşa edilir. Bunun yanında birey merkezli bir davranış prensip edinen lider, astları ve tüm çalışanlarını organizasyonun en hayati ve vazgeçilmez unsuru olarak ele alıyor ve onlara bireysel ilgi gösteriyor (Erçetin, 2000 s: 33).

### **1.3.2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi**

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetilen, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinde yöneticilik biçimlerinin daha anlaşılır hale getirebilmek için yaptıkları çalışmaları bir matris haline getirmişlerdir. Bu çalışmaya ise Yönetim Tarzı Matriksi adı verilmiştir (Koçel, 2015 s: 682).

Esas olarak örgütsel gelişim ile ilgili eğitimlerde yararlanılan bu model, liderlerin davranışlarında önem arz eden etmenleri iki kategoride toplanmıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişilerle olan ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Her boyut, bu etmenlere göre 9 dereceli bölüme ayrılmıştır. Sonuç olarak, Tablo 2'te gösterildiği gibi bir matris elde edildi (Koçel, 2015 s: 682).



**Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi**  
**Kaynak: Koçel, 2015: 682**

Yönetim matrisindeki boyutlar 1 ile 9 arasında değerlendirilir. Boyutlardan biri üretim ile ilgilidir. Kaliteli üretim ve sonuç odaklı olan üretim odaklı liderlik, işin tamamlanmasına önem verir ve işin neticesine odaklı bir anlayışla sergiler. İkinci boyut bireyler arası iletişim ve ilişkiye odaklanır. Bireysel ilişkilere öncelik veren liderlerin özellikleri, takipçilerin dostane ilişkiler ve çatışmalardan kaçınma çabaları olarak özetlenebilir. Aslında, liderler bu iki boyutun davranışlarını aynı anda çeşitli seviyelerde göstermektedir; sadece ağırlık verdikleri boyutlar değişkenlik gösterir (Keçecioğlu, 2003:167).

Bu matristen çıkarılabilecek farklı liderlik çeşitleri aşağıda sıralanmıştır.

- *Zayıf / Cılız Liderlik:* yönetim şeklinin mevcutta bulundurmayan 1,1 liderlik tarzında zayıf veya cılız liderlik yaklaşımıdır. Bu tarz lider, sadece iş organizasyonda yer alamaya devam edecek ve bulunduğu liderlik konumu koruyacak kadar çalışır ve sorumluluğu altında olan kişilerin istek ve gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalır. Bu liderlik tarzında belli bir üretim seviyesine ulaşamaz ve bunun neticesinde çatışmalar önlenemez. Kısaca 1,1 liderlik tarzının liderleri birlikte çalıştıkları kişilerle iletişimi en azda tutar, ilgisiz, çekingen, durumu kabullenmiş ve duyarsız olarak tanımlanabilir (Aksel, 2008: 42).

- *Şehir Kulübü Liderlik:* 1.9 boyut ile ifade edilen bu tip yönetsel davranışlarda, örgüt içerisinde mutluluğu elde etmek için, çalışanların gereksinimleri ve isteklerini yerine getirmenin öncelik olduğu düşünülür. İş ritmi dostça ve rahat organizasyona uygun olarak gelişir. Ancak örgüt hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için gösterilmesi gereken yönetsel çaba ve davranışlar asgari düzeydedir. Bu tip yönetimin örgütsel başarılar açısından zayıf olduğunu söylemek uygundur (Eren, 2015: 37).
- *Denge Sağlayıcı / Orta Yol Liderlik:* 5.5 liderlik tarzı, çalışan memnuniyetini ve psikolojik refahı, yöneticinin yapısına dayalı olarak şirket performansı ile dengeleyen lider türüdür (Erdoğan, 2007: 500) Bu liderlik tarzında, çalışanların isteklerini ve bununla beraber motivasyonun azaltmayacak verimliliği ve faktörleri dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla, bireysel ve grup moralini tatmin edici düzeyde tutmaya çalışarak kurumsal hedeflere ulaşma çabası içindedir. Bu nedenle organizasyondaki tüm çalışanların mutluluğunu sağlamaya çalışılır (Bedük, 2011: 25).
- *Görev için liderlik:* 9.1 tarzındaki lider davranışı, iş yeri koşullarını optimize ederek, organizasyonun hedeflerini yerine getirmek ve verimliliği artırmayı sağlar. Başka bir deyişle, yalnızca üretimi içeren liderlik tarzıdır ve bu davranış biçiminde insan bir makineden farksızdır. İnsanların arzuları ve motivasyonunu artıracak etmenlerin bir önemi yoktur. Lider çalışanlarının görevlerini organize etme, yönlendirme ve kontrol etme sorumluluğunu taşır. Elbette bu davranış örgütün insani havasıyla çelişir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 210).
- *Takım/ Ekip Liderliği:* 9.9'da açıklanan idari davranışla, organizasyon hedefleri etrafında organizasyonda başarılı olmak ve kendini bu yolda adayları toplayarak, bu kişilerin başarı ihtiyacı ve isteğini verimli ve etkili şekilde organizasyonun başarıya ulaşmasında araç olarak kullanarak çalışmaların ve organizasyonun insani arzu ve gereksinimlerini karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı yaratarak, organizasyonel mutluluğu mümkün kılar. Ancak, tüm organizasyonda, iş yapma arzusu ve tutkusu olan insanları işe alma imkânı sunmak kolay değildir. Bu model pek çok batılı düşünürün liderlik davranışına

ilişkin konulara dahil olduğu görülür. Ancak, bu model liderlik davranışını açıklamak yerine işyerinde yönetim tarzını tanımlamada kullanılmasını daha doğru bulur (Eren, 2015: 38).

#### 1.3.2.4 McGregor'un X ve Y Teorileri

Liderin hareketlerinin açıklamakta kullanılan X ve Y teorileri Douglas McGregor tarafından öne sürülmüştür. Bu teoride lider davranışı için en önemli etmen insan davranışı varsayımlarıdır (Koçel, 2015 :683).

X ve Y Teorileri olarak kavramsallaştırılan varsayımlar iki zıt görüş altında birleştirilebilir (Koçel, 2015: 683).

X Teorisi varsayımları aşağıdaki gibi tanımlanır;

- İnsanlar genelde tembel ve işten sakınma eylemindendirler. Bireyler çalışmaktan haz almazlar.
- Tipik bir birey inisiyatif almaktan ve sorumluluklardan hoşlanmaz. Garantidir.
- Yukarıda belirtilenlerden ötürü lider kişiyi iş yapmaya zorlamalı onu yakından takip etmeli ve yaptırımlardan kaçmamalıdır.

Y Teorisi varsayımları aşağıdaki gibi tanımlanır;

- Çalışma insanın doğal hayatının bir parçasıdır.
- Bireyler tembel olarak dünyaya gelmezler. Tembellik iş hayatındaki negatiflikler nedeni ile oluşur.
- Kişi kendini denetleyerek hedefleri doğrultusunda çalışır.

- Lider kişinin tam potansiyelini ortaya çıkarmak için uygun okazyonlar oluşturur.
- Yaptırım ve sıkı takip çalışana iş yaptırmak için tek yol değildir. Özdenetim sağlamaya uygun ortam ve koşullar oluşturarak kişiyi buna teşvik etmektir (Koçel, 2015: 683).

X Teorisi mahkumiyetinde yöneticiler daha otoriter ve müdahaleci davranışlar gösterirken; Y teorisinin hipotezlerini benimseyenler daha demokratik ve katılımcı olacaktır (Koçel 2015: 684). Y teorisini benimseyen liderler çalışana kuruma katkı sağlayacak değerler olarak görür. McGregor, çalışanların hedeflerinin kuruluşun hedefleriyle örtüşmesi gerektiğini belirtirken, Y teorisi bağlamında liderin insan özelliklerini göz önünde bulundurarak, kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini arttırmanın çok önemli olduğunu göstermiştir (Tabak ve Sığrı, 2013: 393).

### 1.3.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, Michigan Üniversitesi'nin araştırmalarını bir adım daha ilerleterek oluşturduğu 4 model sisteminde yöneticilerin davranışları dört gruba ayırmıştır. Her grup belirli varsayımlar ve tutumlar içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2015:583).

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Alt rollere olan güven	Alt rollere güvenmez	Hizmetkâr ile sahibi arasındaki gibi bir güven mevcuttur	Az da olsa güvenir fakat kararlar konusunda söz sahibi olmak ister	Her konuda tam olarak güven söz konusu
2. Alt rollerin algıladığı serbesti	Alt roller işle ilgili konuları tartışma özgürlüğüne sahip değildirler	Alt roller kendilerini çok özgür hissetmezler	Alt roller kendilerini fazlasıyla özgür hisseder	Alt roller kendilerini tam olarak özgür hissederler
3. Üst rolün alt rollerle olan ilişkisi	İş ile alakalı problemlerin çözümünde alt rollerin fikirleri çok nadir alınır	Alt rollere ara sıra düşüncelerini sorar	Alt rollerin yorumlarını genelde alır ve kullanır	Alt rollerin görüşlerini her zaman alır ve kullanır

Şekil 3: Likert'in Sistem 4 Modeli. Kaynak: Koçel, 2015: 684

- *Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Lider):* Bu modelde, liderin çalışanlarına olan inancı fazla olmadığından karşısına çıkan bir problemin ortadan kaldırılması için kendilerinden çok seyrek yardım alır. Tek karar verme otoritesi olarak kendini görür aynı zamanda tüm gücü kendinde topladığına tanık oluruz bu liderlik davranışında. Lider çalışanlarına iş yaptırma araçları olarak korku, yaptırım, baskı ve mobbing kullanır. Çalışana verilen mükafatlar fiziksel ve güvenlik ihtiyaçları ile gibi temel ihtiyaçlardır. Özetle lider ile çalışanlar arasında güvensizlik, korku ve baskıya dayalı bir ilişki mevcuttur. Otoriter, baskıcı yönetim içeren Sistem1 liderlikte verilen kararlar her zaman üst düzey yöneticiler tarafından verilir (Güney, 2000: 530).
- *Sistem 2 (Yardımsever Otokratik Lider):* Bu sistemi benimseyen yöneticiler astlarına tamamen inanır ve güvenir Çalışanlarının motivasyonlarını onları nadiren de olsa ödüllendirerek yükseltmeyi hedeflerler ancak gerektiğinde yaptırım ve korkuyu elden bırakmazlar. Asgari iletişime inanırlar ve problem çözümleri için bazı fikirlerin tartışılmasına olanak verirler. Yöneticiler belirli oranda karar verme yetkisine izin verir ve yetkilerini sınırlı bir ölçüde devreder. Astlarının yönetiminde katı bir kontrol politikası uygularlar (Kondalkar, 2007: 230).
- *Sistem 3 (Katılımcı Lider):* Bu tür yönetimi uygulayan yöneticiler, astlarına tam olarak olmamasına rağmen önemli ölçüde güvenir ve inanırlar. Genel olarak çalışanların fikir ve yorumlarını dinler ve onlardan yararlanır. Çalışanları ile iletişimin işlerin ilerlemesi için gerekli olduğunu düşünür. Astlarını motive etmek için ödüllendirir ancak arada bir de cezalandırmaya da başvurur. Önemli ve kapsamlı politika gerektiren kararlar haricindeki günlük problemlerde çalışanlarını karar alma sistemine dahil eder (Kondalkar, 2007: 230-231).
- *Sistem 4 (Demokratik Lider):* Likert' in 4 sistem modelinde son olarak demokratik lider yer almaktadır. Demokratik lider sistemindeki yöneticilerin her konuda ve çalışmada astlarına olan inanç ve güvenleri tamdır. Yöneticiler astlarının fikirlerine her durumda başvurur ve onları yapıcı olarak kullanır.

Motivasyon için maddi ödüller verir ve hedef belirlemede yardımcı olur. Karar verme sürecine kişileri dâhil ve teşvik ederek gurup içerisine karışmayı seçerler. İletişime büyük önem vererek örgüt dışında yapılan aktiviteleri destekler (Kondalkar, 2007: 231).

### 1.3.3 Liderlikte Durumsallık Teorileri

Liderlik yaklaşımları üzerine yapılan önceki çalışmalarda, çoğunlukla liderin kişilik özellikleri ile liderin davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Durumsallık yaklaşımı ise liderlik davranışlarının belli durulara bağlı olduğunu savunur. Bu nedenle de önceden davranışın tahmin edilemeyeceğini düşünür. Her duruma adapte olacak tek bir liderlik tarzının olmadığını ifade eder (Çelik, 2000: 17).

Organizasyon kültürü ya da çalışanların durumu gibi faktörlere uygun olarak değişkenlik gösteren liderlik yaklaşımları, bilim insanlarının davranışsal özelliklerini ve yaklaşımlarının durumunun ihtiyaçlarını hesaba katmadığından geliştirmiştir (Baş, 1996: 31). Başka bir deyişle durumsallık teorileri liderin kişilik özelliklerine, görevinin ihtiyaçlarına, altlarının amaçlarına, tutumlarına ihtiyaçlara, gibi etmenleri buldukları ortama da bağlı olarak değişen sınırlı sayıda durumsal etken veya boyut içermelidir (Hodgetts, 1999: 535).

Literatürde liderlik tanımları her durumda etkili olmasına rağmen, çoğu çalışmada, bir duruma uygun olan liderlik davranışının başka bir durum için uygun olmadığı gözlemlenmiştir. Bu gözlemler liderlikte durumsal yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Aslan, 2009:115).

Durumsallık yaklaşımı liderliğin etkinliğini liderin içinde bulunduğu koşulların belirlediğini açıklar. Bu teorilere göre liderin etkinliğinde belirleyici olan etmenler; hedeflerin doğal yapısı, liderin izinden gideceklerin yetenek ve arzuları, örgütün özellikleri, lider ve diğer örgüt çalışanlarının geçmiş deneyimleri, organizasyon ortamı gibi kriteri içerir (Barlı, 2010: 368).

### 1.3.3.1 Freud Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk kez Freud Fiedler tarafından ortaya konulan bu modelde çevre şartlarını uygun olması durumunda liderin ortaya çıkacağını belirtir. Her durum veya ortam lidere ihtiyaç duymayabilir. Bu nedenle lidere ihtiyaç duyulması halinde bir lider meydana gelecektir. Fiedler' in çalışmalarından aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Liderin başarısının yüksek olması takipçileri ile iyi iletişim halinde olması ve onları karar sürecine dahil etmesi ile konumunun gücünün artıyorsa mümkündür.
- Tek bir liderlik tarzı her türlü ortama uygun olmayacaktır.
- Topluluğun başarılı olabilmesi için liderin kendisine uygun olacak liderlik tarzını benimsemesi ile mümkündür.
- Bir toplulukta yer alan herhangi bir kimse ortamın uygunluğundan ötürü lider konumuna gelebilir.
- Görev tanımı belli olan bir liderin iyi iletişim yeteneğine ihtiyaç duymaz.
- İletişimi kötü olan liderin etkinliği düşüktür (Çelik, 2000: 21).

Fiedler, topluluktakilerin mutluluğunu, doyum hissini yüksek olmasını ve huzurunun bu kişilere liderlik yapan kişinin onlara olan yakınlığı, bu kişilerin bireysel problemlerini en az yapılması istenilen işler kadar ilgilenen bir lidere bağlar (Massie, 1983: 138).

Freud Fiedler'in etkin liderlik modelince tek bir liderlik türünü tüm ortamlara adapte edilemeyeceğini açıklar, sadece belirli durumlarda başarılı olabilecek belirli türde liderlikler bulunmaktadır. Freud' un modelinde ortamı belirleyen üç temel unsur vardır. Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler (Leader-Member Relations),

Liderin Mevkie Dayanan Gücü (Position Power) ve Görevin Yapısı (Task Structure) bu unsurları oluşturur (Efil, 2004: 186).

- *Lider ile Takipçiler Arasındaki İlişkiler:* Bu faktör, liderin topluluğun geri kalanına hissettirdiği güven, lidere duyulan sadakat ve sevgiyi ifade eder. Liderin etkileyici kişiliğinden de etkilenen toplum aynı zamanda liderin kişileri etkisi altına alma seviyesinde de rol oynar. Bu ilişkiler pozitif olarak belirtilebilir ise kısaca lider saygı duyulan, sevilen ve güven veren biri ise çevre liderlik için uygundur. Aksi durumda hoşlanılmayan, güvenilmeyen bir liderin ilişkileri zayıf olacaktır. Buda liderlik için uygun ortam oluşturmayacaktır. Özetle bu faktör liderin takipçileri tarafından benimsenmesi ile alakalıdır (Bedük, 2011: 79).
- *Liderin Mevkie Dayanan Gücü:* Liderin bulunduğu konumdan dolayı sahip olduğu kuvvet, güçtür. Lider konumundaki kişinin teşvik edici ödüllerin verilmesinde, yaptırımların uygulanmasında, çalışanların pozisyonlarının yükseltilmesinde veya işten çıkarılmasında etkin bir rolü var ise lider mevki gücüne sahiptir. Yani bu faktör liderin bireysel özelliklerinden çok bulunduğu pozisyonun resmi gücü ve otoritesi ile alakalıdır. Bu pozisyonlar liderin işini kolaylaştıracaktır (Güney, 2000: 535).
- *Görevin Yapısı:* Bu değişken, yapılması gereken işlerin detaylandırılması ve tamamlanması için gerekli olan yol ve metotların mevcut düzende bulunup bulunmaması ile ilişkilidir. Görevin yapısını kısaca açıklamak gerekirse; eksik ve kötü tanımlanmış görevlerde, liderin, topluluğu etkilemesi güçleşir. Bunun nedenini ne kendisinin ne de onu izleyen bireylerin etkinliği ve yapacaklarının neleri kapsadığını ve tam olarak nasıl gerçekleştireceklerini bilmiyor olmasından kaynaklanır. Öte yandan iyi tanımlanmış görevlerde, liderin grubun geri kalanını etkilemesi daha kolaydır çünkü grup lideri ve grubun üyelerini tam olarak ne yapılması gerektiğini bilirler (Güney, 2011: 376).

Fiedler' in çalışmalarından elde edilecek önemli sonuçları şu şekilde sıralanabilir; başarılı bir liderlik için kişisel özellikler ve tutumlar yeterli değildir. Bunlarla beraber uygun ortamında oluşması gerekmektedir. Çalışanlar yeterli performans seviyesine ulaşamıyorlarsa liderlik tutumunu ortama daha uygun olacak başka bir yöntem ile değiştirilmesi çevresel faktörlerin değiştirilmesinden daha kolay olacaktır (Yılmaz, 2011: 60).

### 1.3.3.2 Amaç – Yol Teorisi

En popüler durumsallık yaklaşımından olan amaç-yol yaklaşımı Rober House tarafından ortaya konulmuştur. Bu teoriyi durumsallık yaklaşımı ve motivasyon teorisi kullanılarak geliştirildiği söylenebilir. Yönetimden liderliğe geçiş için çalışanların ihtiyaçlarını grubun hedefleriyle birleştirmek, çalışanların çalışma kapasitesini arttırmak ve çalışanın uygunluğunu garantilemek gerekmektedir (Ekici, 2006: 211).

Bu teori çalışanların motivasyonuna liderinkinden daha çok önem verilir. Lideri izleyenlerin çalışma ortamındaki ve kişisel hedeflerine ulaşmaları onları motive eden liderin bu konudaki başarısı ile paraleldir (Çelik, 2000: 17).

Liderin bu teorideki en önemli görevi, onun izinden giden astlarına onlar içinde değerli hedefler koymak ve onlara başarı için izlemeleri gereken yolu göstermektir. Kısaca amaç- yol teorisi; çalışanların güdülenmesinde, doyum ve başarılarında destekçi olan liderin önemini ve etkisini açıklamaktadır (Keçecioğlu, 2003: 184).

Amaç– yol teorisi altında liderlik dörde ayrılır. Bunlar;

- *Destekleyici Liderlik:* odak noktasında çalışanın kendisinin olduğu destekleyici liderlikte; daha içten, üyelerinin gereksinimlerini anlayan bir organizasyon oluşturmayı hedefler. Yani bu lider astları ile yakından ilgilenen, onlara arkadaşça yaklaşan, gereksinimleri ile ilgilenen biridir (Yukl, 2010: 229).

- *Yönetici Liderlik:* Organizasyon yöntemlerini benimseyen ve takip edilmesini isteyen lider türüdür. Çalışanlarına teknik bilgiler ile yardımcı olarak işin gerekliliklerini ve onların takip etmeleri gereken yolu açıklar (Zel, 2001:56).
- *Başarıya Yönelik Liderlik:* Altında çalışanlara yarı yolda pes etmeyecekleri ve devamını getirebilecekleri amaçlar yaratmak ve başarıya ulaşmaları için gerekli olan araçlara sahip olduklarını onlara hatırlatarak güvenilir bir ortam oluşturan davranıştır (Yılmaz, 2011 s. 61). Grup üyelerinin zor hedefleri başarabileceklerini ve iyi bir çalışma ortaya koyacaklarını hatırlattığı bu şekilde onlara emniyet veren lideri tanımlar (Luthans, 2011: 426).
- *Katılımcı Liderlik:* Karar aşamasında yardım ve fikir alan liderdir. Çalışanları ile toplanarak düşünce ve tekliflerini dinleyen kararlara ortak eden tutumlar ortaya koyar. Katılımcı liderlikte organizasyonda bulunanların fikirleri ve görüşleri sorularak karar mekanizmasına dahil edilir (Daft, 2008: 502).

#### **1.3.4 Modern Liderlik Teorileri**

Geleneksel teoriler üzerinden yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu teoriler farklı aşamalarda yetersiz kalmış ve daha güncel çalışmalarla farklı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Daha önce dikkat edilmeyen liderliğin daha değişik yönleri üzerinde durulmuştur bu yeni teorilerle. Geleneksel teorilerden ayrıldığı en önemli nokta liderin çalışanları ile ilişkisinin niteliğine verdiği önemdir (Bozkurt ve Güral, 2013: 5).

