

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Çağl Kartal ÖZKAN

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Çağrı Kartal ÖZKAN

1955045011

0000-0003-0530-3273

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Gaye Berna AGUN POYRAZOĞLU

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Toksik Liderlik Davranışının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel, ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 18.07.2022

Çağrı Kartal ÖZKAN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

18.07.2022

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1955045011** numaralı **Çağıl Kartal ÖZKAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Toksik Liderlik Davranışının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 31/05/2022 tarih ve 2022/22 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Ga*** Be*** AG*** PO***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Ay*** ÖZ***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Es*** DE***
(Yeni Yüzyıl Üniversitesi)

Adı-Soyadı : Çağıl Kartal ÖZKAN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Gaye Berna AGUN POYRAZOĞLU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2022
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Liderlik Kavramları, Örgütsel Sessizlik, Liderlik Teorileri

ÖZ

TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Üç ana bölümden oluşan bu tez çalışmasında, toksik liderlik davranışının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. İlk olarak Toksik liderlik kavramı incelenmiş, bu kavramın bileşenleri ve özellikleri açıklanmıştır. Örgütsel sessizliğe sebep olan faktörler, kişilerin örgütsel sessizlik için ne gibi tavırlar takındığı ve örgütsel sessizliğin nasıl üstesinden gelebilmek adına literatür taranarak değerlendirmeler yapılmıştır. Uygulama kısmında nicel araştırma yöntemi kullanılmış, anket uygulamaları İstanbul'daki bir Vakıf Üniversitesinde akademik personel ile gerçekleştirilmiş ve toplamda 254 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, toksik liderlik ve alt boyutlarının, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Name-Surname : Çağıl Kartal ÖZKAN
Supervisor : Assist. Prof. Gaye Berna AGUN POYRAZOĞLU
Degree and Date : Master's Degree, 2022
Major : Business Management
Keywords : Concept of Leader, Organizational Silence,
Leadership Theories

ABSTRACT

EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL SILENCE

In this thesis, which consists of three main parts, the effects of toxic leadership behavior on organizational silence are examined. In the first chapter, the concept of toxic leadership is examined and the components and features of this concept are explained. In the second part, the factors that cause organizational silence, what attitudes people take for organizational silence and how organizational silence can be overcome are evaluated by scanning the literature. In the third part, the quantitative research method was used, the survey applications were carried out with academic staff at a Foundation University in Istanbul and a total of 254 participants were reached. According to the results of the research, it has been determined that toxic leadership and its sub-dimensions have a positive and significant relationship on organizational silence.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
SÖZLÜK.....	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE TOKSİK LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. Lider ve Liderlik	2
1.2. Liderlik Kavramının Gelişme Süreci	4
1.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar	6
1.4. Liderlik Yaklaşımları	7
1.4.1. Özellikler Yaklaşımı.....	7
1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	8
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	9
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	10
1.4.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	11
1.4.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	12
1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	14
1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	14
1.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi	15
1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Modeli.....	16
1.4.3.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teoris	16
1.4.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	17
1.5. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	18
1.5.1. Karizmatik Lider	19
1.5.2. Dönüşümcü Lider	20
1.5.3. Etkileşimci Lider	22
1.6. Toksik Liderlik.....	24

1.7. Toksik Liderliğin Özellikleri.....	25
1.8. Toksik Liderliğin Alt Boyutları	26
1.8.1. Otoriterlik	26
1.8.2. İstismarcılık	27
1.8.3. Narsistlik.....	27
1.8.4. Kendini Ön Plana Çıkarma.....	28
1.8.5. Öngörülemezlik	28

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1 Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihçesi	30
2.2 Örgütsel Sessizlik Türleri.....	32
2.2.1. Kabullenici Sessizlik	32
2.2.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	33
2.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	34
2.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	34
2.3.1. Bireysel Faktörler	35
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	36
2.3.3. Yönetmel Faktörler	36
2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	37
2.4.1. Bekleyiş Teorisi.....	37
2.4.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi	39
2.4.3. Kendini Uyarılama Teorisi	39
2.4.4. Fayda - Maliyet Analizi Teorisi	40
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	41
3.2. Araştırmanın Modeli	41
3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Evreni	42
3.4. Araştırmanın Ölçekleri.....	44
3.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği	44

3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	44
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	45
3.6. Faktör Analizi.....	47
3.6.1. Toksik Liderlik Faktör Analizi.....	47
3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	50
3.8. Korelasyon Analizi.....	50
3.9. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi	52
SONUÇ	54
KAYNAKÇA.....	58
EKLER	73
EK-1: Toksik Liderlik Ölçeği	73