##### **1.3.4.1 Karizmatik Liderlik**

Yunan dilinde "bahşedilen yetenek" olarak tanımlanan karizma sözcüğü modern sözlüklere 1947'de Max Weber'in sayesinde katılmıştır. Liderlik üzerinde yapılan çalışmalarda da sıkça üzerinde durulmuştur. Karizma bir lutüf, tanrı vergisidir (Doğan, 2001:39). Weber karizmanın herkeste olmayan, diğerlerinden ayrıran, üstün kılan, doğuştan gelen bir ayrıcalık olarak tanımlar (Begeç, 1999: 89).

Gücünü yasalardan ve formel kurallardan, mevkiden almak yerine izleyenleri tarafından model alınmasından, sevilen bireysel özelliklerine duyulan takdir, beğeni ve kendisine olan inançtan alan liderler karizmatik liderler olarak tanımlanabilir. Bu liderler grup üyeleri tarafından sıradan insanlar arasından sıvrıldığı düşünülür, grup üyelerince farklı ve olağan dışı görünürler (Kırel, 2001:45). Bu liderler, insanların değerlerinde, hedef ve ihtiyaçlarında farklılık yaratan manilere aynı zamanda bireysel endişelere rağmen, insanlar tarafından normalde yapmaları gereken şeyi yapmak için motive eden liderlerdir (Bakan, 2004: 6).

Karizmatik liderler vizyonerdir ve bunu takipçilerine aktarma güçlü yönleri arasındadır ve bu kişiler sahip oldukları etkinin farkındadırlar ve amaçlarına ulaşmak için izledikleri yolda istikrarlıdırlar. Karizmatik liderler, kendi amaç ve hedeflerinin önemini çalışanlarına empoze etmenin organizasyon başarısının artıracığına inanmaktadır (Şimşek vd, 2011: 246). Bu liderlerin özellikleri; insanları hayatı ve olaylara ilginç yönlerden bakma yetenekleri ile başkalarında kıskançlık duygularını oluşmasına neden olma ve diğer insanları yaşama heyecanı motive etmek olarak ifade edilebilir (Carrel vd, 1997: 469-470). Genelde, bu tür bir liderin insanları istediklerinden daha fazla motive etme kabiliyetine sahip olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005: 7).

Bu liderde bulunması gereken nitelikler, karşılık beklenmeden sevilmesi, saygı duyulması, aldığı kararlardan ötürü sorgulanma gereği duyumaz, tartışmasız liderlikleri kabul edilir (Demirci, 1998: 146).

Karizmatik lider özellikleri özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Kararlarına ve kabiliyetlerinden şüphe duymazlar.
- Vizyonlarını buldukları durumdan daha iyi yerlere ulaşmak için araç olarak kullanırlar
- Onu takip eden kişilere vizyonlarını açık olarak açıklama kabiliyetine sahiptirler.

- Vizyonları uğruna kendilerinden fedakârlıkta bulunurlar ancak asla güvenlerini kaybetmezler.
- Geleneksel tutumları yoktur. Farklılıkları ile öne çıkarlar.
- Değişim için her zaman ön ayak olurlar. Eski yöntemlerden vazgeçemeyenlerin gözünde köklü değişiklikleri yapan olan bilinirler.
- Çevrelerine karşı hassastırlar. Çevreye tehlikeli olacakları far ederek gerekli değişimleri sağlar (Paksoy, 2002:192-204).

Karizmatik liderler demokratik yaşam felsefesine uymazlar. Fakat zaman zaman ortaya çıkıyorlar. Bu nedenle dikkatleri üzerinde toplayan karizmatik liderlik, onu ortaya koyan durumun merkezinde olmalıdır (Werner. 1993:32).

#### **1.3.4.2 Demokratik Liderlik**

Katılımcı liderlik veya ortak liderlik olarak da adlandırılan demokratik liderlik, organizasyon içerisinde yer alanları karar mekanizmasına daha etkili bir şekilde dahil eden liderlik tarzıdır. Bu liderlik, özel şirketlerden eğitim kuruluşlarına ve devlete kadar herhangi bir kuruluşa uygulanabilir. Her bir bireye dahil olma okazyonu sağlar, düşünceler serbestçe değiştirilir ve tartışma teşvik edilir. Demokratik süreç, grup eşitliğine ve fikirlerin özgür akışına odaklanma eğilimindeyken, grup lideri yol gösterme ve denetim için oradadır. Demokratik lider, grubun kimin dahil olacağına ve kimin karar vermede etkili olacağından sorumludur (Cherry, 2018:1).

Demokratik liderlik bir takımı yönetmenin en açık ve sorumluluklarının eşit olarak dağıtıldığı bir liderlik tarzıdır. Fikirler grup içerisinde özgürce ifade edilir ve tartışmaya açıktır. Masada herkese bir yar verilerek, tartışılarak kararlar verilir (Leadership-Toolbox.com 2018).

Karşılıklı saygıya dayanan bu liderlik türünde lider ve grup üyeleri birlikte hareket ederler, iş birliği içindedirler (<https://online.stu.edu/articles/education/democratic-participative-leadership.aspx>).

#### **1.3.4.3 Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

Tam serbestlik taniyan liderlik tarzında, grup üyeleri problemlerine en iyi çözümü bulmak için motive olurlar. Gerekli görüldüğü takdirde, topluluk içerisinde daha ufak gruplar oluşturulabilir. Bu şekilde farklı düşünceler uygulama fırsatı yaratılmış olur (Arun, 2008: 11).

Antonakis ve diğerleri (2003) tam serbestlik taniyan liderlik türünü “ etkileşimci olmayan tam serbesti taniyan liderlik” şeklinde ifa eder. Sonuç olarak, karar vermekten çekinen, sorumluluk almak istemeyen ve organizasyon içerisindeki yetkilerini kullanmayan kişilerdirler. Çekingen ve tesiri pek olmayan liderlerdir tam serbestlik taniyan liderler. Başka bir deyişle, tam serbestlik taniyan lider, onu takip edecek kişilere ve yapılması gereken işlere karşı kayıtsız ve etkili liderlikte eksik şeklinde tanımlanabilir (Bogler vd, 2013: 374).

Örgüt üyelerin aktivitelerine asla müdahale etmeyen, bu kişilerden kendini ayırmayan, çalışanlara talimat vermeyen liderlerdir. Herhangi bir engel ortaya çıktığında da bu liderler öne çıkmaktan ve gerekli tedbirlerin alınmasında etkili olmazlar (Özçer, 1988: 77).

Tam serbestlik taniyan liderlikte en dikkat edilmesi gereken tehlike liderin olmadığı durumlarda grup üyelerinin ilerleyecekleri yoldan şaşacak ve denetimsiz kalacak olmalarıdır. Neticede böyle bir durum kişilerde buhran ve organizasyonda karışıklığa neden olacaktır (Hicks ve Gullet, 1981: 237).

Çalışanlarına tam serbestlik sağlayan liderler toplu içindeki bireylerin kendi kararlarını vermelerine izin verirler Bazen bu liderlerin hiçbir zaman kontrol yöntemlerini kullanmadıkları gerçeği, kuruluşta bazı boşlukların oluşmasına neden

olur veya bu alan yetkisiz kişilerce işgal edilir. Toplumdaki bireylerin tek hedefte ilerlememesinden dolayı şirket içinde anlaşmazlıklar oluşur, organizasyonun hedeflerinden uzaklaşmalara ve verimliliğin düşmesine neden olur (Sutermester, 1967: 39). Böyle bir liderlik modelinin düşük eğitim seviyesi, iş bölümünün tam olarak yapılmadığı ve sorumluluk almayan insan gurubu ile başarılı olamayacağı çok nettir (Buluç, 1998: 9).

#### **1.3.4.4 Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik**

Etkileşimci liderliğin temeli takipçilerini etkileyebilmek için ödüllendirilme yöntemlerinin kullanılması vardır (Sims Jr vd., 2009: 150).

Transaksiyonel liderler takipçilerinin gereksinimlerini bilerek belirlenen başarı derecesine ulaştıklarında bu ihtiyaçları gidererek kendisine olan inanç ve güveni ve grup üyelerini kişisel özelliklerinin gelişmesin de yardımcı olur. Bu liderliğe aynı zamanda işlemsel liderlik, eylem, organizasyon, etkileşim veya operasyonel liderlik denir (Jung ve Avolio, 2000: 950).

İşlemci liderin eski alışkanlıklara daha sadık bir yöneticilik tutumu izlediği söylenebilir. Bu liderler eskiden beri süre gelen çalışmaların niteliğini artırmak için daha etkili metotlara başvururlar. (Georgiades ve Macdonell, 1998: 98).

Bu önderin sahip oldukları yetki organizasyonun sağladığı resmi mevki gücüne dayanır. Çalışmaların prosedürlere uygun, görev ve sonuç odaklı ilerlemesi adına astlarına başarıları karşılığında ödüllendirileceklerini sık sık belirtir. Aksi durumda yani vazifelerini yerine getirmeyen grup üyelerinin ise cezalandırılacağı bir liderlik tipidir (Serinkan, 2002: 75).

Mükafatlar etkileşimci liderlikte hedeflere ulaşmadaki anahtar aynı zamanda takipçilerini güdülemede çok önemli bir yeri vardır. İstenilen tutumu ve başarıyı elde edenlerin karşılığında gereksinimlerini karşılayacak ödülleri elde ederken edemeyenlerinde yaptırımlarla karşılaşacağı bilinir (Tracey ve Hinkin, 1998: 17).

İşlemci stilindeki lider, çalışanların ihtiyaçlarını her ikisinin menfaatini benimsediği ve ödüllendirdiği, muhtaç bir ilişki oluşturarak takipçilerin gereksinimlerini karşılar. Takipçilerinin hedeflerine ulaşmasında ön ayak olur ve takipçiler liderlerine uyum sağlamasına izin verir çünkü lideri takip etmenin onlara yarar sağlayacağını ve onlara zarar vermeyeceğinin bilirler (İşcan, 2006:165).

#### **1.3.4.5 Otantik Liderlik**

Otantiklik; kendini iyi tanımak ve kendi düşüncelerini açıkça ifade edebilmektir. Kişi, kendi değer yargılarına, benliğine ve hisleri ile bir bütün olduğu suretle otantiktir (Ünnü, 2009: 1263). Özgünlük, en zor anlarda dahil bakış açımızı sahiplendiğimiz, büyük cesaret ve öğrenme taahhüdü gerektiren, kendimizi tamamen kucaklamak için istekli olmamızdır (Baugher, 2005: 15). Otantik lider, kendi düşüncelerini, hareketlerini başkalarının nasıl algılandığının bilincinde, diğerlerinin değerlerini, ahlaki anlayışlarını, kuvvetli yönlerini, yeteneklerini çevreyi tanıyan, kendinden emin, ümidini yitirmemiş, pozitif ve problemleri hızlıca sonuca ulaştırma gelme kabiliyetine sahip ahlaki bireylerdir (Ünnü, 2009: 1263).

Bill George otantik lideri; kendi ahlak değerlerine bağlı, dürüst ve sosyal hedefleri derinden hisseden kişi olarak tanımlar (Wollenburg, 2004: 1789).

Otantik lider astları ile karşılı itimatta dayalı, faydalı ve olumlu bir etik çalışma ortamı oluşturur. Otantik lider, öz-bilginin, değerler ışığında hareket etmenin, dengeli ve tarafsız karar vermenin, kişilerle temeli güven olan ilişkiler kurmanın önemini vurgular. İş dünyasında bu liderlik türünün artmasının ve desteklenmesinin nedeni de budur (Kiersch ve Peters, 2017: 149). Yakın zamanlarda ortaya çıkan otantik liderlik birçok liderlik teorilerinin devamı niteliğindedir. Otantik liderlik; organizasyona bağlılık, ticari ilişkiler, örgütsel aidiyet ve örgütsel birlik gibi davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Erkutlu ve Chafra, 2017: 415).

#### 1.3.4.6 Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Mevcut fonksiyonların veya vaziyetin değiştirilmesi veya farklılaştırılması anlamına gelen transform (dönüşüm) kavramı Latince'den gelmektedir (Hacker ve Roberts, 2004: 7).

Liderlik ile ilgili kaynaklarda, dönüşümcü liderliğe, yenilikçi, dönüştürücü veya transformasyonel liderlik olarak da isimlendirilir. Bass tarafından geliştirilip örgütsel davranış kaynaklarında yerini alan bu liderlik türü işlemci liderlik gibi Burns tarafından ilk defa bahsedilmiştir. Dönüşümcü liderliğin modern teoriler arasında diğerlerinden daha önemlidir (Rafferty ve Griffin, 2004: 330).

Dönüşümcü liderlik, organizasyonun beklenmedik, fark yaratacak değişiklikler ile iyileştirmeler yapmayı amaçlayan liderlik tarzıdır. Tesiri büyük değişimlerin öncüsü olma, yenilikler için ihtiyaçların belirlenmesi ve yerinde ön görülerde bulunulması lideri bu değişikliği yönlendirmek için ihtiyaç duyacağı bir beceri birleşimidir. Daha farklı tanımlamak gerekirse transformasyonel lider astının güvenini kazanması gerektiğinin farkında kuruluş için tanımlanabilir bir vizyon oluşturan kişi de denilebilir (Bass, 1990: 19).

Dönüşümsel liderler, organizasyonda hızlı düzenlemelerle farklılaşmayı hedefler. Bu tip lideri takip edenler, liderlerine riayet eder, kendisine itimat eder ve sadıktır. Dönüşümcü liderlik, çalışanlarını dönüşüm için coşkusunu ve heyecanını empoze etmek ve inovasyonlara teşvik eden bir liderlik tarzıdır (Genç, 2004: 50).

Dönüşümcü liderliğin dayanağı çalışanlarının gereksinimlerini ve düşüncelerini değiştirmekten geçer. Bu tip liderler değişim ajanları gibi hissederler. Kompleks, riskli ve kesin olmayan durumlar gibi güçlükler ile baş etme gücüne sahip ve sürekli yeni şeyler öğrenmeye açtır dönüşümcü liderler (Can, 2005: 276). Transformasyonel liderler, kendilerine bağlı çalışanlar oluşturmak yerine bağımsız, eleştirebilme yeteneğine sahip bu nedenle organizasyona önemli katkı sağlayabilecek yenilikçi çalışanlar yaratmayı amaçlar. Risk alabilir, hata yapmaktan korkmazlar ve

yanlışlarından ders alarak kendini geliştirebileceğinin bilirler (Doğan, 2001: 247-278).

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüze kadar uzmanlar tarafından içselleştirmek, benimsenmesi gereken etkili bir liderlik tarzı olarak görülmüştür. Dönüşümcü liderler, beklentilerin üstünde performans sağlayarak çalışan davranışını etkilemede görev alır (Podsakoff vd, 1990: 109).

Dönüşümcü liderlik bir prosestir. Değişimi ve kişisel değişimi içeresinde barındırır. Uzun vadeli hedefler, ahlaki değerler ve etik davranışlarla ilgilidir. Çalışanlarını gereksinimlerinin tatmin edilmesi ve temel isteklerinin yerine getirerek güdüler. Bu yönden karizmatik ve vizyoner liderliğe benzetilebilir (Gökkaya, 2005: 7).

Etkileşimci liderlik, dönüşümsel liderliği açıklamak için yardımcı olarak kullanılır. Bu teoriyle James McGregor Burns, politik liderliğin temelini atmış ve bu anlamda etkileşimli ve dönüştürücü liderlik arasındaki ayrımı ortaya koymuştur. Burns, dönüşümsel liderliği örgüt içeresinde gereksinim duyulan değişimi aydınlatan vizyon oluşturan ve örgütü değiştiren bu vizyona sadık olunmasını sağlayan kavramdır. Burns, klasik bir dönüşümcü lideri olarak Mahan Gandhi'yi örnek verir. “Gandi halkının taleplerini ve umutlarını yükselterek, onları değişim sürecine sürükledi” olarak tanımlamaktadır (Northouse, 2001: 132).

Transformasyonel lider tam olarak;

- Çაđa ayak uydurmak için değişime hazır ve esnek
- Yaratıcılığı ile çokluğu zenginliğe çeviren
- Bir hedef için yol almak ile sürekli hareket halinde olmak arasında farkı ayırt eden
- Değişime giden yolda, farklı düşüncelere ve yaratıcılığa açık, teşvik edici

- Her zaman ileriye, yarını hedefleyen, yarını önemseyen
- Sıradan olmayan ve değişimi birbirinden ayırt edebilen analitik güce sahip olan
- Kaosu ortadan kaldıracak kadar yalın ve açık
- Fikir üretecek, sorgulayacak, kendini değişimin öncüsü olarak görecektir, risk alacak, zoru başaracak ve direnecek kadar cesur,
- Takipçilerini entelektüel açıdan canlandırmak, onlara değişimin ruhunu ve heyecanını benimsetecek kadar motive eden
- Belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkaran liderdir (Cömert, 2004: 9-10).

Dönüşümcü liderin dört ölçüsü vardır. Bunlar Karizma, İlham, Kişisel İlgi, Zihinsel Teşviklerdir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Bennet and Percy, 1994: 44).

- *Karizma*: Yunanca’ da “kharisma” kelimesi ilahi (kutsal) hediye anlamına gelmektedir. Karizma, liderlerin kuvvetli bağlılıklarını ve isteklerini yeniden canlandırma kabiliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle karizma, kişisel bir miknatıslık veya çekiciliktir (Kurtuluş, 2007: 49). Karizma dönüştürücü liderliğin en önemli unsurlarından biridir. Karizma, lider ve takipçileri arasında güçlü duygusal bağlantıyı ifade eder. Dönüşümcü liderler, aralarında karizmatik bir bağ kurabilmek için önderlik ettikleri grubun umutlarını, isteklerini ve duygularını bilmek zorundadır. Bu durumun varlığı, insanların liderde güçlü bir sadakat ve güven duygusuna sahip olmalarına neden olacaktır. Lidere olan sadakat ve güven, kapsamlı dönüşümler için de büyük önem taşımaktadır. (Erkan, 2002: 39).

- *İlham:* Dillard, dönüşümcü liderlik davranışını, güç kaynağı olan takipçilerinin arzularına ilham veren, bu isteklere anlam veren, farkındalığı uyandıran bir tarzda izleyenlerinin duygularına erişmeyi sağlayan bir yetenek olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanlarına etik değerleri ve yüksek hedefleri göstererek izleyicilerini güdüleyen liderlerdir (Celep, 2004: 24).
- *Bireysel İlgil:* Bireye olan ilgi liderin her izleyicisinin ihtiyaçlarını bilmesi ve bu ihtiyaçlara önem vererek ihtiyaçlarına cevap vermesi olarak ifade edilir. Her çalışanla özel ilişki kurmak, onların gereksinmelerini çözmek, liderlere duyulan güveni artırır ve potansiyellerinin ortaya konmasını sağlar. Bu organizasyonda daha fazla sinerji yaratacaktır. Transformasyonel lider takipçilerine koçluk ve mentorluk yoluyla ilgilenir. Çalışanların ve yardımcılarının potansiyelini en üst düzeye çıkarmak için mütemadiyen gelişmeyi destekler. Bireyselliklere değer veren lider takipçilerini aktif olarak dinler. Görevi, gelişiminin ve güveninin bir göstergesi olarak temsil etmektedir. Delege edilen görevleri izlerken, istenen sonuçları elde etmek için çalışanların ek desteğe veya rehberliğe ihtiyaç duyduklarını gördüklerinde takipçilere kontrol edildiğini hissettirmez (Hinkin ve Tracey, 1999: 105–119).
- *Zihinsel Teşvik:* Zihinsel teşvik; yaratıcı ve yenilikçi destekçileri içeren liderlik faktörüdür. Takipçilerin inançlarına ve değerlerine ek olarak, liderlik ve organizasyondaki bunların da sorgulandığı liderlik özelliğini içerir. Lider, takipçilerin sonuçları bulabilmesi için, onları yeni yaklaşımlar geliştirmeye ve problem çözenin yeni yollarını bulmaya teşvik eder. (Bass, 1997: 25).

Özetle, dönüşümcü liderlik tarzı daha düşük işten ayrılma niyeti oranı, yüksek verimlilik, daha düşük iş yükü ve tükenmişlik oranları ve daha yüksek işgören tatminiyle ilişkilidir (Şimşek, 2011: 248).

## 1.4 LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ

Liderliğin, klasik ve modern modellerinin ardından bu bölümde olumsuz yönlerinden ve toksik liderlikten bahsedilecektir.

### 1.4.1 Liderler ve Liderlikle İlgili Sorunlar

Altındaki çalışanlarının pozitif taraflarını iyileştirerek onlara katkıda bulunan liderlerin yanı sıra motivasyonlarını yükseltmelerine engel olarak başarıya giden yollarını kaybettiren liderler de vardır (Çelebi vd 2015: 250).

Bugüne dek yapılan liderlik konulu çalışmaların büyük kısmı liderlerin iyi ve etkili yanlarını açıklamaya, iyi liderlerin davranışlarını göstermeye yönelik olmuştur (Reed ve Olsen, 2010: 59; Shaw vd., 2011: 576). Lakin bu olumlu liderlik görüşü için uygun bir fikirdir. İyi liderler örgütleri için değer yaratırken, bu durum kötü liderler için geçersizdir (Reed ve Olsen, 2010: 59). Bir lider, yıkıcı veya kötü liderlik sınıfına girebilmek için sistematik ve tekrarlamalı olumsuz davranışlar göstermelidir. Yıkıcı liderler grubun organizasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (Thoroughgood vd 2012: 898-899).

Son dönemlerde liderliğin karanlık yönü fazla sayıda araştırmacının dikkatini çekmiş ve bilimsel çalışma konusu olmuştur. Çeşitli çalışmalarda yıkıcı liderlik (Einarsen vd 2007; Shaw vd 2011; Woestman ve Wasonga, 2015), kötü davranan liderlik (Tepper, 2007), narsist liderlik (Paunonen vd 2006), zorbalık (Ferris vd 2007; Harvey vd 2006) ve toksik liderlik (Wilson Stark, 2003; Williams, 2005; Lipman ve Blumen, 2005b; Pelletier, 2009; Dobbs, 2014) terimleri incelenmiştir. Bu terimler genelde ayrı yazarlar tarafından; liderin astlarına karşı düşmanlığını, kişiler arası ilişkilerde etkilerini ve kurumun çıkarlarına zararlarını tanımlayabilmek için kullanılmıştır (Dobbs, 2014: 14).

Genel itibariyle kötü ve toksik liderlik, insanlık vaziyetinin karanlık yüzüdür. Gri ve siyahın gölgeleri içindeki liderliktir. Tanımlamalarında, liderliğin olumlu yüzünü öne çıkartan diğer çalışmaların aksine olumsuz liderlik stilleri; gücü,

otoriteyi ve nüfuzu nasıl kullandığımızı ve zararlı bir şekilde etki ettiğimizi açıklar. Bu zararın mutlaka amaçlanmış olması gibi bir şart yoktur. Bir özensizliğin veya boşlamanın sonucu da olabilir. Fakat bu onu daha az zararlı yapmaz veya bazı durumlarda daha az ciddi kılmaz. Genelde bir liderin her şeyi bilme ve yapa gücüne sahip olduğu benimsenir. Ancak yalnızca liderlerin kötü liderlikten sorumlu olmadıklarını unutmamalıyız (Kellerman, 2008: xvi).

Cleveland der ki: “Kötü ve toksik liderliğin kolay erişilebilir bir fenomen olmasına rağmen, kütüphanelerin raflarında konuyla ilgili kitaplarla dolu olmaması şaşırtıcıdır. Belki de arada bir bağlantı söz konusu: Belki de toksik liderlik, insan ilişkilerinin "düzensiz" dünyası diye bahsedilen bölgede bulunduğu için bu konudan uzak duruyoruz.” (Cleveland, 2003: 123).

Liderlik teorileri, liderin daha çok izleyenlerin verimliliğine ve motivasyonlarına nasıl olumlu bir katkı sağlayabileceğini veya liderin izleyenleri kendi vizyonuna nasıl yöneltebileceğini açıklamaya uğraşırken; bazı liderlerin tam tersi davrandığını görmezden gelmekte, karanlık yönünü (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007:176-177) görmemektedirler. Her ne kadar lider sözcüğü pozitifliği hatırlatsa olsa da liderin olumsuz olacağı kabul edilememektedir. Bununla birlikte birçok organizasyonda kötü niyetli davranışlarda bulunun liderler yaygındır (Tavanti, 2011:127).

Üyeleri tarafından lider olarak kabul edilenlerin liderlik davranışlarından bazıları insanları olumsuzluk ve verimsizliğe götürebilmekte, hatta çalışanlarda zorbalıkla karşı karşıya kaldıkları hissini arttırabilmektedir (Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013). Bu bağlamda liderliğin olumlu yönlerinin yanında işlevsiz sonuçlarından (Ashforth, 1994), yıkıcı davranışlarından daha fazlasının olabileceğine, liderin ‘kasıtlı ve sinsî’ hareketlerine yönelik bazı açıklamalar da literatürde vardır (Goldman, 2006; Wilson-Starks, 2003). Özellikle bir yöneticide liderlik vasıflarının olması, uzun süre örgütün en tepesinde üst yönetici olarak rol alması ve bütün yetkilerinin kendisinde toplanması; beraberinde kendine aşırı güvenme, kendini beğenme, başkalarını dinlememe, analiz etmeksizin ve abartılı bir özgüvenle hızlı karar alma, düşmanlarla dolu bir ortamda olduğunu ve her şeyin

onun kontrolü üzerinde akmasını isteyen bir kişilik yapısına dönüşür. Literatürde 'liderlikte hubris sendromu' olarak adlandırılan (Koçel, 2015: 699) bu tarz liderlik davranışları ve uygulamaları organizasyon için zararlı ve tahrip edici olabilmekte, bu 'zehir' kurumun tüm seviyelerine yayılabilmektedir.

Bu sendromun liderlik davranışları üzerinde önemli etkileri vardır. Şöhret, başarı, istediğini yapma imkânı, kendisini önleyen bir karşı gücün olmaması, lideri daha narsistik kılmakta ve liderin davranışları önemli ölçüde değişmektedir (Koçel, 2015: 699).

Liderlik özellikleri ile hubris sendromu birleştiğinde liderlik tipi yıkıcı ve toksik liderliğe dönüşebilmekte, liderli kendi grubunda, hubris sendromunun en şiddetli şekli olan diktatör haline getirebilmektedir. Bu nevrotik tarzlar ve kişisel özellikler arasında, dramatik kişilik, şüpheli kişilik, ilgisiz kişilik, depresif kişilik ve zorlayıcı kişilik özellikleri bulunabilir. Gücün üst yöneticiye odaklandığı kuruluşlarda, güç sahibi lider ile organizasyon öylesine özdeşleşir ki, liderin tüm sorunları veya yıkıcı ya da toksik (zehirleyici) uygulamaları, kuruluşun tüm seviyelerine. Daha çok ülke yöneticileri nezdinde yapılan bu konulardaki araştırmalar yanında, özellikle ABD' de iş temelli araştırmalar yapılmakta ve bazı kilit ve başarılı işletmelerin, yıkıcı veya toksik liderlik tarzları nedeniyle el değiştirdiği veya iflas ettiği belirtilmektedir (Koçel, 2015: 699).

Kötü liderlik biçimleri Yetersiz, Bağnaz, Taşkın, Duygusuz, Ahlaksız, Umursamaz ve Şeytani olarak yedi başlıkta toplanabilir (Kellerman, 2008: 43).

*Yetersiz Liderlik:* Lider ve en azından takipçilerinden bazıları etkili eylemde bulunma isteğinden ve kabiliyetinden (ya da her ikisinden birden) yoksundur. Yetersiz yöneticiler her şekilde mutlaka yetersiz değildir. Ayrıca, çeşitli yetersizlik biçimleri vardır. Bazı liderlerin pratik, akademik ya da duygusal zekâsı yoktur (Goleman, 1999: 317).

*Bağnaz Liderlik:* Bağnaz Lider ve en azından bazı takipçileri inatçı ve ödün vermez kişilerdir. Yeterli olsalar bile, yeni fikirlere, yeni bilgilere veya değişen

durumlara yetişmek istemezler veya yetişmeyi beceremezler. Bağınaz liderler bir dereceye kadar başarılı olabilirler. Ancak, değişen rüzgârla değişmeyi reddederlerse, sonuç kötü liderlik olacaktır (Kellerman, 2008: 48).

*Taşkın Liderlik:* Lider kendini kontrol edemez; etkili bir şekilde müdahale etme kabiliyetine sahip olamayan ya da isteksiz olanlardan yardım ya da cesaretlendirme görür. Liderlerin içgüdülerini kontrol edebilmeleri için, herkesin normal insan ihtiyacı olarak görülebilen eksikliklerinin çok fazla olduğu ve bunların akıllıca veya amaca göre hareket etme kapasitemizi engelleyeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir (Heifetz ve Linsky, 2002: 164).

*Duygusuz Liderlik:* Duygusuz lider ve en azından takipçilerinden bazıları duyarsız ya da kabadır. Grup ya da kuruluş çalışanlarının çoğunun, özellikle de astlarının ihtiyaç, istek ve arzularını dikkate almazlar veya görmezden gelirler (Kellerman, 2008: 49).

*Ahlaksız Liderlik:* Ahlaksız lider ve en azından takipçilerden bazıları, yalan söyler, aldatır ya da çalar. Kendi çıkarlarını, olağanı aştığı ölçüde, kamu çıkarlarının önünde tutar. Genellikle ahlaksız liderleri harekete geçiren gücün kaynağı, hırs ve herhangi bir durumda kıt bir kaynaktan daha fazla yararlanma arzudur. Örneğin, daha fazla para kazanmak için rüşvet alırlar, kişisel menfaat elde ederler, vergi kaçıırırlar, muhasebe kayıtlarında sahtecilik yaparlar, şirket karını yüksek gösterirler, rekabete ve ticari sırlara karşı hareket ederler, hükümetleri ve firmaları dolandırır ve diğer yöntemlerle köşeleri tutarlar, kuralları esnetirler ve kanunları çiğnerler (Kellerman, 2008: 50).

*Umursamaz Liderlik:* Umursamaz lider ve takipçilerinin en azından bir kısmı, "diğerlerinin", yani direkt sorumlu oldukları grup ya da kurumun dışındakilerin, sağlık ve refahını önemsemez ya da bunlara önem vermezler (Kellerman, 2008: 51-52).

*Şeytani Liderlik:* Şeytani lider ve en azından takipçilerinden bazıları canavarca suçlar işler. İşkenceyi güçlerinin bir aracı olarak kullanırlar. Erkek, kadın

ve çocuklara verilen zarar hafif değil, şiddetlidir. Sonuç fiziksel, zihinsel ya da her ikisi de olabilir. Şeytani liderlerin sadist olması gerekmez. Bununla birlikte bazı uzmanlar, şeytanilikte amacın sadece bezdirmek olmadığını, ıstırap süresini uzatma niyetinin de olduğunu savunuyorlar. Bütün kötülük edenlerin, başkalarını incitmekten bir tür tatmin elde ettiğine inanılmaktadır (Kellerman, 2008: 52).

#### 1.4.2 Toksik Liderlik

Liderlik, yıllardır genel olarak eğitim yönetiminde akademik çalışmaların odağı olmuştur. Bu çalışmaların çoğu, başarılı liderlik stillerine, özel hareketlerine ve tutumlarına üzerinde odaklanırken, doğrudan disfonksiyonel liderlik stillerinin doğasını anlamaya odaklanmıştır yazar sayısı çok azdır. Her insanın, kötü bir liderle çalışmıştır ve herkes onlarla çalışmanın zorluklarını anlayabilir. Ancak, son yıllarda, pek çok yazar, özellikle popüler medyada, disfonksiyonel liderliğin, daha benzersiz, daha sinsi biri türünü öne sürmüştür. Bu liderlik tarzı, liderliğin baştan sona bütün olumsuz yönlerini taşıyan, özellikle astlar ve kuruluşlar için olumsuz sonuçları olan, “toksik liderlik” biçimidir (Schmidt, 2008: 1).

Bir kurumda işgörenlere zararlı sonuçlar doğuran ve kurumun genel performansına negatif yönde etki eden, olumsuz özelliklere sahip liderlik tipi toksik liderlik olarak tanımlanmaktadır. Toksik liderlik, çalışanların motivasyonlarını düşüren ve morallerini bozan, onları verimsizliğe iten yıkıcı lider biçimidir. Bu hususta, yönetim kabiliyetsizliği olan kötü liderden veya sağlık problemleri sebebiyle, çok fazla stres altında olup iyi bir yöneticilik gösteremeyen liderden ayrılmaktadır (Schmidt, 2008:3). Toksik liderler başkalarına değer vermeden bencilce davranarak başkalarına kasıtlı olarak zarar verirler fakat, örgüt ve çalışanları üzerinde olumsuz etkisi olan ancak bir amaç için hareket etmeyen veya çalışanlarını görmezden gelen liderlerden farklıdır (Lipman-Blumen, 2005a: 30).

Whicker (1996) ilk kez toksik lider terimini ileri sürerek toksik liderleri “uyumsuz, hoşnutsuz ve genellikle art niyetli hatta kötü davranışları olan” liderler olarak tanımlamaktadır. Frost (2003), öfke, gerginlik, kaygı ve anksiyete gibi olumsuz duyguları ve acıyı üretmek için kuruluşlar ve liderlerinin ne yaptıklarını

açıklayan “Örgütsel Toksisite” kavramını tanımlayarak yönetim literatürüne yeni bir kavram eklemiştir (Carlock, 2013; Goldman, 2008; Maitlis, 2008). Goldman (2009), toksisitenin genel bir kavram olduğunu ve narsisistik, obsesif, manipülatif ve diğer tüm işlevsiz, kötü liderlik stillerinin işletme genelinde yayılan bir toksisite ürettiğini belirtmiştir. Ayrıca Frost (2003)’un ünlü kitabının kapağında “Toksisite, iş yapıyor olmanın kaçınılmaz bir sonucudur.” diye bir ifade yer almaktadır. Toksik duyguların toksiklik seviyesi değiştirilebilir, ancak toksisite doğası gereği bulaşıcıdır ve eğer kontrol altında tutulamazsa nihayetinde örgütsel yaşamının iyi yanlarını tahrip eden duygusal bir acıya yol açar (Bolton, 2005: 3).

Toksisite, işgörenler üstünde mobbinge eş bir etki oluşturmakla birlikte, “haftalık olarak altı aydan daha fazla süreyle 45 olumsuz eylemden birine maruz kalma” (Leymann, 1996; Akt. Einarsen, 1999, s.16) olarak tanımlanan mobbingten farklıdır. Mobbing, sistematik olarak direk belli bir kişiyi hedef alırken; toksisitenin mutlaka sistematik olması gerekmez ve çalışma ortamında o anda bulunan herkes toksisiteden etkilenebilmektedir.

Pelletier (2009), toksisiteyi zorbalıkla karşılaştırmakta ve toksik davranış sergileyen kişilerin zayıflık ya da ast olma bakımından ve zorbalıkta zihinsel ve fiziksel şiddet kullanımını tercih etme bakımından farklılık gösterdiğini ve ileri sürmektedir. Mantık dışı görev taleplerinde bulunma, kuralları doğru şekilde uygulamama, çalışanları işten çıkarmayla tehdit etme, hakaret etme ve aşağılama, başarıları küçümseme, bağırıp çağırma ve bireyin çalışmalarını kendi başarısıymış gibi gösterme zorbalık taktiklerini kullanan liderler “toksik” olarak kabul edilmektedir (Namie ve Namie, 2000).

İnsanlık, tarih süresince bireysel gereksinimlerini karşılamak için toplumlarda ve uluslarda liderlerin toksik davranış gösterdiklerine tanık olmuştur. İnsanların başarısını organizasyonel seviyede değil, bununla birlikte bireysel seviyede de tesir eden toksik liderlik kavramına, mevcut öteki liderlik teorilerinin aksine yeteri kadar önem verilmemiştir (Mehta ve Maheshwari, 2014: 18).

Örgütlerdeki işgörenlere yönelik yapıcı davranışlar yerine, resmi ve gayri resmi ilişkilere bağlı olarak toksik örgütlerde toksik özellikte tutumlar görülür. Bu tarz hareketler kurumda çalışan kişilerin motivasyonu, iş tatmini ve çalışan performansı üzerinde negatif bir etkisi vardır. Kıskançlık, kendini üstün görme, öfke, kırıncılık, sıkı kontrol ve dokundurucu laflar bir organizasyondaki toksik davranışlardır (Bektaş ve Erkal, 2015: 519).

Toksik liderlik kontrol, narsisizm ve otoriterliği ihtiva eden ve çeşitli boyutları olan bir kavramdır. Toksik liderlerin tahripkâr davranışları çok spesifik bir alana yönelik olsa bile çok geniş bir topluluğu etkileyebilir. Başka bir deyişle toksik lider, takipçilerinin çok küçük bir yüzdesini etkilese bile, bu davranışlara şahitlik eden diğer kişiler de toksik liderin bu tutumlarından etkilenebilirler (Schmidt, 2008: 12).

Toksik liderlik, kurumlarda çalışan kişilerin uzun vadede sağlığı ve rahatlığı için bazı olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Takipçilerine zarar veren bu lider stilleri çalışanlarını, organizasyonun başarısından sakınmaya ve hayatta kalma davranışlarına sürükleyerek, teşkilatı zayıflatırlar (Hitchcock, 2015: 3).

Toksik liderlik, iş tatmini, üretkenlik ve organizasyonuna beslediği güveni olumsuz şekilde etkiler. Toksik liderler, çalışanların işlerini tamamlamalarını zorlaştırır. Toksik liderlik ayrıca grup katılımının zayıflamasına ve güdülenmiş kişilerin çalışma ekiplerinden dışlanmasına yol açar. Toksik liderleri olan çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek olmakta ve iş arkadaşlarına yardım etme istekleri kaybolmaktadır (Schmidt, 2015: 1). Flynn (1999), toksik bir lideri, "gözdağı veren, yüksek sesle azarlayan ve ruh halindeki değişimlere göre herhangi bir iş gününde şirketin atmosferini belirleyen, çalışanların koridorlarda fısıldamasına neden olan" bir yönetici olarak belirtiyor (Aktaran, Armitage, 2015: 378).

### **1.4.3 Toksik Liderliğin Boyutları**

İlgili literatürü incelerken, toksik liderliğin çeşitli özellikleri ve boyutları olduğuna denk gelinmektedir. Örneğin Schmidt (2008) toksik liderlikle beş boyutta

ilgilenmiştir, bunlar; istismarcı idare, otoriter liderlik, narsizm, kendi reklamını yapma ve ruh hali değişimleridir.

Bu çalışmada ise toksik liderlik, Çelebi vd.'nin (2015) çalışmasına paralel olarak değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum olmak üzere dört ana boyut altında ele alınmaktadır.

**Değer Bilmezlik:** Toksik liderler değişmek istemezler bunun yerine, çalışanları kendi tarafına çekmek ve toksik davranışları herkese benimsetip, bunu kurum kültürü haline getirmeyi amaçlarlar (Henley, 2003: 578). Wilson-Starks'e (2003) göre, toksik bir ortamda çalışanlar, liderleriyle aynı görüşleri paylaşıyorlarsa ödüllendirilir; farklı düşünüyorlarsa cezalandırılırlar. Bununla birlikte her şeye evet diyen çalışanlar üst rollere terfi alırlarken, tartışan, sorgulayan çalışanlar önemli pozisyonlardan uzak tutulur. Toksik lider olduğu çevreyi, olumsuz etkileyeceğinden, toksisitenin yaygın olduğu ortamda iş bırakma oranı yüksek ve üretim hızı düşük olur. İnovasyona açıklık zarar görmüş ve kişilerarası çatışmalar ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle olumsuz bir iklim vardır ve uygulanması gereken görev ve davranışlar normal dışındadır (Goldman, 2006: 733-746).

**Çıkarıcılık:** Çıkarıcılık boyutu; saygısız davranma, insanları aşağılama ve gururunu incitmek, bireylere üstünlük ifade eden davranışlar, insanlara karşı olumsuz tutumlar, işyerinde memnuniyetsizlik, güvensizlik, aşırı sinirlilik, insanlara güvensizlik vb. davranışlarda kendini gösterir. Ayrıca, insanları korku ile motive etmeye çalışmak, alçaltmak, işten çıkarmakla tehdit etmek, insanların kuruma bağlılığını, güvenini yok etmeye çalışmak, duygusal baskı ile kişilerin isteklerini dikkate almamak, kendi isteklerini yaptırmaya ve kendi taraflarına çekmeye zorlamak, fikirlerini diğerlerinin fikirlerinden daha önemli göstermeye çalışmak, yanlış olduklarını söylemek, sözlerini kesmek vb. gibi zehirli davranışlar da çıkarıcılığın boyutunda ortaya çıkmıştır (Lester, 2013: 1).

**Bencillik:** Whicker'a (1996) göre toksik lider, uyumsuz, endişeli ve kötü niyetli liderdir. Bir taraftan da bu tipteki liderler başkalarının sırtından terfi almak isteyen, egosantrik (ben merkezci), karakter olarak zayıf özellikler sergileyen ve

güven vermeyen özelliklere sahiptirler. Toksik liderler ‘biz’ yerine ‘ben’ demeyi tercih ederler, örgütsel başarıların yalnızca kendisine, başarısızlıkların ise çalışanlara ait olduğunu düşünmektedir (Henley, 2003: 578).

*Olumsuz Ruhsal Durum:* Toksik liderler; geniş kapsamda yıkıcı davranışlar sergileyen liderler olarak önce büyülerler, sonra manipüle ederler, karşı davranırlar ve izleyenlerin kuyusunu kazarlar. Bu toksik davranışlar kuruma karşı olduğu gibi işçilere karşı da gösterilebilir ve dolaylı olarak yıkıcı sonuçlar doğurabilir. (Neuman ve Baron, 2005).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞGÖREN MOTİVASYONU

#### 2.1 MOTİVASYON KAVRAMI

Latince hareket etmek anlamına gelen *movere* kelimesinden türemiştir. Motivasyon; hedefe yönelik gönüllü eylemlerin canlandırılmasına, yönüne ve sürekliliğine neden olan psikolojik süreci temsil eder. Robbins tarafından tanımlanan motivasyon, “bazı bireysel ihtiyaçlara cevap verme çabasıyla koşullanmış olan örgütsel hedeflere yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olma”dır. Bu bağlamda bir ihtiyaç, belirli sonuçları çekici gösteren bir içsel durumdur. Tatminsiz bir ihtiyaç, birey içindeki dürtüleri uyaran gerginlik yaratır. Bu dürtü daha sonra ihtiyacı karşılayacak ve gerginliğin azalmasına yol açacak belirli hedefleri bulmak için bir arama davranışı oluşturur (Ramlall, 2004: 53).

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da bunların yanında, kişinin davranışlarını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur (stimulus) mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişiseldir. Bu güçler, bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler halinde oluşabilir. Şu hâlde, kişinin yaşadığı ortama; sosyal ve kültürel çevreye, örf ve adetlere (anelere) uymayan, arzu ve ihtiyaçlardan doğan güdüler, güçlerini devam ettirememektedirler. Aksine, kişinin içinde yaşadığı ortama uyan ve istekler kabul edilebilir ve benimsenebilir (Erol 2015: 498-499).

Hagemann (1997:7) der ki “Birini bir şeyler yapması için zorlayabilirsiniz, ancak o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için

gereken arzu kişinin içinde yatmaktadır ve motivasyon kişinin içinden zevk almasını sağlayan, içeriden gelen en büyük güçtür.”. Örgütlerde farklı niteliklere sahip kişiler işgören olarak çalışmaktadır. Yönetici için en önemli sorun, çalışanların bireysel ihtiyaç ve kişiliklerini kurumsal hedeflere uydurmaktır. Hageman'ın dediği gibi, çalışanlar zorlanarak işi yapmaya mecbur tutulabilir, ancak bu süreklilik göstermez. Önemli olan çalışanların işi yapmaya istekli olmasıdır, süreklilik ancak bu şekilde sağlanır. Bu istek iki şekilde gerçekleştirilebilir, birincisi işin yapılabiliğini çalışan için ilgi çekici hale getirmek; ikincisi de maddi ve manevi unsurları devreye sokarak işgöreninin motivasyonunu artırmak (İnce ve Gençay, 2017: 114).

Çalışanların motivasyonu her zaman liderler ve yöneticiler için çözülmesi gereken sorunların merkezindedir. Garin'e (2000: 65) göre ise motivasyon, çalışanların işlerini daha kaliteli ve hızlı yapmalarını sağlamak için tanınan ek hak veya imtiyazlardır. Motivasyon, davranışın yönü ve sürekliliği belirleyen, bu davranışı tetikleyen iç kuvvet olarak tanımlanır. Motivasyon; Çalışan memnuniyetini yaratan, bireyin ihtiyaçlarını gidermek için bilinçli hedefler geliştiren ve genel hedeflere ulaşmak isteyen bilinçli veya bilinçsiz bir algı ile başlayan bir süreçtir (İnce ve Gençay, 2017: 114).

Bugünkü işletmelerde en önemli verimlilik ve yenilik kaynağı işgücüdür. Verimlilik ancak ve ancak son teknoloji makinalarla elde edilemez. Çalışan davranışı da verimlilikte çok büyük bir paya sahiptir. Şirkette verimliliği sağlamak için; “Çalışanlar verimli olmaya hazır mı?”, “Çalışanlar belirlenen şirket hedeflerine ulaşmaya yardım etmeye hazır mı?” veya “Çalışanlar muhtaç bir şekilde saate bakarak mesainin bitmesine ne kadar zaman kaldığını hesaplamaktalar mı?” gibi sorulara işverenlerin vereceği yanıtlar, onların işgörenlerinin motivasyon düzeylerini yansıtmaktadır. Çalışanların motivasyon düzeyi iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkılarını göstermektedir (İnce ve Gençay, 2017: 114).

Motivasyonun literatürde sınıflandırılması konusunda fikir birliği yoktur. Motivasyon çalışmaları, motivasyonun genellikle içsel ve dışsal olarak adlandırılan iki farklı boyuta odaklandığını göstermektedir (Kökalan ve Şişman, 2017: 132).

### 2.1.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bir aktivitenin ayrılabilir sonuçlar yerine kendiliğinden gelen tatminkarlıklar nedeni ile yapılması olarak tanımlanır. Kendiliğinden motive olmuş kişi eğlenmek ya da yerine getirilmesi gereken zorluklarla meydan okumak için harekete geçer. Harici baskılar, teşvik veya ödüller nedeni ile değil. İçsel motivasyon fenomeni ilk olarak hayvan davranışları üzerinde yapılan deneysel çalışmalar ile tanındı. Birçok topluluğun yer aldığı bu çalışmada herhangi bir teşvik ve zorlama olmaksızın eğlenceli ve merak odaklı davranışlar sergilendiği gözlemlenmiştir. Bu spontane davranışlar, topluluğa açıkça uyarlanabilir faydalar sağlamasına rağmen, herhangi bir araçsal nedenlerin aksine kapasitelerin uygulanması ve artırılması ile ilgili olumlu deneyimler için yapıldığı görülmektedir. (Ryan ve Deci, 2000: 56).

İnsanlarda, içsel motivasyon tek motivasyon şekli hatta isteğe gönüllü aktivite dahi değildir. Ancak yaygın ve önemli olandır. Doğumdan itibaren insanlar, en sağlıklı hallerinde, aktif, meraklı, hevesli yaratıklardır. Öğrenmeye ve keşfetmeye her zaman hazır bir tutum sergileyen ve bunun için fazladan teşvik ihtiyaç duymazlar. Bu doğal motivasyon eğilimi, bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimde kritik bir unsurdur, çünkü bir kişinin kendi çıkarlarına göre hareket ederek bilgi ve becerilerini geliştirir. Yenilikçiliğe ilgi duyma, aktif olarak özümseme ve yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde uygulama eğilimi çocuklukla sınırlı değildir, ancak yaşamının belli dönemlerinde performans, sebat ve refahı etkileyen insan doğasının önemli bir özelliğidir (Ryan ve Deci, 2000: 56).

### 2.1.2 Dışsal Motivasyon

Her ne kadar içsel motivasyon açık bir şekilde önemli bir motivasyon türü olsa da insanların yaptıkları faaliyetlerin çoğu, kesinlikle konuşmamakla birlikte, kendinden motivasyonlu değildir. Bu özellikle erken çocukluktan sonraki dönemlerde karşılaşılan bir durumdur, çünkü kendiliğinden motive olma özgürlüğü bireylerin içsel açıdan ilginç olmayan görevler, sorumluluk almalarını gerektiren

sosyal talepler ve roller tarafından giderek daha da azalmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 60).

Dışsal motivasyon bir aktiviteyi, kendisinin verdiği keyif yerine araçsal değeri için tamamlamayı ifade ederek içsel motivasyonla tezat oluşturuyor (Ryan ve Deci, 2000: 60).

## **2.2 MOTİVASYON TEORİLERİ**

Motivasyon teorileri iki ana grupta toplanır. İlk ana grup içsel motivasyon ile ilgili teorilerden oluşan Kapsam Teorileri'dir. İkinci grup ise dışsal motivasyon konusunu inceleyen Süreç Teorileri'dir (Koçel, 2015: 733).

### **2.2.1 Kapsam Teorileri**

Bu bölümde kapsam teorileri İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı ve ERG Yaklaşımı olarak dört ana grupta incelenecektir.

#### **2.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Abraham Maslow tarafından ilk kez 1954 yılında yayınlanan, Motivasyon ve Kişilik ile bireylerin yaptıkları işlerde belli bir tatmin sağlamak için çeşitli kişisel ihtiyaçları nasıl karşıladıkları hakkındaki teorisini tanıtmıştır. Teorisinde bireylerin başarı ve tatmin için genellikle aynı yolu izlediklerini gözlemlemiştir. Maslow aynı zamanda kişinin bir üst ihtiyacı karşılamak ve kabullenmek için mevcut durumdaki ihtiyaçlarının karşılanmış ve stabil olması gerektiğini teori haline getirmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi piramidi aşağıda gösterilmiştir (Gawel, 1997: 1).

- *Fizyolojik İhtiyaçlar:* Her insanın hayatının devamı için gerek duyduğu su, yiyecek, hava gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece diğer ihtiyaçların bir önemi kalmayacaktı. Aşırı aç bir insan için, Utopia çok fazla

yiyeceğin olduğu bir yer olarak tanımlanabilir. Diğer şeyler önemsiz olarak tanımlanacaktır. Özgürlük, sevgi, topluluk duygusu, saygı, felsefe, mideyi doldurmadıkları için işe yaramaz olan bir kenara atılabilir (Green, 2000: 374).

- *Güvenlik İhtiyaçları:* Bunlar arasında tehlikeye, tehdide, yoksulluğa karşı korunma gereksinimleri sayılabilir. Olgun bir insan isine karşı güven duymadığı, borçlarını ödeyemediği veya ihtiyarlığı düşündüğü zaman birtakım tepkiler gösterebilir. Sosyo-ekonomik güvenlik, gelecek için insana güvence ve para sağlar. Bununla da birey fizyolojik gereksinimlerini karşılamaya çalışır (Taşpınar, 2006: 28).
- *Sevgi/ Ait Olma İhtiyaçları:* Hiyerarşi piramidini bir sonraki seviyesi, sosyal bir düzeye ait olma ihtiyacını temsil eder. Bu sosyal seviye sadece fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmış ve muhafaza edinildiği takdirde önem kazanır. Ait olma duygusu, bireyin başkalarıyla ilişki kurma arzusuna daha fazla odaklandığında hissedilir. Bu ihtiyaçlar romantik bir ilişkiyi, yakın arkadaşları hata evlenip çocuk sahibi olmayı kapsar (Poston, 2009: 350).
- *Saygı İhtiyaçları:* Toplum içinde yaşayan bireyler, tam kapasitelerine, istikrarlı bir şekilde kendine saygı veya başkalarının kendisi için duyduğu saygıya ihtiyaç veya istek duymaktadır. Bu ihtiyaçlar iki temel sınıfa ayrılabilir. İlk olarak güç, başarı, yeterlilik, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzusudur. İkincisi, itibar ya da prestij, tanınma, dikkat çekme ve takdir edilme arzusudur (Green, 2000: 374).
- *Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:* Bu gereksinme "kişinin olabileceği her şeyi olmak" isteğidir. Bu ise bireyin topluma hizmet etmek için bütün yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. İnsanların bu gereksinimi gerekli seviyede tutmayı başarırlarsa o zaman işlerinde büyük bir serüven, yaratıcılık ve tatmin duyguları ile çalışırlar. Kuskusuz ki, daha alt seviyedeki gereksinimler tatmin edilmeden buna ulaşamaz. Kendini gerçekleştiren bireyler de bazı hatalar yapabilirler. Onlar da suçluluk duyarlar, ancak bunları

sağlıklı olarak benimsemeleri bu tip insanların kişiliğine katkıda bulunur (Taşpınar, 2006: 28).

### **2.2.1.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Maslow'un teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisi olan çift faktör teorisi, Herzberg'in yaptığı bir araştırmanın sonuçlarından oluşmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 425-426).

Herzberg'e göre; birinci grup motive edici yani motivasyon faktörleri, kişiyi motive eden ve mutlaka olması gereken, olmadığında ise kişinin motive olmamasını neden olan faktörlerdir. Bunlar; sorumluluk alma, kariyer olanağı, statü kazanma, başarı elde etme gibi varlığının kişiyi motive ettiği, yokluğununsa olumsuz bir etki yarattığı faktörlerdir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 425-426).

İkinci grup ise; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi hijyen faktörleridir. Bu faktörlerin motive etme özellikleri yoktur. Bu faktörler, kişinin motive olmasına olanak tanıyan asgari düzeydeki koşullardır. Bu faktörler olmazsa işgören işinden memnun olmaz yani iş tatmini sağlanamaz. Bunlar gerçekleşmeden motivasyon da mümkün değildir. Başka deyişle, hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Motivasyonu artırıcı veya azaltıcı pek etkisi yoktur, çünkü zaten bu faktörlerin var olması gerekmektedir. Buna karşılık, motivasyon faktörlerinin varlığı motivasyonu artırırken yokluğu motivasyonu düşürmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 425-426).

### **2.2.1.3 McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi**

McClelland, öğrenme kavramlarıyla yakından ilişkili bir motivasyon teorisi önermiştir. Bu teori, bireyde güçlü bir ihtiyaç açlığı oluştuğunda, kişinin ihtiyacını karşılamak için motive ettiğini öne sürmektedir. McClelland'ın teorisinin ana teması, ihtiyaçların bireyin çevresiyle başa çıkma yoluyla öğrenilmesidir (Pardee, 1990: 14).

İhtiyaçlar (öğrenilmiş) teorisi, kişilik ve örgütsel bilim içerisinde en yaygın ve pragmatik olanlardandır. McClelland tarafından geliştirilen ihtiyaç teorisi, bireylerin üç temel faktör tarafından motive edildiğini iddia eder: başarı, bağlılık ve güç (Royle ve Hall, 2000: 25).

Başarı ihtiyaç teorisi, bu ihtiyacın şiddetine göre kişinin performans ve motivasyonun değişmekte olduğunu savunur (Ramlall, 2004: 55).

#### **2.2.1.4 Alderfer' in ERG Teorisi**

Alderfer tarafından geliştirilen bu teori 3 seviyeden oluşmaktadır. Teorinin ismi bu üç kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır:

Existance (Var oluş): Kişinin var oluşu ile ilgili temel ihtiyaçlarını modeller. Örneğin fiziksel ve güvenlik ile ilgili kişinin varlığını tehdit eden unsurlar bu gruptandır.

Relatedness (İlişki): Bu seviyede varlığı ile ilgili ihtiyaçları tamamlanan bireyin çevresi ile olan ilişkisinden bahsetmek mümkündür. Kişinin sosyal çevresi veya ailesi ile olan ilişkileri, itibar, bilinirlik gibi duyguları bu seviyede düşünülebilir. Growth (Gelişme): Bu grup kişinin kendini geliştirmesine duyduğu ihtiyaç ifade etmektedir. Örneğin kişinin yeni şeyler öğrenmesi, kişisel gelişimi, ahlak gibi motivasyon unsurları bu grupta incelenebilir (Şeker, 2015: 25).

#### **2.2.2 Süreç Teorileri**

Bu bölümde süreç teorileri Beklenti Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi olarak üç ana grupta incelenecektir.

##### **2.2.2.1 Beklenti Teorileri**

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan teorilerin başında bekleyiş (beklenti) teorisi gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

Bunlardan biri Viktor Vroom tarafından geliştirilen teori diğeri de bu teorinin E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan beklenti teorisi (Koçel, 2015: 744).

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre, üç algı (değerlik-valens-, araçsallık ve beklenti) bireyin motivasyonunu ayrı ayrı etkileyebilir, ancak birleştiğinde bu algıların daha güçlü bir etkisi olabilir. Bir kişi, çabanın kabul edilebilir bir performansa yol açacağına (beklenti), performansın ödüllendirileceğine (arachsallık) ve ödüllerin değerinin oldukça olumlu olduğuna inandığı ölçüde motive olur (değerlik) (Estes ve Polnick, 2012: 3).

Beklenti, 0 ile 1 arasında değişen olasılıklardır. Bir çalışan harcadığı çabanın sonunda istenilen başarıya ulaşmak için hiçbir şansı görmezse beklenti 0'dır. Öte yandan çabalarının sonucunda çalışanın başarıya ulaşmaya tamamen emin olması durumunda beklenti 1 değerine sahiptir. Araçsallık, bir bireyin verilen bir görevin tamamlanması sonucunda çeşitli pozitif sonucun ortaya çıkma olasılığını tahmin etmesidir. Beklentide olduğu gibi, araçsallık değerleri de 0 ile 1 arasında değişmektedir. Çalışan, iyi bir performans neticesinde her zaman bir promosyon artışına yol açacağını görür ve emin olur ise değer 1. İyi bir performans değerlendirmesi ile bir promosyon arasında algılanan bir ilişki göremez ise araçsallık 0'dır. Değer, bir çalışanın belirli bir ödül tercihinin gücüdür. Teorik olarak, bir ödülün değeri ona olan ihtiyaç ile orantılıdır. Bir çalışanın ödülü alma konusunda güçlü bir isteği var ise değerlilik pozitifdir. Ancak çalışan bir ödüle kayıtsızsa değerlik 0'dır. Değerliliğin aralığı -1 ile +1 arasındadır. Bu model esas alınarak Lawler- Porter tarafından geliştirilen modelde ise kişinin yüksek gayret göstermesi işi başarısında yeterli değildir. Kişi, o konu ile ilgili bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Ayrıca, farklı olarak bir de algılanan eşit ödül kavramı eklenmiştir. Burada birinci ve ikinci (dışsal ve içsel) ödüllerin, benzer performanstaki diğer kişilere verilen ödülle eşit olması gerekmektedir. Tüm bu koşullar sağlanır ise kişi motive olabilir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 427).

### 2.2.2.2 Adams'ın Eşitlik Teorisi

John Stacey Adams, bir kişi başkaları ile iletişim ve etkileşim halinde olduğu zaman hem kendi hemde karşısındaki kişilerin girdi ve çıktılarını karşılaştıracağını öne sürer. Buradaki çıktılar, kişinin kazandığı para, bağımsızlık, kişisel memnuniyet gibi tüm kazanımlardır. Girdiler ise eğitim, akıl, çaba gibi mevcut durumudur. Adams, kişinin çıktılarını ve girdileri oranlayarak değerlendireceğini ve kendi oranı ile karşılaştıracağını ve eğer iki oran eşitsizse, kişi eşitsiz hissederek durumu eşitlemek için motive olacağını savunur (Deci, 1972: 114).

Eşitlik teorisi üç ana varsayıma dayanıyor. Bu varsayımlardan ilki insanların işlerine yaptıkları katkılar için neyin adil ve eşit bir geri dönüş olacağına dair inançlar geliştirdiğini savunuyor. İkincisi, insanların kazanımları olarak algıladıklarını karşılaştırma eğiliminde olduklarını varsayar. Diğer varsayım, insanlar ne zaman kendilerine karşı davranışların diğerleri kişilere göre adil olmadığına inandıklarında uygun gördükleri eylemlerde bulunmak için motive edilecektir (Ramlall, 2004: 55).

### 2.2.2.3 Locke'ın Amaç Teorisi

Teori, Aristoteles'in nihai nedensellik dediği şeyi, yani bir amaçtan kaynaklanan eylemleri temel alır. Locke amaç belirleme teorisini 1960'ların ortalarında insan motivasyonuna bir yaklaşım olarak görmeye başladı. O dönemlerde motivasyona, davranışçı ve fizyolojik yaklaşımlara ek olarak, David McClelland'in bireyin bilinçaltı güdülerle yaklaşımı da revaçtaydı. McClelland, insan bilincinin önemini ve varlığını kabul etmesine rağmen bilinçaltı güdüler üzerine yaptığı çalışmalardan elde ettiği sonuçlar genellikle tahmin edilemez ve kabul edilemezdi (Locke, 1996: 118).

T. A. Ryan ise insan davranışının, hedefler ve sözde amaçlar tarafından yönlendirildiği fikrini temel alır. Bu nednele Gary Latham ve Locke, araştırmalarını bilinçli bir şekilde belirlenmiş hedefler ile bireylerin gözlemlenebilir görev

performansı arasındaki bağlantıya odakladılar. Yaptıkları sayısız deneysel araştırmada amaç belirlemenin ciddi olarak kişinin davranışlarını ve dolaylı olarak performanslarını etkilediğini göstermiştir (Asmus vd., 2015: 127-128).

Gary Latham ile yaptığı çalışma sonunda 5 bulgu elde etmiştir. Bunlar;

- Niyet, amaç ne kadar büyük olursa başarıda o kadar büyük olacaktır. Bireyin hedefe bağlılığı ve başarmak için gerekli yetenek, bilgiye sahip olma çabası artacaktır.
- Hedef ne kadar belirgin veya açıksa, o kadar kesin performans elde edilir. Numaralandırma (yapılması gereken işlerin listesi) veya belli bir ölçek belirleme (satışların %10 artırılması) ile amaçların netleştirilmesi performanstaki varyansı azaltarak daha kontrolü performansı sağlar.
- Niyet in hem zor hem de belirgin olması başarı performansını artırır.
- Hedeflerin belirgin ve zor olması amaca olan bağlılığı artırır. Basit hedeflere ulaşmak fazla bir efor sarf edilmesine gerek duymaması kişinin amacı nemsemesine neden olur.
- Hedefe bağlılık, (a) hedefin ulaşılabilir olduğuna (b) hedefin gerçekten önemli olduğuna kişi tamamen inandığında artar. (Locke, 1996: 118-119)

Bu teoride amaçlar ve niyetler önemli bir amaç taşır ve davranışı motive edenin bilinçli amaçlar olduğunu savunur. Bireyin başarıların belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkat çekmektedir. (Taşpınar, 2006: 49).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. İŞGÖREN TUTUMLARI

Tutum, bir bireyin belirli bir nesneye veya kişiye karşı zihinsel açıdan hazır olma hali veya vaziyetidir. Başka bir deyişle, bireylerin belirli nesnelere karşı, elde ettiği tecrübeler sonucu tavır alışı ve davranış şeklidir (Özkalp ve Kirel, 2013: 72).

Tutumlar, belirli değerlerin ve inançların arkasına gizlenir. Tutumlar yaşam olaylarına karşısı davranış ve hareket biçimleri olarak dizayn edilmiştir. Bu nedenle, tutumları şu şekilde tanımlayabiliriz: Tutum, insanın sahip olduğu iç dünyasıyla ilgili bir yönü hakkındaki belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak oluşan bir coşku ve tanıma sürecidir. Tutumlar sürekliliklerini devam ettirirken, dayandıkları inanç ve değer yargıları devam etmektedir. Tüm tutumlarda, konuyla ilgili gerekli inançlar da vardır (Eren, 2015: 174).

Bireysel tutumlarımız, yaşam deneyimlerimizin ve bireyin büyümesinin bir sonucudur. Kişilikte olduğu gibi, anne ve babalar, arkadaşlar içinde bulunduğumuz çeşitli gruplar, önem verdiğimiz saygı duyduğumuz kimseler tutumların oluşumunda aktif rol oynarlar. Bireyin çevresi ve etrafındaki insanlar değiştikçe bireylerin tutumları da değişir. Bireyin tutumlarını veya değerlerini gözle görmek imkansızdır. Onları ancak düzenli davranışlarla gözlemleyebiliriz. (Özkalp ve Kirel, 2013: 72).

Tutumlar, bir insanın bir şey hakkında neler hissettiğinin ifadesidir. Örneğin, yaptığımız işi sevdiğimizi söylersek olumlu bir tutum ifade etmiş oluruz. Ya da “(X) partisinin liderini sevmiyorum” diyorsak bu partiye karşı olumsuz bir tutumumuz vardır. İnsanların milyonlarca şeye karşı bir tutumu olabilir. Bununla birlikte işletme bilimi sınırlı sayıda tutumla ilgilenir. Bunların içerisinde iş tatmini organizasyonlar açısından en önemlisidir (Özkalp ve Kirel, 2013: 73).

### 3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık konusunda çalışmaların son yıllarda artmıştır. Yapılan çalışmalar arttıkça sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden araştırmacılar kendi bakış açılarıyla kavrama yaklaşımlar ve ortak bir anlam üzerinde anlaşmakta zorluk çekmişlerdir. Özellikle 1970'lerden sonra vurgulanan bir terim olarak örgütsel bağlılığın literatürde birçok farklı tanımı vardır. Bu çerçevede yapılan çalışmada (Morrow:1983), 30 farklı tanımın yapıldığını belirtir (Oliver,1990:21).

Genel anlamda örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt içindeki arzusu ve kuruluşun hedeflerine ve değerlerine olan bağlılığıdır (Bayraktaroğlu vd. 2014: 106).

Örgütsel bağlılığın ilk tanımlarından biri 1966'da Grusky tarafından yapılmıştır. Söz konusu yazara göre bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücüdür" (Çatır, 2009: 34).

Meyer ve Allen (1991: 67), örgütsel bağlılığı üç bölümden oluşan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık modelleriyle açıklamıştır:

- *Duygusal Bağlılık:* Örgütsel bağlılığın ilk alt kümesi olan duygusal bağlılık, bireyin organizasyonla ilişkisine ve bireyin değerlerinin ve hedeflerinin organizasyonun değerleri ve hedefleriyle ne kadar iyi eşleşeceğine odaklanır. Tutumsal bağlılık olarak da anılan duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona duygusal bağlılığını, tanımlanması ve organizasyonla entegrasyonunu içerir. Kurumda güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olanlar, ihtiyaç duydukları için değil, daha fazla istedikleri için organizasyonda kalırlar (Yavuz, 2009: 12).
- *Devamlılık Bağlılığı:* Çalışanın organizasyonda çalıştığı süre boyunca organizasyona yaptığı yatırımlarını ve maliyetleri göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006: 646). Diğer bir deyişle devam bağlılığı, çalışanlar kuruluştan ayrıldığında karşılaşacakları

maliyetlerin yüksek olduğu düşüncesi ile kuruluşa devam eden üyeliğinin durumudur (Kaya ve Selçuk, 2007: 180).

- *Normatif Bağlılık*: Çalışanın kuruma bağlılığı ya da gönüllüğünde kendisini zorunlu hissetmesidir. Buna örgüt üyelerinden gelen baskılar ve örgüt kültürünün etkisi neden olur. Örgüt üyelerinin bireyi örgüt içinde kalmaya zorladığı veya bireyin kendisinin örgütte kalmaya ikna oluşunun yüksek olduğu bağlılıktır (Stephens vd 2004: 398). Başka bir deyişle zorunlu bağlılık, çalışanın kendini ait olduğu kuruluşa borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır (Ünler, 2006: 96).

### 3.2 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bugün şirketlerin bazı çalışan beklentilerini karşılaması gerekiyor. Bu beklentiler yerine getirilmezse, çalışanlar şirketten ayrılırlar. Ancak şirketten ayrılmadan önce bunu başarmak için bir süreç başlıyor. İşten ayrılma niyeti olarak ifade edilen bu süreç, çalışanın işten ayrılma zamanına kadar işten ayrılma ile ilgili planları ve düşünceleri olarak tanımlanmaktadır (Fong ve Mahfar, 2013: 35).

İşten ayrılma niyeti, isminden ve açıklamasından da anlaşılacağı gibi çalışanın işten ayrılmak yerine işten ayrılma ile ilgili düşünceleri ve planları olduğu anlamında gelir. İşgören, örgütünde istediğini (maaş, terfi, arkadaşlık, liderlik, örgüt kültürü vb. konularda) bulamıyorsa kuruluştan ayrılmasının daha faydalı olacağını düşünecek ve başka bir kurum veya iş arayışına girecektir. İşten ayrılma niyeti olan insan, kötü bir iş çıkarır ve sonuçta işletmeye istenildiği kadar katkıda bulunamaz (Polat ve Meydan, 2010: 153).

### 3.3 İŞ TATMİNİ

Tatmin terimi; arzulanan şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamını taşımaktadır. İhtiyaçların karşılanması neticesinde oluşan mutluluk hali olarak tanımlanır (Halsey, 1988: 884).

Tatmin duygusal bir tepkidir. Çalışanlar çalıştıkları zaman, iş ve iş çevrelerinde tecrübe kazanırlar. İş görenlerin iş yaşamları boyunca, karşılaştıkları, tecrübe ettikleri birçok duygusu olmaktadır. Tüm bu deneyim ve duyguların bir sonucu olarak çalışan insanlar işlerine ve işyerlerine karşı bir tutum oluştururlar. İşte bu tutumların ortaya çıkması sonucu işgörenin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasına iş tatmini denmektedir (Akşit Aşık, 2010: 34).

İş tatmini kavramı, çalışanların işleri ve iş yerleri bakımından farklı tutumsal boyutları içeren genel ve karmaşık bir kavramdır. İş tatmini gözle görülebilmesi zor ayrıca tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır. İş tatmini çalışan kişinin işine karşı genel tutumudur. Bullock'a göre iş tatmini, arzu edilen ve edilmeyen birçok deneyimin dengesinden ve dengesizliğinden kaynaklanan bir tutum olarak görülmektedir. (Şişman, 1994: 7).

İş tatmini; kişinin, işe karşı olumlu bir tutum ve çalışma hayatına veya kendisi ve çalıştığı çalışma koşulları arasındaki uyuma dayalı bir memnuniyet duygusu olarak tanımlanır. (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

Salinas'a göre iş tatmini; "kişinin işini ve çalıştığı şirketi kendi kişisel amaçlarına erişebilmesine katkıda bulunacak şekilde değerlendirmesidir" (Tosi v.d., 1990: 55).

Galbraith'e (1977: 278-279) göre, iş tatmini; çalışanların iş davranışları ve organizasyonel ortamındaki karşılaştığı olumlu veya olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan doğar. Tatminin içsel kaynağı içsel ödüllerdir. Bir kişinin istediği işte çalışması iş tatmini yaratır. Dış kaynaklar ise iş tatmini için organizasyon teşvikidir.

İş tatmini kavramı genellikle, çalışanların işleriyle ilgili hissettiği olumlu veya olumsuz duyguların sentezlenmesi olarak tanımlanabilir (Schwepker, 2001:41).

Vroom ise iş tatminini, işgörenlerin çalışma hayatlarındaki rolüne karşı bir duygusal cevap olarak tanımlar ve çalışmalarına olumlu cevaplarını iş tatmini, olumsuz karşılıklarını ise iş tatminsizliği olarak ifade eder (Vroom, 1967: 99).

İş tatmini, çalışanların istekleri ve işin özellikleri birbirlerini tamamladıklarında çalışanın işinden memnun kaldımasıdır. İş tatmini tanımının bir başka ifadesine göre, çalışan, iş ortamından, işinden, yöneticisinden, iş arkadaşlarından beraber mutlu ve verimli ise, kişi iş tatmini hissediyor demektir. (Akşit Aşık, 2010: 34).

İş tatmini dendiğinde, işten sağlanan maddi faydalar ve işgörenin birlikte çalışmayı sevdiği meslektaşları ile bir eser yaratmanın mutluluğu akla gelir (Bingöl, 1997: 270). Belli beklentileri olan kişi kuruma girdiğinde, bu beklentilerinin karşılığını alabildiğinde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olup ve böylece üretkenliği ve başarısı artmaktadır (Nelson ve Quick, 1995: 116-118).

İş tatminini etkileyen pek çok sebep ve değişken vardır. Bununla birlikte, iş genellikle iki ana bileşene bağlanabilir. Bu unsurlardan birincisi bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duygular, düşünceler, arzular, ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgilidir (Blegen, 1993: 37).

İş tatminini belirleyen ikinci unsur ise, iş koşullarıdır. İşin fiziksel ve zihinsel koşulları ve koşulların çalışanların beklentilerine nasıl tepki gösterdiği. İş tatmini Bu cevap verme ölçüsünün büyüklüğü oranında yüksek olacaktır. Başka şekilde söylenecek olursa, bireylerin işlerinden memnuniyeti, büyük ölçüde işine ve ihtiyaç ve arzularıyla ilgili her şeye bağlıdır. İş tatmini bu nedenle iş özelliklerinin işgörenlerin istekleriyle uyumudur. Cevaplanmayan istek ve ihtiyaçlar, zaman içerisinde bireyin zihinsel stresine ve dengesinin bozulmasına yol açtığı gibi, iş verimini de düşürebilmektedir. İşletmelerde örgütsel değişim, uygulama gereği ve inovasyona karşı koyma ve yeniliği kabul ettirme sebebiyle iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır (Baysal, 1993: 30).

Tüm bu tanımlar göz önüne alındığında, iş tatmininin üç önemli boyutu vardır. İş tatmini kavramının boyutları (Tosi v.d., 1990; 129):

- İş tatmini bir iş durumuna duygusal bir cevaptır. Bu haliyle, gözlemlenemez ve sadece ifade edilir.
- İş tatmini genellikle gelirlerin kazanıldığı veya beklentilerin aşıldığı ölçüde belirlenir.
- İş tatmini birbiriyle alakalı olan çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücretler, promosyonlar, liderlik tarzı, meslektaşlar vb. gibi tutumlardır.

### **3.4 TÜKENMİŞLİK SENDROMU**

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; "Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu" şeklindedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2019: 1).

Tükenmişlik, işe bağlı ve bazen fiziksel bozukluklarla karakterize kronik stres durumlarından sonra gelişen zihinsel ve fiziksel enerjiyi azaltan durumlar için kullanılan popüler bir terimdir. Freudenberger (1974: 159) tükenmişliği; "Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde ifade etmiştir (Konakay ve Altaş, 2011: 37).

İlk olarak 1970'lerde keşfedilen tükenmişlik kavramı, insanlarla sürekli etkileşim içerisinde olan çalışanların, kısıtlı imkanlarla aşırı miktarda iş taleplerini karşılamak zorunda kaldıklarında, yaşadıkları iş stresi sonucunda oluşan, duygusal ve fiziksel enerji tükenmesiyle nitelendirilen psikolojik bir sendromdur. Tükenmişliğin başlıca unsuru giderek artan duygusal yorgunluk ve enerjinin bitmesi hissidir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Maslach (1998) tükenmişliği bireyde fiziksel tükenme, kronikleşmiş yorgunluk, azalan iş performansı, karamsarlık ve ümitsizlik duyguları yaşayan bireyde olumsuz bir kendini anlama kavramının gelişmesi ile birlikte bireyin iş hayatına ve diğer çalışanlara yönelik olumsuz hareketleri ile ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve psikolojik bir sendrom olarak tanımladı.

Tükenmişlik sendromu, insanların yüz yüze çalıştıkları işlerde, duygusal olarak yorgun oldukları, iş sorumlulukları nedeniyle karşılaştıkları insanları umursamazlığım ve kişisel başarı duygularını azalttıkları bir sendromdur. Dünya Sağlık Örgütü tarafından 1998 yılında yayınlanan Dünya Sağlık raporunda tükenmişlik; fazla çalışma ile ortaya çıkan aşırı duygusal bitkinlik ve bunun sonucunda kişinin görev ve sorumluluklarını yerine getirememesi durumu olarak tanımlanmıştır. Bu neden; birey zamanla kronik yorgunluk yaşar, işinden soğur, kendi içine çekilir ve kendini giderek daha yetersiz hisseder (Vikipedi, 2019: 1). Schaufeli ve Buunk (1996: 311) tükenmişliği tarif ederken ateş ve mum benzetmesini tercih eder. Ateş, yanması için gerekli kaynaklar ondan çekildiğinde nasıl sönyorsa, işgörenler de kapasitelerini kaybettiklerinde tükenmişlik sendromu yaşarlar (Schaufeli vd., 2009: 205).

Tükenmişlik sendromunda olan kişi ait olduğu örgütteki yöneticilerine, diğer kişilere ve işinin yapılışına daha fazla faydalı olmadığına inanır ve artık işe yaramadığını düşündüğü için, ertesi gün işe dönme zorunluluğu bireyde çok büyük bir endişe yaratmaktadır (Arı ve Bal. 2008: 133).

Tükenmişlik sendromu insanda fiziksel, duygusal ve zihinsel rahatsızlıklara neden olur. Fiziksel tükenmişliğin göstergeleri; kronik yorgunluk, halsizlik, enerjinin olmaması, yıpranmışlık, hasta olmaya yatkınlık, sık baş ağrısı, mide bulantısı, kas spazmları, bel ağrısı, uyku düzenin bozulması gibi çeşitli problemler ve rahatsızlıklar ihtiva eder. Duygusal tükenmişlik sonuçları arasında depresif etki, güvensizlik, umutsuzluk, artan gerginlik, öfke, acelecilik, kaygı gibi olumsuz duygulanmalarda çoğalma; incelik, saygı ve dostluk gibi pozitif duygularda düşüş yer almaktadır. Zihinsel tükenmişliğin sonuçları genel olarak tatminsizlik, kendine, mesleğine ve hayata karşı olumsuzluk tutumlar içermektedir. Genellikle insanlarla yoğun iletişim

gerektiren çalışma gruplarında görülen tükenmişlik sendromunun gelişiminde çok etkili olan üç vaka vardır. Bunlar; rol çatışması, rol belirsizliği ve kişinin aşırı sorumluluk yüklenmesidir. Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı problemler strese neden olabilir ve kişinin işinde mutsuz hissetmesini ve haliyle tükenmişliğini artırır. Bu problemlerin başlıcaları şunlardır (Naktiyok ve Karabey 2005: 183-184):

- İş sıkışıklığı ve mola vaktinin olmayışı,
- Müşteri ihtiyaçlarını mali, bürokratik ve yönetsel sebeplerden ötürü karşılayamama,
- Liderlerin beceriksizliği, kontrollerde etkisizliği,
- Yetersiz teknik eğitim ve oryantasyon,
- Yaptığı işte sorumluluk sahibi olmada ya da işe katkıda bulunma duygusundan yoksun olma,
- Çalışanlar arasında dayanışma ve sosyal ilişki eksikliği,
- Son derece zor ve aşırı derece yoğun bir çalışma ortamı,
- İş yerinde liderler tarafından yetersiz sosyal destek ve motivasyonun eksikliği.

İlerleyen çalışmalarda, tükenmişliğin yalnızca bireysel özelliklerin temelinde gelişmediği sonucuna varılmıştır. Bu açıdan tükenmişlik sendromu bireysel faktörlere değil örgütsel kaynaklara dayalı bir problemdir. Başka bir deyişle birey, mesleki ve iş ortamı gibi değişkenlerin etkisi altında tükenmişlik yaşamaktadır (Çam,1992: 156).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. TOKSİK LİDERLİK YAKLAŞIMI İLE İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI İLİŞKİSİ

#### 4.1 TOKSİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Toksik liderlik sağlayan unsurlar, diğer liderlik modellerinde ortaya çıkan tüm negatif faktörlerin bir kombinasyonudur. Toksik liderliğin doğasının özelliklerinde içerisinde narsist, otoriter ve karizmatik liderliğin doğasında var olan yapılar vardır. Bu olumsuz olgular çalışanların ve örgütün geleceği üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Çelebi vd., 2015: 249).

Toksik liderlikte yıkıcı davranış göstergeleri; tüm çalışanların haklarının ihlali, yapıcı eleştirilerin bastırılması, yanıltıcı takipçilerin oluşturulması, adaletin kaldırılması, suç işlenmesi, totaliter rejimin uygulanması, diğer liderlerin eğitilmemesi, bir grubu diğerine karşı düşürülmesi, gruplar arası kinin artırılması, günah keçilerinin oluşturulması, sistemin çöküşünün tetiklenmesi, kabiliyetsizlik, kayırmacılık ve yolsuzluğun özendirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu tahripkâr tutumların kısmen işlevsiz liderlerin kişilikleriyle ilgili olduğu ve bu kişilik özelliklerinin toksisitenin belirli duruma getirilmesinde temel olduğu belirtilmektedir. Toksik liderin kişisel özellikleri ise hırs, ego, kibir, ahlaksızlık, ilgisizlik olarak ifade edilir (Lipman-Blumen 2005b). Gangel (2008) toksik liderleri aldatıcı, otokratik, egotist, yetersiz, bencil, acımasız, kötü, talepkar, umursamaz, düşüncesiz olmak üzere on özellikle açıklamıştır.

Bir kurumdaki toksik yönetim tarzı umutsuzluk, öfke, düşük motivasyon, zayıf iletişim gibi olumsuz etkilerin yayılması üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Toksik yöneticilerin ve toksik liderlerin, toksik bir kurum kültürü yaratmada ve mevcut kültürü desteklemede önemli bir etkisi vardır. Aynı zamanda çalışanların

yönetimin kontrolü konusunda endişelenmelerine ve risk almalarına neden olurlar. Bu örgütlerde toksik özelliklere sahip olmayan ve buna uyum sağlamak istemeyen çalışanlar dışarıda tutulur ve bu nedenle kendilerin kuruma ait hissetmezler ve memnuniyetleri azalır (Appelbaum ve Roy- Girard 2007: 20-21).

Toksik liderlik; alt rolleri, kuruluşu ve performansı negatif tarafta etkileyen öz merkezli davranışların bir sentezidir. Bu lider, kısa ve uzun mühlette örgüt iklimi ve diğerleri için olumsuz etkiler yaratacak ilerlemelerden tasalanmaz. Toksik lider; abartılmış boyutta kendini beğenmişlik ve çıkarıcılık hissi ile çalışır. Aldatma, korkutma, zorlama veya haksız cezayı kendileri için istediklerini elde etmek için kullanırlar. Bu davranışlar kısa vadede sonuç verebilir, ancak diğer lider yetkinliklerini geliştirmeyi önemsemezler. Takipçilerinde olumsuz liderliğin uzun süre kullanımı, izleyicilerin iradesinin, karar verme yetkisinin ve potansiyelini zayıf olmasına yol açar ve ruhsal gücünü bozar (Erickson vd. 2015: 1).

Toksik lider, nispeten kısa sürelerde karar alır ve öngörülmedik bir zamanda ve sebepsiz yere değiştirir. Çoğu zaman karar verirken bunun sonuçlarını düşünmezler ve her zaman doğru yaptığını düşünürler. Toksik liderler, bencilce ve alt rolleri ve kurumları ile oldukça ilgisiz davranışlar sergilemeleri yüzünden kurum iklimini negatif olarak etkilemektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19). Toksik liderler, faydalı olmak yerine, tahrip edici kontak kuran, egolarının doyurulmasını isteyen, ne istedikleri anlaşılmayan ve birlikte çalışmanın zor olduğu kişilerdir. En önemlisi de toksik liderler, genellikle çalışanlarını da kendileri gibi olmaya ve kendileri gibi olmaya davranmaya zorlayarak, işletme genelinde toksik iletişimin yaygın olarak kullanılmasında aktif bir rol oynamaktadır. Toksik liderler sevgiden doğan saygıyı önemsemez, tedirginlik kaynaklı ve kendilerinin kişilik ya da karakterinden çok, sadece pozisyonuna duyulan saygıyı önemsemektedir. Bu da işletme içi iletişim ortamını olumsuz yönde etkiler ve toksik iletişimin ortaya çıkması beslenmesinin önünü açar (Henley, 2003: 578).

Toksik liderin istikrarlı, yüksek sesli ve ısrarcı olması gerekmez. Toksik bir lider bazen yumuşak ses tonuna ve arkadaşça bir yüze sahip olabilir. Toksik olarak kabul edilen liderlik davranışı, çalışma ortamına yönelik belirli bir davranıştan

ziyade tüm organizasyonun motivasyonunu ve kültürünü etkileyen motivasyon azaltıcı davranışların toplamıdır. Toksik liderliğin üç ana bileşeni vardır:

- Alt rollerinin iyiliğini düşünmekten acizlik,
- Örgüt ikliminin aleyhine olan kişilerarası ya da kişisel metot,
- Alt rollerinin liderin şahsi kazançları üzerinde öncelikli olarak motive olduğu düşüncesi (Reed, 2004: 67).

Toksik liderleri, açığa vuran hareketler şunlardır (Lipman-Blumen, 2005b: 2-5):

- Olumlu tenkite aldırmayıp, izleyenlerine, soru yöneltmek ya da liderin yargısını sorgulamak yerine, bazen tehdit ederek kimi zaman otoritesiyle itaat etmeyi öğretir.
- Takipçilerini ilk tanıştığı zamandan çok daha kötü hale getiriyorlar. Bunu kasten onların kuyusunu kazıp, aşağılayarak, manipüle ederek, yalnız bırakarak, demoralize ederek, göz dağı vererek, haklarından mahrum bırakarak, kapasitelerini daraltarak, ağır laflar sarf ederek, terör estirerek yaparlar.
- Takip edenlerinin basit korkularının ve gereksinimlerinin üstüne yürürler.
- İzleyicilerinin, en önemli insan haklarının ihlaliyle toksisite oluşturabilirler.
- Söz sahibi olmadıklarından, problemleri yanlış analiz ederler ve problemlere uygun çözümler bulma konusunda hatalı yaparlar.
- Farklı kurum veya birimlerdeki çalışanları, kendi çalışanlarından ayırmak için yetkiyi kötüye kullanırlar.

- Bir başkasına karşı, örgüt içi bileşenleri art niyetli bir şekilde düzenlerler.
- Yolsuzlukla, bir başka yasal bir olayla veya etik olmayan farklı davranışlarla ilgilenirler.
- Başka liderler eğitime konusunda başarısızdırlar.
- Problemlerin bilerek yanlış saptamasıyla ve kasten gerçekleri saklayarak, çalışanlarını yanlış yönlendirir.
- Kanunsuzluğu, acizliği ve iltimasçılığı tanımlamada, yok saymada veya önemseme konusunda başarısız olurlar.
- Günah keçileri seçip azarlarlar.
- Totaliter rejimler oluşturur, yeni lider seçimini ve desteklenmesini sağlayan yasal süreçlere engel olmaya çalışırlar.
- Sistemin hakikati, tarafsızlığını ve mükemmelliğini oluşturan sistemin süreçlerinin ve yapılarını birbirine katar ve adli olaylara karıştır.
- İzleyenleri bağımlı hale getirmek amacıyla, bilinçli olarak, kendi liderlik gücünü arttıracak şekilde karşı davranır ve onların kapasitelerini kısıtlarlar. Kendilerini, izleyenleri savunacak ve kurtaracak kahraman olarak gösterirler.
- Kendi hareketlerinin başkalarını nasıl etkilediğini akıllarına getirmezler.
- Güvensiz, yolsuzluk yapan veya insanları genel olarak kötü gözle gören kişileri, bu olumsuz davranışlardan uzaklaştırma konusunda eksiklikleri bulunur.

- Kendi hatalarından ders çıkaracaklarına suçu başkalarına atacak kadar kibirlidirler.
- Kurumda en çok para kazanan kişi olabilmeleri için gözlerini hırs bürümüştür.
- Hataların kendilerinde olduğunu kabullenmeyen ve bu yüzden kendilerini geliştirmeleri gerektiğine karşı çıkacak kadar kibirlidirler.
- Doğru ve yanlış arasındaki farkı anlamalarını neredeyse imkânsız kılacak kadar ahlaksız olabilirler.
- İzleyenlerinin lehine olan durumları kendileri için risk olarak görüp, bundan çekinirler.
- Güçlerini ve servetlerini takipçilerinin iyiliğinin üstünde tutacak kadar açgözlüdürler.
- Örgütsel sorunların mantığını anlayamaz ve iyi bir liderin gereklerine göre düzgün ve etkili bir şekilde hareket edemezler.

Toksik liderlerin bağlı buldukları örgütün üzerindeki etkileri, sahip oldukları aşağıdaki özellikleriyle meydana gelir (Appelbaum ve Roy- Girard 2007: 19):

- Doğru şartlar ve sebepleri göremezler,
- Onlar için en önemli şey durmadan çalışmaktır.
- Organizasyonun her kademesinde yetki sahibi olmak isterler,
- Sadece olumlu duygu ve düşüncelerini dışarıya yansıtırlar,

- Kendilerini hatasız görür, hataları çevresindekilerde ararlar,
- Asla soru sormaz, kendisi konuşur,
- Sorunlar boy gösterdiğinde suçlayacak birilerini ararlar,
- Kimseye güvenmezler.

## 4.2 İÇSEL MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

İşletmedeki işgöreni neyin motive ettiği belirlendiğinde, personeli daha etkin bir şekilde motive etmek mümkündür. Motivasyonun temeli gereksinimlerin yerine getirilmesidir. Motivasyon, çoğunlukla bireyin beklenti ve ihtiyaçlarını, hedeflerini ve tutumlarını içerir. Güdülenme, insanların iç enerjilerinin belirli hedeflere göre kontrol edilmesi ve etkinleştirilmesidir. Güdülenme, insanları belli bir tarafa yönlendirmek için sürekli çaba sarf etmektir (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 507).

Belli bir süreden sonra insanlar hayatlarının çoğunu çalıştıkları kurumlarda geçirmiş olurlar. Şirketlerde ekonomik ve psikolojik beklentileri karşılanan insanların daha mutlu oldukları görülmektedir. Bu nedene iş yeri memnuniyeti insan hayatında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemlidir. (Yavuz ve Karadeniz, 2009: 508).

Yöneticiler, çalışanlarının yüksek düzeyde iş memnuniyetine sahip olmasını ister. Bu nedenle iş tatminini sağlamak ve artırmak adına deneyimlerine göre gayret gösterirler. Öncelikle ve en önemlisi, çalışanların iş tatmini elde etmeleri ve arttırmaları için motive edilmesidir. Bu, bireysel ve organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli bir faktördür (Akıncı, 2002: 4).

İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki üzerine birçok çalışma vardır. Bu çalışmalardaki ortak nokta, bu iki kavramın farklı ancak birbirleriyle ilişkili olmasıdır. Motivasyonun iş tatmini üzerindeki etkilerini araştıran Toker'e (2006)

göre iş tatmini, çalışanların çalışmaları ve çalıştıkları çevre için olumlu duygular yaratması ile ilgilidir. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden olan memnuniyeti, çalışma ortamındaki motivasyonları ile yakından ilgilidir. Çalışanların motivasyonunu en etkili yöntemlerle teşvik etmenin mümkün olduğunu söylemiştir. Başka bir çalışmada, Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), çalışanların ne tür bir ortamla ne zaman ve hangi şartlarla işgöreninin motivasyonunu, organizasyonel entegrasyon ve iş verimliliğini artırabileceğini öngörebilecek bir şirketin iş tatminini artırıcı ortama yaratabileceğini belirtmiştir. Eren (2011), çalışanları teşviklerle en etkin şekilde motive etmenin mümkün olduğunu vurgulayarak, kurumsal yönetimin sağladığı bu teşvik araçlarıyla çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığını ve iş tatminlerinin ve verimliliğinin artırılabilirliğini vurguluyor. Yazara göre, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan teşvik araçları, çalıştıkları organizasyonun hedeflerini kavramalarını ve motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır (Gökkaya ve Türker, 2018: 14).

İş tatmini işin nitelikleri ve insanların kendi içlerinde bulduğu niteliklerinin uyumu olarak tanımlanmaktadır. Eğer çalışanın standartlarını bu standartların ne derece karşılanması gerektiği ile karşılaştırırsa, iş tatmini tespitindeki farklılıklar dikkate alınır. Bu bağlamda formüle edilen başka bir tanımlamaya göre, çalışanların işyerlerinde yaşadıkları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik iş tatminidir. Çalışanların motivasyonuna bağlı olarak iş ve organizasyon psikolojisindeki iş tatminini açıklamak oldukça yaygındır. Bu açıklamaya göre motivasyon arttıkça performans ve iş tatmini de artmaktadır. Motivasyonel iş tatmin düzeylerinin önemini vurgulayan teoriler arasında, Herzberg'in motivasyonel hijyen teorisi öne çıkmaktadır. (Bilge vd., 2007: 32).

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki esas olarak karşılıklı bir etkileşim vardır. Çevre koşulları, tatmin olmuş kişinin motivasyonu için hazırlanmıştır. Çünkü tatmin olan kişi, davranışlarını değiştirmeye ve motivasyonunu artırmaya oldukça uygun duruma gelmiştir. Aynı şekilde motive olmuş kişi de tüm çaba ve etkinlikleriyle iç huzuru ve zevki bulabilir. Kısacası motivasyon, tatmini yaratabilir (Gökkaya ve Türker, 2018: 14).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. TOKSİK LİDERLİK YAKLAŞIMI İLE İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, kapsamına, kısıtlarına, yöntemine ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 5.1 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE MODELİ

Dünyadaki küreselleşme süreci, her alanda olduğu gibi ekonomik, örgütsel ve liderlik alanlarında hızlı değişim ve küçülme için bir kapı açmıştır. Bu değişimleri, organizasyonlar için yeni bir dünya düzeninde yönetmek ve bunları fırsata dönüştürmek için klasik lider anlayışlarından vazgeçmek gerekli hale gelmiştir. Bu, yeni yönetim yaklaşımlarına yol açmıştır. Şirketlerin, kurumların ve kuruluşların yeniden yapılandırılmasındaki sorunlar, etkili bir yönetim şekli arayışına yol açmıştır. Bu bağlamda, gücünü ve otoritesini bir baskı ve kontrol aracı olarak kullanan geleneksel bir lider kavramı bugün terk edilmekte ve modern liderlik yaklaşımları önem kazanmaktadır.

Özellikle günümüzde dönüşümcü liderlik, yeni liderlik bakış açısına sahip modern liderlik yaklaşımların en önemlisi olarak kabul edilir ve liderlik literatüründe nispeten yenidir. 2000'li yıllarda, dönüşümcü liderliğin dikkat çekiciliği hem ülkemizde hem de uluslararası alanda artmıştır. Dönüşümcü liderlik bugün örgütler için vazgeçilmez ve zaruri olarak görülmektedir. Ancak, yöneticilerin gerçekten dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdığı veya böyle davrandıkları tartışılması gereken bir konudur. Olumsuz davranışlar sergileyen ve zararlara yol açan liderler birçok örgütte oldukça yaygındır. Bu bağlamda toksik liderlik son yıllarda merak edilen ve araştırılan bir konu haline gelmiştir. Ülkemizde baktığımızda ise toksik liderlik ile yapılan araştırmaların sayısı oldukça azdır. Halbuki, çalışanların motivasyonlarına ve tutumlarına büyük zarar vererek, en nihayetinde işletmeyi derinden olumsuz

etkileyecek olan toksik liderliğin etkilerinin yapılacak araştırmalarla ortaya çıkarılması çok önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik ile toksik liderliğin işgörenin işsel motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemesidir. Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Toksik liderlik işsel motivasyon üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Dönüşümcü liderlik işsel motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

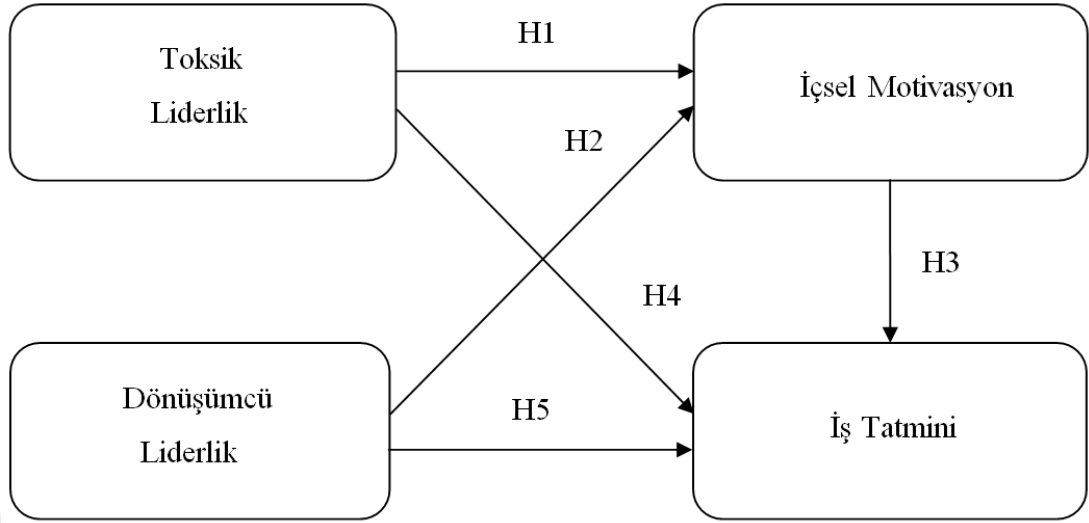
H3: İşsel motivasyon iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Toksik liderlik iş tatmini üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: Dönüşümcü liderlik iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tarama modelleri geçmişte veya mevcut durumda olan bir durumu açıklamak için uygun bir modeldir. Betimsel tarama modelleri iki bölüme ayrılmıştır. Bu bölümler; genel tarama ve örnek olay taramalarıdır. İlişkisel tarama modeli genel tarama yöntemine giren bir yöntemdir. Genel tarama modelleri; çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, o evren hakkındaki genel yargıya varmak amacı ile kullanılır. Evrenin tümü veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Bu gruptaki ilişkisel tarama modelleri iki ve daha fazla değişken arasındaki karşılıklı değişimin varlığını veya derecesini belirlemek için kullanıldığından bu tür araştırmalar için uygun görülmektedir (Cohen, vd., 2005; Karasar, 2006). Toksik liderliğin işgörenin işsel motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın modeli Şekil 4'te gösterildiği gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 4: Araştırma Modeli**

## 5.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE MODELİ

Araştırmanın evrenini, 2019 yılında İstanbul, Kocaeli ve Bursa illerinde çeşitli sektörlerdeki kurumlarda rol alan, çalışan veya yönetici pozisyonundaki kişiler oluşturmaktadır. İşgörenlerin cinsiyet, yaş, çalışma süresi, pozisyonu veya sektörel ayrımına gidilmemiştir.

Bahsedilen kurumlarda çalışan toplamda 400 kişiye anket ulaştırılmıştır. Bu anketlerden 133 tanesi cevaplanmıştır.

Araştırma aşağıda belirten kısıtlarda gerçekleştirilmiştir;

- Araştırmanın uygulama kısmı Türkiye'nin batısında aynı coğrafi bölgede yer alan üç adet şehirde gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma, yapılan anket çalışmasına Şubat-Mart-Nisan 2019 tarihleri arasında verilen yanıtlar il sınırlıdır.
- Araştırma kurumlardaki beyaz yaka personel ile sınırlıdır, mavi yaka çalışanları araştırmaya dahil edilmemiştir.

- Eğitim düzeyi doktora ve daha üstü olan kişiler araştırmaya dahil edilmemiştir.
- Araştırma, yalnızca dönüşümcü liderlik, toksik liderlik, içsel motivasyon, iş tatmini ve tükenmişlik sendromu ölçeğinden oluşan anket soruları ile kısıtlıdır.
- Bazı çalışanların çeşitli kaygılarla bu çalışmalara katılmak istememeleri araştırmanın kısıtlarındandır.

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir;

- Çalışanlar anket çalışmasına gönüllü olarak katılmışlardır.
- Katılımcılar anketteki tüm soruları dürüst ve eksiksiz yanıtlamışlardır.

### **5.3 ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Araştırma modelinde belirtilen değişkenlere ilişkin verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır.

Anketler, doğrudan ulaşılabilen katılımcılara yüz yüze elden dağıtılmıştır ve yanıtlanmış formlar yine elden toplanmıştır. Elden toplanan anketlerin sayısı 41 adettir.

Doğrudan ulaşılamayan katılımcılar için “Google Formlar” uygulamasıyla anket oluşturulmuştur. Çevrimiçi anket formu bağlantısı, katılımcılara elektronik posta ve çeşitli sosyal medya grupları üzerinden ulaştırılmış, yanıtlar “Google Formlar” sitesi aracılığı ile E-Tablolar’a aktararak toplanmıştır. Çevrimiçi toplanan anketlerin sayısı 92 adettir.

Anket sorularının 6'lı Likert Tipi ölçeğiyle yanıtlanması istenmiştir. Çalışma ile ilgili sorular çoktan seçmeli şeklinde hazırlanmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde araştırmacılara, araştırmacıların demografik bilgilerinin toplanması için cinsiyet, eğitim durumu, yaş, şu anki kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon soruları yöneltilmiştir.

İkinci bölümde, araştırmaya katılan çalışanların yöneticileriyle ilgili fikirleri ölçülerek yöneticilerin hangi liderlik tipinde oldukları saptanmaya çalışılmıştır. Bunun için Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile Toksik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçek te “(1) Kesinlikle katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Pek katılmıyorum”, “(4) Biraz katılıyorum”, “(5) Katılıyorum”, “(6) Kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplanmaktadır. Toksik Liderlik Ölçeği, Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencillik, Olumsuz Ruhsal Durum boyutlarından oluşan 6'lı Likert ölçeğidir; bu boyutlarla sırasıyla 10, 9, 5 ve 5 olmak üzere toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ise 20 sorudan oluşmaktadır. Sorularda, katılımcıları cevaplama yaparken herhangi bir yönlendirmeye mahal vermemek için, terminolojik ifadeler yer verilmemiştir.

Üçüncü bölümde ise, katılımcıların içsel motivasyonları ve işgören tutumlarından iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri ölçmek amacıyla 6'lı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte içsel motivasyonla ilgili 9, iş tatminiyle ilgili 14, tükenmişlikle ilgili 21 soru sorulmuştur. Her üç ölçek te “(1) Kesinlikle katılmıyorum”, “(2) Katılmıyorum”, “(3) Pek katılmıyorum”, “(4) Biraz katılıyorum”, “(5) Katılıyorum”, “(6) Kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplanmaktadır. İşgören tutumlarından olan tükenmişlik sendromu araştırma modeline dahil edilmemiştir.

#### **5.4 VERİ TOPLAMA VE ÖRNEKLEM**

Araştırmaya katılan çalışanlar ve yöneticiler, İstanbul, Kocaeli ve Bursa illerinde çeşitli kurumlarda görev alan personellerden oluşmaktadır.

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılım Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre 133 katılımcının %53’ü (71’i) kadın, %47’si (62’si) erkektir.

**Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	Kadın	71	53
	Erkek	62	47
	<b>Toplam</b>	133	100

Katılımcıların eğitim durumuna Tablo 2’de yer verilmiştir. Katılımcılardan %8’i (10’u) lise, %69’u (92’si) üniversite ve %23’ü (31’i) lisansüstü mezunudur.

**Tablo 2: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	Lise	10	8
	Üniversite	92	69
	Lisansüstü	31	23
	<b>Toplam</b>	133	100

Tablo 3’te katılımcıların yaşlarına göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre katılımcılardan %6’sı (8’i) 25 yaş ve altında, %64’ü (85’i) 26-35 yaşları arasında, %14’ü (19’u) 36-45 yaşları arasında, %12’si (16’sı) 46-55 yaşları arasında ve %4’ü (5’i) 56 yaş ve üstüdür.

**Tablo 3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılım**

	<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	25 ve altı	8	6
	26-35	85	64
	36-45	19	14
	46-55	16	12
	56 ve üstü	5	4
	<b>Toplam</b>	133	100

Katılımcıların şu anki kurumlarında çalışma sürelerine ilişkin değerler Tablo 4'teki gibidir. Buna göre şu anki kurumlarında, katılımcıların %23'ü (31'i) 1 yıldan az, %45'i (56'u) 1-5 yıl arası, %17'si (23'ü) 6-10 yıl arası ve %15'i (20'si) 11 yıl ve üstü sürelerde çalışmaktadır.

**Tablo 4: Katılımcıların Kurumlarındaki Sürelerine Göre Dağılımı**

	<b>Kurumdaki Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	1 yıldan az	31	23
	1-5 yıl	59	45
	6-10 yıl	23	17
	11 yıl ve üstü	20	15
	<b>Toplam</b>	133	100

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine ilişkin dağılım Tablo 5'te gösterilmiştir. Toplam iş hayatları boyunca, katılımcıların, %5'i (7'si) 1 yıldan az, %27'si (36'sı) 1-5 yıl arası, %30'u (39'u) 6-10 yıl arası ve %38'i (51'i) 11 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

**Tablo 5: Katılımcıların Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

	<b>Toplam Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	1 yıldan az	7	5
	1-5 yıl	36	27
	6-10 yıl	39	30
	11 yıl ve üstü	51	38
	<b>Toplam</b>	133	100

Son olarak Tablo 6'da katılımcıların kurumlarındaki pozisyonlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu %73 (97'si) oranla çalışanlardan, %27'si (36'sı) ise yöneticilerden (herhangi bir düzeyde) oluşmaktadır.

**Tablo 6: Katılımcıların Kurumlarındaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı**

	<b>Kurumdaki Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Geçerli</b>	Çalışan	97	73
	Yönetici	36	27
	<b>Toplam</b>	133	100

## **5.5 GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK ANALİZLERİ**

Anketin geçerliliği ve güvenilirliğini hesaplamak için ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği 133 çalışanın verileri kullanılarak hesaplanmıştır. Bu amaçla, Faktör Analizi ve Cronbach'ın Alfa Analizi kullanılmıştır.

Geçerlilik ölçümleri, anketin gerçekte ölçmek istediğini ölçüp ölçemediğini belirtirken, güvenilirlik ölçütlerin ölçmek istediklerini doğru ölçtüğünü gösterir. Faktör analizi, ölçeklerdeki soruların aslında bu faktörler altında toplanıp

toplanmadığını, bir başka deyişle, istenen faktörün ölçülüp ölçülmediğini göstermektedir.

İlk olarak veriler, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testlerine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasında bir ilişki olduğu gerçeği, faktör analizi yapmak için bir önkoşuldur. Bartlett Küresellik Testi bize değişkenler arasında yeterli bir ilişki olduğunu veya olmadığını göstermektedir. Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık seviyesinin altındaysa, faktör analizi yapmak için değişkenler arasında yeterli bir ilişki vardır. KMO örnekleme fonksiyonu, değişkenlerin faktör analizine uygunluğu için faktörler arasındaki korelasyonunu test eder. KMO değeri 0 ila 1 arasındadır ve KMO değeri 1 olursa, değişkenlerin birbirlerini kusursuz bir şekilde tahmin edebileceğini gösterir (Durmuş vd., 2011: 79-80).

Araştırmada kullanılan 20 maddelik Dönüşümcü Liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucu 5 soru araştırma dışı bırakılmış ve geri kalan 15 soru için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi sonucu p değeri 0,000 bulunduğundan verilerimizin analiz yapmaya uygun olduğu ve KMO değeri 0,936 olduğundan verilerin faktör analizine uygunluğunun kusursuza yakın düzeyde olduğu okunmuştur.

Araştırmada kullanılan 29 maddelik Toksik Liderlik ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucu 5 soru araştırma dışı bırakılmış ve geri kalan 24 soru için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi sonucu p değeri 0,000 bulunduğundan verilerimizin analiz yapmaya uygun olduğu ve KMO değeri 0,950 olduğundan verilerin faktör analizine uygunluğunun neredeyse mükemmel düzeyde olduğu okunmuştur.

**Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Toksik Liderlik Ölçeği İçin (Bağımsız Değişkenler İçin) Faktör Analizi**

	Bileşenler			
	1	2	3	4
<b>Dönüşümcü Liderlik Ölçeği</b>				
Yöneticim dürüst ve erişilebilir bir kişidir.	,801			
Yöneticim için bireysel yararlar değil grup yararı önceliklidir.	,748			
Eleştirilere açıktır, eleştirileri hoş karşılar.	,725			
Değişim yanlısıdır, yenilikçidir.	,769			
Çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik eder.	,820			
Araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler almayı bilir.	,710			
Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder.	,673			
Astlarını iyi tanır. Özelliklerine göre iş verir ve onlara her zaman güvenir.	,814			
Herkese aynı derece saygılı ve tarafsız davranır.	,798			
Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Uzun vadeli hedefler peşindedir.	,758			
Demokratiktir, grup üyelerinin kararlara katılmasını sağlar.	,842			
Astların iş yapmaları için gerekli olan kaynakları sağlar.	,825			
Astların ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır.	,869			
İyi bir dinleyicidir. Dinledikten sonra gerekli adımları atar.	,882			
Örgütsel sorunları çözmek için gerekli kaynakları bulur ve tedbirleri alır.	,857			

<b>Toksik Liderlik Ölçeği</b>				
<b>Çıkarıcı Değerbilmezlik</b>				
Çalışanlarına pek değer vermez.		,755		
Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.		,786		
Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.		,723		
Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.		,740		
Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.		,775		
Çalışanlarını halk nazarında küçültür.		,843		
İletişimi emirler şeklindedir.		,661		
İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.		,629		
Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.		,798		
Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.		,794		
Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.		,693		
Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.		,734		
Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.		,771		
Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.		,705		
Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.		,688		
<b>Bencilik</b>				
Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.			,767	
Bulduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.			,829	
Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.			,769	

Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.				,773
Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.				,705
<b>Olumsuz Ruhsal Durum</b>				
Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.				,782
Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.				,828
Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.				,815
Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.				,732

Yapılan faktör analizinden sonra, her bir alt boyutun güvenilirliği ölçülmelidir. Güvenilirlik analizi için Cronbach alfa modeli kullanılmıştır. Cronbach's alpha sorgulama korelasyonunun adaptif değeridir. Cronbach'ın alfa değeri 0,70 veya daha yüksek ise, ölçek güvenilir olarak kabul edilir (Durmuş vd., 2011:89).

Faktörler üzerinde yapılan güvenilirlik analizine göre, dönüşümcü liderlik faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,958, toksik liderlik boyutlarından çıkarıcı değerbilmezlik faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,969, bencillik faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,923 ve olumsuz ruhsal durum faktörünün Cronbach's Alpha değeri ise 0,909 olarak bulunmuştur. Bu analizler sonucunda 0,7'den oldukça büyük olan bu değerler bulunan faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan 9 maddelik İçsel Motivasyon ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucu 3 soru araştırma dışı bırakılmış ve geri kalan 6 soru için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi sonucu p değeri 0,000 olduğundan verilerimizin analiz yapmaya uygun olduğu ve KMO değeri 0,765 olduğundan verilerin faktör analizine uygun düzeyde olduğu okunmuştur.

Araştırmada kullanılan 14 maddelik İş Tatmini ölçeğinden elde edilen verilerin analizi sonucu 3 soru araştırma dışı bırakılmış ve geri kalan 11 soru için Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır. Bartlett testi sonucu p değeri

0,000 bulunduğundan verilerimizin analiz yapmaya uygun olduğu ve KMO değeri 0,923 olduğundan verilerin faktör analizine uygunluğunun neredeyse kusursuz düzeyde olduğu okunmuştur.

**Tablo 8: İçsel Motivasyon Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği İçin (Bağımlı Değişkenler İçin) Faktör Analizi**

	Bileşen	
	1	2
<b>İçsel Motivasyon Ölçeği</b>		
Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	,546	
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	,850	
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	,601	
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	,785	
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	,799	
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	,567	
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>		
İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi yüksektir.		,793
Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı tatmin edici düzeydedir.		,775
İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı tatmin edici düzeydedir.		,796
Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi tatmin edici düzeydedir.		,789
İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu tatmin edici düzeydedir.		,842
Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik tatmin edici düzeydedir.		,749
Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi tatmin edici düzeydedir.		,774
İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı tatmin edici düzeydedir.		,707

İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi tatmin edici düzeydedir.		,819
İşyerimdeki yarışma fırsatları tatmin edici düzeydedir.		,762
İşyerimdeki yönetimin tutumu tatmin edici düzeydedir.		,820

Faktörler üzerinde yapılan güvenilirlik analizine göre, içsel motivasyon faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,786, iş tatmini faktörünün Cronbach's Alpha değeri 0,937 olarak bulunmuştur. Bu analizler sonucunda 0,7'ye çok yakın ve 0,7'den oldukça büyük olan bu değerler bulunan faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9'daki korelasyon analizi sonuçlarında da görülebileceği gibi tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çift yönlü, karşılıklı ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve iş tatmini pozitif yönde etkilediği; toksik liderliğin tüm boyutlarıyla negatif yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir. Toksik liderlik tüm boyutlarıyla dönüşümcü liderlik, içsel motivasyon ve iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahiptir; kendi boyutları arasında ise birbirlerini pozitif yönde etkilemektedir. İçsel motivasyon ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi**

	Ortalama	Standart Sapma	Dönüşümcü Liderlik	Çıkarıcı Değerbilmezlik	Bencilik	Olumsuz Ruhsal Durum	İçsel Motivasyon	İş Tatmini
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	3,9930	1,14287	1					
<b>Çıkarıcı Değerbilmezlik</b>	2,7629	1,35424	-,705**	1				
<b>Bencilik</b>	3,4992	1,44277	-,609**	,714**	1			
<b>Olumsuz Ruhsal Durum</b>	3,6447	1,42728	-,476**	,667**	,641**	1		
<b>İçsel Motivasyon</b>	4,7682	,79265	,442**	-,336**	-,254**	-,176*	1	
<b>İş Tatmini</b>	3,6685	1,17465	,674**	-,513**	-,412**	-,401**	,506**	1

## 5.6 ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölüm anket yöntemi kullanılarak toplanan verilerin sonuçlarını açıklamaktadır. Örneklem grubundan elde edilen veriler SPSS 16.0 programına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; Yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, Anova testi, korelasyon ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır.

Korelasyon analizi karşılıklı ve birebir ilişkiler kurabilen analiz türü olarak kabul edilir. Korelasyon analizi, regresyon analizinin tamamlayıcı bir analizidir. Bu analiz, iki değişkenin ne ölçüde ilişkili olduğunu ve ne ölçüde değiştiğini gösterir. Her ilişki için iki değişken arasında pozitif veya negatif bir ilişki olduğu söylenebilir, bu korelasyon analizi tarafından belirlenen anlamlılık düzeyinde önemlidir.

## 5.7 HİPOTEZ TESTLERİ

Hipotezleri test etmek için doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon en az iki değişken arasındaki ilişkinin denklem ifadesidir. Regresyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz yöntemidir. Regresyon analizi ile, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, ilişkinin derecesi, değişkenler arasında ne tip bir ilişki olduğu, bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin edilip edilmeyeceği ve nasıl tahmin edileceği, belirli koşulların kontrol edilmesi durumunda özel bir değişken veya değişkenler grubunun diğer değişken veya değişkenler üzerindeki etkisini ve nasıl değişeceğini inceler.

Regresyon analizi bağlamında,  $R^2$  bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi nasıl açıklayabildiğini göstermektedir. F değeri tüm modelin anlamını gösterir.  $\beta$  değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini gösterir ve değerlerdeki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel anlamlılığını gösterir. Çift yıldız 0,01 düzeyinde ve tek yıldız ise 0,05 düzeyinde anlamlılığı gösterse de yıldızlar tablodaki anlamlılık dikkate alarak verilmektedir.

H1 ve H2 hipotezleri için gerçekleştirilen regresyon analizlerinin birincisinde Dönüşümcü Liderlik ve Toksik Liderlik, bağımsız değişkenler, İçsel Motivasyon ise bağımlı değişken olarak Tablo 10'da gösterilmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 7,841$ ,  $\text{sig}<0,01$ ); İçsel Motivasyon üzerindeki değişimin %19,7'sini açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler bakımından irdelendiğinde Toksik Liderlik'in Çıkarıcı Değerbilmezlik boyutu ile İçsel Motivasyon ( $\beta=-0,249$ ;  $p<0,05$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Ancak, Toksik Liderlik'in Bencillik boyutu ile İçsel Motivasyon ( $\beta=-0,006$ ;  $p>0,05$ ) arasındaki ve Olumsuz Ruhsal Durumu boyutu ile İçsel Motivasyon ( $\beta=0,036$ ;  $p>0,05$ ) arasındaki ilişki desteklenmemiştir. Bu nedenle H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Ayrıca, H2'de ifade edildiği gibi Dönüşümcü Liderlik ile İçsel Motivasyon ( $\beta=0,479$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik ve Toksik Liderlik ile İçsel Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Dönüşümcü Liderlik	,479	,001
Toksik Liderlik (Çıkarıcı Değerbilmezlik)	-,249	,043
Toksik Liderlik (Bencillik)	-,006	,962
Toksik Liderlik (Olumsuz Ruhsal Durum)	,036	,752
<b>Bağımlı Değişkenler:</b> İçsel Motivasyon; $R^2 = 0,197$ ; $F = 7,841$		
** : $q<0,01$ ; * : $q<0,05$		

Tablo 11'deki ikinci regresyon analizinde ilk analizde olduğu gibi Dönüşümcü Liderlik ve Toksik Liderlik bağımsız değişkenler yer almaktadır. İş Tatmini bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Ayrıca İçsel Motivasyon'un İş Tatmini üzerindeki etkisi de ölçülmektedir, bu sebeple İçsel Motivasyon bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde regresyon modelinin bir

bütün olarak anlamlı olduğu ( $F= 28,874$ ,  $\text{sig}<0,01$ ); İş Tatmini üzerindeki değişimin %53,2'ini açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler bakımından irdelendiğinde H3'te belirtilen İçsel Motivasyon ile İş Tatmini ( $\beta=0,261$ ;  $p<0,01$ ) arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu gözükmemektedir. Bu nedenle H3 hipotezi desteklenmiştir. Toksik Liderlik'in Çıkarıcı Değerbilmezlik boyutu ile İş Tatmini ( $\beta=-0,220$ ;  $p<0,05$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu gözükmemektedir. Ayrıca, Olumsuz Ruhsal Durum boyutu ile İş Tatmini ( $\beta=-0,209$ ;  $p<0,05$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Fakat, Bencillik boyutu ile İş Tatmini ( $\beta=0,209$ ;  $p>0,05$ ) arasındaki ilişki desteklenmemektedir. Bu nedenle H4 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Son olarak, H5'te ifade edildiği gibi Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini ( $\beta=0,654$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu gözükmemektedir. H5 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik, Toksik Liderlik ve İçsel Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Gösteren Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Sig
Dönüşümcü Liderlik	,654	,000
Toksik Liderlik (Çıkarıcı Değerbilmezlik)	-,220	,045
Toksik Liderlik (Bencillik)	,029	,751
Toksik Liderlik (Olumsuz Ruhsal Durum)	-,209	,018
İçsel Motivasyon	,261	,000
<b>Bağımlı Değişkenler:</b> İş Tatmini; $R^2 = 0,532$ ; $F = 28,874$		
** : $q<0,01$ ; * : $q<0,05$		

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada toksik liderlik ile dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiler, bütünsel bir perspektiften sektör ayırt edilmeksizin incelenmektedir. Ayrıca hem araştırmacılar hem de çalışanlar ve yöneticiler için toksik liderliğin, işgören motivasyonu ve iş tutumu arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunulmaktadır. Liderlik kavramı, literatürde en çok çalışılan konulardan biri olduğu halde liderliğin karanlık tarafını inceleyen ve toksik liderliği konu alan çok fazla sayıda çalışma yoktur. Bu sebeple bu çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

### *Sonuçlar:*

- Öncelikle değişkenler arası ortalamalar dikkate alındığında; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin İçsel Motivasyon olduğu görülmektedir. İçsel motivasyonu yüksek olan bireylerin iş tatminleri üzerinde direkt arttırıcı bir etki yarattığı da ayrıca gözükmektedir.
- En düşük ortalamaya sahip değişkenin ise toksik liderliğin Çıkarıcı Değerbilmezlik boyutu görülmektedir. Toksik liderliğin çıkarıcı değerbilmezlik boyutu, toksik liderliğin diğer boyutları olan bencillik ve olumsuz ruhsal durum arasında içsel motivasyonu düşürücü etki yapan tek boyut olarak sonuç vermiştir. Bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının içsel motivasyonla aralarındaki korelasyon ilişkisi dikkate alındığında içsel motivasyona etki etmediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle toksik liderliğin içsel motivasyon üzerinde negatif etkisi kısmen gözükmektedir.
- Diğer yandan araştırma bulgularına göre çıkarabileceğimiz en önemli sonuç dönüşümcü liderliğin içsel motivasyon ve iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi olduğudur.

- Araştırmanın bir diğer sonucu ise toksik liderliğin çıkarıcı değerbilmezlik ve olumsuz ruhsal durum boyutları ile iş tatminin ters yönlü olduğudur. Çıkarıcı değerbilmezlik boyutunun işsel motivasyonu düşürücü etkisini sağlayan tüm özellikler iş tatmininde de düşürücü etki yaratmaktadır.

#### *Tartışma:*

- Çalışanların işsel motivasyona daha çok önem vermelerinin sebebi, çalışanların yaptıkları işin yapılmaya değer ve saygın olduğunu düşünmeleri, işlerinde tam yetkiye ve sorumluluğa sahip olmaları ve böylece kendilerini işletmenin birer parçası olarak düşünmeleri olarak değerlendirilmektedir. Bunun iş tatminini artırmış olduğu düşünülmektedir.
- En düşük ortalamaya sahip değişkenin toksik liderliğin Çıkarıcı Değerbilmezlik boyutu olarak görülmesi, çalışanların yöneticilerinin değer vermez, aşağılayıcı, küçümseyici, tavırlı, mesafeli, çıkarıcı, başkalarının başarısını sahiplenen, üstlerine iyi görünmeye çalışan ve kendi başarısızlıklarını başkalarına yükleyen özellikleri olduğuna katılmamalarından kaynaklanmaktadır.
- Örgütlerin karlılığı için günümüzde değişimin yönetilmesi çok önemlidir, bu da önce çalışanı yönetebilmekten başlar. Çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini yüksek tutmak dönüşümcü liderlerin olduğu ortamda mümkündür. Sonuçlara bakıldığında dönüşümcü liderler, dürüst, erişilebilir, iyi dinleyen, demokratik, saygılı ve tarafsız, astlarını iyi tanıyan ve teşvik eden, astlarının ihtiyaçlarını anlayan ve onlara güvenen biri olma özellikleriyle bunu başarmaktadırlar.
- Farklı olarak toksik lider özelliği gösteren yöneticilerin kızgın, sinirli, moralsiz olması ve anlık ruh haline göre davranarak bunu kurumun iklimine ve sesinin tonuna, şiddetine yansıtması gibi davranışlar göstermesi çalışanların iş tatminini düşürür nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

- Tüm sonuçlar ışığında dikkat çeken faktör, toksik liderliğin bencillik boyutunun içsel motivasyon veya iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmaması durumudur. Bu ise çalışanların, yöneticileri hakkında düşüncelerinde bencillik boyutunu taşıması konusuna katılıp katılmamakta ikiye bölünmelerinden kaynaklanması olarak değerlendirilmektedir.

*Kısıtlar:* Araştırma, sadece üç ildeki, doktora ve üstü unvanı olmayan, beyaz yaka personellerin, belli tarihler aralığında, belli ölçeklerle sınırlanmış ankete verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerden oluşmuştur.

*Öneriler:* Araştırma bulgularına dayanılarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

Örgütlerde çalışanlara dönüşümcü liderlik modeliyle yaklaşmak işgören motivasyonu ve iş tatminini artıracaktır. Ayrıca bireyler motive edildiğinde tatminkarlıkları da buna bağlı olarak artacaktır. Toksik liderlik davranışları kısmen de olsa içsel motivasyonu ve iş tatminini düşüreceğinden, bu durumlar daha oluşmadan organizasyondaki toksisite azaltılmalıdır. Toksik davranışlardan kaçınılmalı, bireyleri motive ve tatmin edici tutumlar sergilenmelidir. Örgüt ortamı bu şartlara göre şekillendirilmelidir.

Gelecekte liderliğin sorunlu yanlarıyla ilgili çalışma yapacak akademisyenlere;

- Örneklem kitlesini belli başlı illerle sınırlı kalmayıp çok daha büyük kitlelere ulaşmaları,
- Eğitim düzeyi ile ilgili katılımcıların sınırlı tutulmaması,
- Araştırmayı daha geniş perspektiften alabilecekleri farklı değişkenler ve kapsamları ele almaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Akdemir, Ali (2012). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Bursa: Ekin Basım Yayın.

Aksel, İbrahim (2008). “Liderlik Teorileri”. Şu kitapta: Celalettin Serinkan. Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 33-60.

Ataman, Göksel (2001). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aslan, Şebnem (2009). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bakan, İsmail (2004). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Barlı, Önder (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış. İstanbul: Aktif Yayınevi.

Bennis, Warren G., Burt Nanus (1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row.

Baysal, Ayşe Can (1993). Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Baysal, Ayşe Can, Erdal Tekarslan (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Bedük, Aykut (2011). Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü. Konya: Atlas Kitabevi.

Bingöl, Dursun (1997). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bolton, Sharon C. (2005). Emotion Management in the Workplace. New York: Palgrave Macmillan.

Can, Halil (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carlock, D. H. (2013). Beyond Bullying: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon. Pepperdine University, USA: ProQuest LLC.

Carrel, Micheal R., Daniel F. Jennings, Christina Heavrin (1997). Fundamentals of Organizational Behavior. Chicago: McGraw-Hill Book Companies, Inc.

- Celep, Cevat (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cleveland, Harlan (2003). Nobody in Charge: Essays on the Future of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, Louis, Lawrence Manion, Keith Morrison (2005). Research Methods in Education. London: Routledge Falmer.
- Çelik, Vehbi (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, Richard L. (2008). Management (Eighth Edition). USA: Thomson South-Western.
- Dobbs, James M. (2014). The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism. USA: University of San Diego.
- Doğan, Selen (2001). Vizyona Dayalı Liderlik. İstanbul: Seçil Ofset.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko (2011). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Efil, İsmail (2004). İşletme Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ekici, Kenan Mehmet (2006). Vizyoner Liderlik. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Erçetin, Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdoğan, İlhan (2007). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları.
- Eren, Erol (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkan, Hüsnü (2002). Karizmatik Liderlik. İstanbul: Doğu Yayınları.
- Frost, Peter J. (2003). Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Galbraith, Jay (1977). Organization Design. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Gangel Kenneth. O, (2008). Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools, and Christian Organizations. Eugene, Oregon, USA: Wipf and Stock.

- Garih, Üzeyir (2000). İş Hayatında Motivasyon. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Genç, Nurullah (2004) Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Georgiades, Nick, Richard Macdonell (1998). Leadership for Competitive Advantage. New York: John Wiley&Sons.
- Goldman, Alan (2009). Transforming Toxic Leaders. Stanford, California: Stanford University Press.
- Goleman, Daniel (1999). Workin with Emotional Intelligence. London: Bloomsbury Publishing.
- Güney, Salih (2000). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, Salih (2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Green, Christopher D. (2000). Classics in the History of Psychology. Toronto, Ontario: CHP Special Collections.
- Hacker, Stephen, Tammy Roberts (2004). Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning. USA: Quality Press.
- Hagemann, Gisela (1997). Motivasyon El Kitabı (Çev. Göktuğ Aslan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Halsey, William Darrach. (1988). Macmillan Contemporary Dictionary, İstanbul: ABC Kitabevi
- Hicks, Herbert G., Ray C. Gellet, (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış (Çev. Besim Baykal). İstanbul: İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hodgetts, Richard M. (1999). Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama. (Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karasar, Niyazi (2006). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Keçecioglu, Tamer (2003). Lider/Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kellerman, Barbara (2008). Kötü liderlik (Çev. Fadime Kâhya). İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kondalkar, V.G. (2007). Organizational Behaviour. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers.

Lipman-Blumen, Jean. (2005b). The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses And Corrupt Politicians- and How We Can Survive Them. USA: Oxford University Press.

Luthans, Fred (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill Companies. Inc.

Maitlis, Sally (2008). "Organizational Toxicity". (Ed.) Stewart Clegg and James Bailey. International Encyclopedia of Organization Studies. Thousand Oaks: Sage Publications.

Massie Joseph L. (1983). İşletme Yönetimi (Çev. Şan Özalp). Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.

Namie, Gary, Ruth Namie (2000). The Bully At Work: What You Can Do To Stop The Hurt and Reclaim The Dignity On The Job. Naperville: Sourcebooks, Inc.

Nelson, Debra L., James Campell Quick (1995). Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges. New York: Alternate Edition.

Northouse, Peter G. (2001). Leadership Theory And Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Özçer, S. (1988). Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri. Ankara: MPM Yayınları.

Özkalp, Enver, Çiğdem Kırel (2013). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Kitabevi.

Paksoy, Mahmut (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saruhan, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Schaufeli, Wilmar B., Abraham (Bram) Buunk (1996). "Handbook of Work And Health Psychology". (eds.). Marc J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, Cary Lynn Cooper. Chichester England: Wiley, 311 – 346.

Sutermeister, Robert A. (1967). People and Productivity. New York: McGraw Hill.

Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, Mehmet (1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tosi, Henry L., John R. Rizzo, Stephen J. Carroll (1990). *Managing Organizational Behavior*. New York: Harper & Row.

Vroom, Victor Harold (1967). *Work And Motivation*. Orlando: John Wiley and Sons Inc.

Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.

Whicker, Marica Lynn (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, Conn: Quorum Books.

Yılmaz, Hüseyin (2011). *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Zaleznik, Abraham (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?* (Çev. Meral Tüzel). İstanbul: MESS Harvard Business Review Serisi.

Zel, Uğur (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

### **Makaleler**

Akıncı, Zeki (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2002(4), 1-25.

Akşit Aşık, Nuran (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 82(467), 31-51.

Antonakis, John, Bruce J. Avolio, Nagaraj Sivasubramaniam (2003). "Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14(2003): 261-295.

Appelbaum S. H. ve David Roy-Girard (2007). "Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees". *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7(1): 17-28.

Arı Sağlam, Güler, Emine Çına Bal (2008). "Tükenmişlik Kavramı Birey ve Örgütler Açısından Önemi". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 131-148.

Armitage, Andrew (2015). "The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership". *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.

Ashforth, Blake (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 (7): 755-779.

Asmus, Sven, Florian Karl, Alwine Mohnen vd. (2015). “The Impact of Goal-setting on Worker Performance-Empirical Evidence from a Real-effort Production Experiment”. *Science Direct*, 26(2015): 127-132.

Bass, Bernard M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision”. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, Bernard M. (1997). “Personal Selling and Transactional / Transformational Leadership”. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19-28.

Baş, İsmail Melih (1996). “Durumsal Liderlik”. *Tekstil İşveren Dergisi*, Ekim 1996, 31-32.

Baugher, Shirley L. (2005). “Learning How to Lead: A Lifetime Journey”. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 97(3), 15-16.

Bayraktaroğlu, Serkan, Sevdıye Ersoy Yılmaz, Murat Can (2014) “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(3): 99-122.

Bektaş, Meral, Pınar Erkal (2015). “Toxicity Behaviours İn Organizations: Study Of Reliability and Validity of Toxic Emotional Experiences Scale”. *Research Journal of Business and Management*, 2(4): 519-529.

Bennet, J. Tepper, Paul M. Percy (1994). “Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire”. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3): 44.

Bergman, Mindy E. (2006). “The Relationship Between Affective And Normative Commitment: Review and Research Agenda”. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.

Bilge, Filiz, Yasemin Akman, Hülya, Kelecioğlu (2007). “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(32), 32-41.

Blegen, Mary A. (1993) “Nurses’ Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables”. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.

Bogler, Ronit, Avner Caspi, Sonica Roccas (2013). “Transformational and Passive Leadership: An Initial Investigation of University Instructors as Leaders in a Virtual Learning Environment”. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3): 372-392.

Bozkurt, Öznur, Murat Gral (2013). "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir alışma". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(4), 1-14.

Bulu, Bekir (1998). "Bilgi ağı ve rgtsel Liderlik". Yeni Türkiye Dergisi, 4(20), 1205-1213.

Çelebi, Nurhayat, Halim Güner, Veysel Yıldız (2015). "Toksik Liderlik leğinin Geliştirilmesi". Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(1): 249-268.

Deci, Edward L. (1972). "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity". Journal of Personality and Social Psychology, 22(1), 113-120.

Einarsen, Ståle (1999). "The Nature and Causes Of Bullying At Work". International Journal of Manpower, 20(1/2), 16-27.

Einarsen Ståle, Merethe Schanke Aasland, Anders Skogstad (2007). "Destructive Leadership Behavior: A Definition and Conceptual Model". The Leadership Quarterly, 18(3): 207-216.

Erickson, Anthony, James B. Shaw, Jane P. Murray vd (2015). "Destructive Leadership: Causes, Consequences and Countermeasures". Organizational Dynamics 44(4): 266-272.

Erkutlu, Hakan, Jamel Chafra (2017). "Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education". Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(2): 413-426.

Ertreten, Ayşeğl, Zeynep Cemalcılar, Zeynep Aycan (2013). "The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes". Journal of Business Ethics, 116(1): 205-216.

Estes, Brent, Polnick, Barbara (2012). "Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity". International Journal Of Management, Business, and Administration, 15(1): 1-7.

Ferris, Gerald R., Robert Zinko, Robyn L. Brouer vd (2007). "Strategic Bullying As a Supplementary, Balanced Perspective On Destructive Leadership". The Leadership Quarterly 18(3):195-206.

Fong, Yoong Lee, Mastura Mahfar (2013). "Relationship between Occupational Stress and Turnover Intention among Employees in a Furniture Manufacturing Company in Selangor". Sains Humanika, 64(1): 33-39.

Freudenberger, Herbert J. (1974), "Staff Burn-Out", Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.

Gawel, Joseph E. (1997). "Herzberg's theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs". *Practical Assessment Research & Evaluation A Peer-Reviewed Electronic Journal*, 5(11), 1-3.

Goldman, Alan (2006). "High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and the Dysfunctional Organization". *Journal of Managerial Psychology*, 21(8): 733-746.

Goldman, Alan (2008). "Company On The Couch: Unveiling Toxic Behavior in Dysfunctional Organizations". *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 226-238.

Gökkaya, Samet, Nuray Türker (2018). "İş Motivasyonu ile İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5): 12-28.

Grusky, Oscar (1966). "Career Mobility And Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 10(4): 488-503.

Harvey, Paul, Mark J. Martinko, William L. Gardner (2006). "Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3):1-11.

Heifetz, Ronald, Marty Linsky (2002). "A Survival Guide for Leaders" *Harvard Business Review*, 80(6): 65-74.

Hinkin, Timothy R., John Bruce Tracey (1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization," *Journal of Organizational Change Management* 12(2): 105-119.

İnce, Cemal, İbrahim Cemal Gençay (2017). "İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 112-126.

İşcan, Ömer Faruk (2006). "Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (11)6, 160-177.

Jung, Dong I., Bruce J. Avolio (2000). "Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Organizational Behavior*, 21(8): 949-964.

Kaya, Nihat, Seçil Selçuk (2007). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 175-190.

Kırel, Çiğdem (2001). "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım.". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59

Kiersch, Christa, Janet Peters (2017). "Leadership from The Inside Out: Student Leadership Development within Authentic Leadership and Servant Leadership Frameworks". *Journal of Leadership Education*, 16(1): 148-168.

Konakay Gönül, Sabiha Sevinç Altaş (2011). "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği". *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, 13(2): 35-71.

Kotter, John P., 1990, "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review*, May-June: 103-11.

Kökalan, Özgür, Fatih Şişman (2017). "Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma". *GÜSBED, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8(20): 127-156.

Leymann, Heinz, Gustafsson, Annelie (1996). "Mobbing at Work and the Development Of Post-Traumatic Stress Disorders". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.

Lipman-Blumen, Jean (2005a). "Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade As Noble Visions". *Leader to Leader*, Spring 2005(36), 29-36.

Locke, Edwin A. (1996). "Motivation through Conscious Goal Setting". *Applied and Preventive Psychology*, 5(2): 117-124.

Maslach, Christina, Susan. E. Jackson (1981). "The Measurement of Experienced Burnout". *Journal of Organizational Behavior*, 2(2): 99-113.

Mehta, Sunita, Girish Chandra Maheshwari (2014). "Toxic Leadership: Tracing The Destructive Trail". *International Journal of Management*, 5(10): 18-24.

Meyer, John P. ve Natalie J. Allen (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.

Morrow, Paula. C (1983) "Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

Naktiyok, Atılhan, Canan Nur Karabey (2005). "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2): 179-198.

Oliver, Nick (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 19-31.

Pardee, Ronald L. (1990). "Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation". 1-24.

Padilla, Art, Robert Hogan, Robert B. Kaiser (2007). "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments". *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.

Paunonen, Sampo V., Jan-Erik Lönnqvist, Markku Verkasalo vd (2006). "Narcissism and Emergent Leadership in Military Cadets". *The Leadership Quarterly*, 17(5): 475-486.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman vd (1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors". *Leadership Quarterly*, 1(2):107-142.

Polat Mustafa, Cem Harun Meydan (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145-172.

Poston, B. (2009). "An Exercise in Personal Exploration: Maslow's Hierarchy of Needs". *The Surgical Technologist*. (1), 347-353.

Ramlall, Sunil (2004). "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention Within Organizations" *The Journal of American Academy of Business*, 5(1): 52-63.

Rafferty, Alannah Eileen, Mark Griffin (2004). "Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions". *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.

Reed, George E. (2004). "Toxic Leadership". *Military Review*, July-August (2004), 67-71.

Reed, George E, Richard A. Olsen (2010). "Toxic leadership: Part deux". *Military Review* November-December (2010), 58-64.

Royle Todd M., Angela T. Hall (2012). "The Relationship Between McClelland's Theory Of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others". *International Journal Of Management and Marketing Research*, 5(1): 21-42.

Ryan, Richard M., Edward L. Deci (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25(2000): 54-67.

Schaufeli, Wilmar B., Michael Leiter, Christina Maslach (2009). "Burnout: 35 Years of Research and Practice". *Career Development International*, 14(3): 204-220.

Schweper, Charles H. (2001). "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce". *Journal of Business Research*, 54(1), 39-52.

Serinkan, Celaledin (2002). “Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi”. Maltepe Üniversitesi. İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi, Sayı 1(2),73-79.

Shaw, James B., Antony Erickson, Michael Harvey, (2011). “A Method for Measuring Destructive Leadership and identifying Types of Destructive Leaders in Organizations”. The Leadership Quarterly, 22(4): 575-590.

Sims Jr., Henry P., Samer Faraj, Seokhwa Yun (2009). “When Should a Leader be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership”. Business Horizons, 52(2), 149-158.

Stephens, Robert D., David D.Dawley, David B. Stephens, (2004), “Director Role Potential as Antecedents of Normative and Affective Commitment on Nonprofit Boards”, Organizational Analysis, 12(4): 395-413.

Şeker, Sadi Evren (2015). “Motivasyon Teorisi”. YBS Ansiklopedi, 2(1), 22-26.

Tavanti, Marco (2011). “Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them”. Human Resource Management, 6(83): 127-136.

Tengilimioğlu, Dilaver (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.

Tepper, Benet. J. (2007). “Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”. Journal of Management, 33(3), 261-289.

Thoroughgood, Christian, Art Padilla, Samuel Todd Hunter vd (2012). “The Susceptible Circle: A Taxonomy of Followers Associated with Destructive Leadership”. The Leadership Quarterly, 23(5): 897-917.

Tracey, J. Bruce, Timothy R. Hinkin (1998). “Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?”. Group Organization Management, 23(3): 220-236.

Ugboro, Isaiah O., Kofi Obeng (2000). “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study”. Journal Of Quality Management, 5(2): 247-272.

Ünler, Ela (2006) “Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 95-115.

Ünnü Ayyıldız, Nazlı Ayşe (2009). “Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi”. Ege Akademik Bakış, 9(4), 1243-1273.

Woestman, Daniel S., Teresa Akinyi Wasonga (2015). “Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools”. NASSP Bulletin, 99 (2): 147-163.

Wollenburg, Karol G. (2004). "Leadership with Conscience, Compassion, and Commitment". American Journal of Health-System Pharmacy, 61(1), 1785-1791.

Yavuz, Cavit, Cemile B. Karadeniz (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi". Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9): 507-519.

### **Bildiriler**

Cömert, Melike (Temmuz 2004). "Dönüşümcü Liderlik". XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Çam, Olcay. (1992). "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", (Ed.) Rüveyde Bayraktar ve İhsan Dağ. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara Hacettepe Üniversitesi: Kongre Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını: 155-160.

Maslach, Christina. (1998). "A Multidimensional Theory of Burnout". (Ed.) Cary Lynn Cooper, Theories of Organizational Stress. Oxford, UK: Oxford University Press, 68-85.

Neuman, Joel H., Robert Baron (2005). "Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective". (Eds.) S. Fox, P. E. Spector Counterproductive work behavior: Investigations of Actors and Targets. Washington, DC, US: American Psychological Association: 13-40.

Tabak, Akif, Ünsal Sığı (2013). "Liderlik". (Ed.) Ünsal Sığı, Sait Gürbüz. Örgütsel Davranış, İstanbul: Beta Yayıncılık: 373-429.

### **Tezler**

Arun, K. (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Begeç, Suat (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.

Çatır, Ozan (2009). Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demirci, Mustafa Kemal (1998). Dönüştürücü Önderlik Kuramının Önderlik Kuramları Yönünden İncelenmesi. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gökkaya, Öznur (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Hitchcock, Melanie J. (2015). The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviours Among San Diego Nonprofit Paid Staff, Doctoral Dissertation, University Of San Diego, ABD.

Kurtuluş, İbrahim (2007). Dönüştürücü Liderlik -Bir Uygulama-. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Pelletier, Kathie L. (2009). The Effects Of Favored Status and Identification with Victim on Perceptions of and Reactions to Leader Toxicity, Unpublished Doctoral Dissertation, Claremont Graduate University, California, USA.

Schmidt, Andrew Alexander (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. Master Dissertation, University of Maryland, College Park.

Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

### **Elektronik Kaynaklar**

Cherry, Kendra (2018). What Is Democratic Leadership? Characteristics, benefits, drawbacks, and famous examples. <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315/> 17.02.2019.

Flynn, Gillian (1999). “Stop Toxic Managers Before They Stop You!”. Workforce, 78(8), 44-46. <https://www.workforce.com/1999/08/01/stop-toxic-managers-before-they-stop-you/> 20.03.2019.

Henley, Krista (2003). “Detoxifying a Toxic Leader”. Innovative Leaders, 12(6), 578. [http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article\\_index/articles/551-00/article578\\_body.html/](http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/551-00/article578_body.html/) 23.03.2019.

Leadership-Toolbox.com (2018). <https://www.leadership-toolbox.com/democratic-leadership-style.html/> 17.02.2018.

Lester, Margot Carmichael (2013). 10 Warning Signs of a Toxic Boss at the Interview. <https://www.oregister.com/2013/06/03/10-warning-signs-of-a-toxic-boss-at-the-interview/> 27.03.2019.

Schmidt, Andrew (2015). What is Toxic Leadership?. <https://www.linkedin.com/pulse/what-toxic-leadership-andrew-schmidt-phd/> 20.03.2019.

St. Thomas University. (2014).  
<https://online.stu.edu/articles/education/democratic-participative-leadership.aspx/>  
17.02.2018

Türk Dil Kurumu. (t.y.).  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=320524/](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=320524/) 31.03.2019

Wikipedi. (2019).  
[https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCkenmi%C5%9Flik\\_sendromu/](https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCkenmi%C5%9Flik_sendromu/) 31.03.2019

Williams, Denise F. (March 2005). Toxic Leadership in the U.S. Army.  
<https://ssi.armywarcollege.edu/pdffiles/ksil3.pdf/> 18.03.2019

Wilson-Starks, Karen Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc. 719-534-0949, <https://transleadership.com/resources/articles/> 18.03.2019



# **EKLER**

**LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜNE BİR BAKIŞ:  
TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TOKSİK LİDERLİĞİN  
İŞGÖREN MOTİVASYONU VE TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ  
ÖLÇMEYE İLİŞKİN ANKET**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kocaeli Üniversitesi Yönetim-Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında, liderlik ve motivasyon ilişkisi konulu araştırmaya veri sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma açısından kimliğiniz değil, vereceğiniz gerçekçi cevaplar önem taşımaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler özenle muhafaza edilecek, yalnızca araştırmacı tarafından bilimsel amaçla değerlendirilecek ve sonuçlar toplu olarak istatistiksel analizlere tabi tutulacaktır.

Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak yanıt vermeniz oldukça önem taşımaktadır. Soruları cevaplarken lütfen “olması gerekeni (ideali)” değil “hali hazırda (mevcut durum) olanı” düşünerek cevaplayınız.

Değerli vaktiniz ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL  
Tez Danışmanı

Berkay İSKİT  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## BÖLÜM 1

- Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
- Eğitim Durumunuz:** ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü
- Yaşınız:** ( ) 25 ve altı ( ) 26–35 ( ) 36–45 ( ) 46–55 ( ) 56 ve üstü
- Şu Anki Kurumunuzda Çalışma Süreniz:** ( ) 1 yıldan az ( ) 1–5 yıl ( ) 6–10 yıl  
( ) 11 yıl ve üstü
- Toplam Çalışma Süreniz:** ( ) 1 yıldan az ( ) 1–5 yıl ( ) 6–10 yıl ( ) 11 yıl ve üstü
- Kurumdaki Pozisyonunuz:** ( ) Çalışan ( ) Yönetici (Herhangi bir düzeyde)



## BÖLÜM 2

Kesinlikle katılmıyorum=1 Katılmıyorum=2 Pek katılmıyorum=3 Biraz katılıyorum=4 Katılıyorum=5 Kesinlikle katılıyorum=6	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Aşağıdaki soruları “yöneticinizi” düşünerek “1: kesinlikle katılmıyorum” dan “6: kesinlikle katılıyorum” a kadar, yöneticinizi ifade eden aralıkta değerlendiriniz.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1. Yöneticim dürüst ve erişilebilir bir kişidir.						
2.Yöneticim için bireysel yararlar değil grup yararı önceliklidir.						
3.Yöneticim kontrol ve ben merkezlidir.						
4.Eleştirilere açıktır, eleştirileri hoş karşılar.						
5.Değişim yanlısıdır, yenilikçidir.						
6.Çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik eder.						
7.Araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler almayı bilir.						
8.Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder.						
9.Astlarını iyi tanır. Özelliklerine göre iş verir ve onlara her zaman güvenir.						
10.Çevresine güven ve ilham verir.						
11.Herkese aynı derece saygılı ve tarafsız davranır.						
12.Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir.						
13.Sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır.						
14.Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Uzun vadeli hedefler peşindedir.						
15.Demokratiktir, grup üyelerinin kararlara katılmasını						

sağlar.						
16.Astların iş yapmaları için gerekli olan kaynakları sağlar.						
17.Astların ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır.						
18.İyi bir dinleyicidir. Dinledikten sonra gerekli adımları atar.						
19.Örgütsel sorunları çözmek için gerekli kaynakları bulur ve tedbirleri alır.						
20.Esnek bir yönetim tarzı sergilemektedir.						
21.Çalışanlarına pek değer vermez.						
22.Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.						
23.Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.						
24.Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.						
25.Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur.						
26.Çalışanlarını halk nazarında küçültür.						
27.İletişimi emirler şeklindedir.						
28.İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.						
29.Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.						
30.Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.						
31.Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.						
32.Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.						
33.Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.						
34.Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler.						
35.Kişisel çıkarlarını önde tutar.						
36.Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.						
37.Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.						
38.Terfi/makam en önemsedığı şeydir.						

39.Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.						
40.Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür.						
41.Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.						
42.Kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.						
43.Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.						
44.Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.						
45.Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.						
46.Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler.						
47.Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.						
48.Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.						
49.Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.						

### BÖLÜM 3

Kesinlikle katılmıyorum=1 Katılmıyorum=2 Pek katılmıyorum=3 Biraz katılıyorum=4 Katılıyorum=5 Kesinlikle katılıyorum=6	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<b>Aşağıdaki soruları “kendinizi ve çalışma ortamınızı” düşünerek “1: kesinlikle katılmıyorum” dan “6: kesinlikle katılıyorum” a kadar, kendinizi ifade eden aralıkta değerlendiriniz.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
50.Yaptığım işte başarılıyım.						
51.Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.						
52.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.						
53.Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.						
54.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.						
55.Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.						
56.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.						
57.Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.						
58.Yöneticim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir eder.						
59.İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi yüksektir.						
60.Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı tatmin edici düzeydedir.						
61.İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı tatmin edici düzeydedir.						
62.İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişilerden memnunuz.						

63.Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi tatmin edici düzeydedir.						
64.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu tatmin edici düzeydedir.						
65.İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansına sahip olduğum için memnunum.						
66.Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik tatmin edici düzeydedir.						
67.Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi tatmin edici düzeydedir.						
68.İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı tatmin edici düzeydedir.						
69.İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi tatmin edici düzeydedir.						
70.İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatına sahip olduğum için memnunum.						
71.İşyerimdeki yarışma fırsatları tatmin edici düzeydedir.						
72.İşyerimdeki yönetimin tutumu tatmin edici düzeydedir.						
73.Mutlu olduğumu hissediyorum.						
74.Günlerim iyi geçiyor.						
75.Hayattan dışlanmış hissediyorum.						
76.Mutsuz olduğumu hissediyorum.						
77.Geleceğe yönelik iyimser düşüncelerim var.						
78.Kendimi değersiz hissediyorum.						
79.Hayal kırıklığına uğramış hissediyorum.						
80.Geleceğe yönelik umutsuzluğum var.						
81.Kapana kısılmış gibi hissediyorum.						
82.Duygusal olarak tükenmiş hissediyorum.						
83.Duygusal olarak bitkin hissediyorum.						
84.Başımın dertte olduğunu hissediyorum.						
85.Endişeli (kaygılı) hissediyorum.						
86.Kendimi üzgün hissediyorum.						
87.Fiziksel olarak bitkin hissediyorum.						
88.Fiziksel olarak yorgun hissediyorum.						
89.Fiziksel olarak güçsüz hissediyorum.						

90.Fiziksel olarak yıpranmış hissediyorum.						
91.Fiziksel olarak zayıf hissediyorum.						
92.Hastalıklara karşı hassasım.						
93.Enerjik hissetmiyorum.						



## ÖZGEÇMİŞ

**Berkay İSKİT**

### KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri / Tarihi : Kocaeli / 01.06.1991

Medeni Hali : Bekar

### EĞİTİM

Kocaeli Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans	2016-2019
Uludağ Üniversitesi Makine Mühendisliği Lisans	2011-2015
Marmara Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu (İngilizce)	2009-2011
Cahit Elginkan Anadolu Lisesi	2005-2009

### YABANCI DİL

İngilizce (TOEFL IBT:75, IELTS Academic:6)

Almanca (B1, UKLA ACADEMY Language Schools, Bursa)

### TECRÜBE

Proje Kontrol Mühendisi – Teknokon Endüstri 2018-

### ARAŞTIRMA ALANLARI

Dönüşümcü Liderlik

Toksik Liderlik

Motivasyon

İş Tutumları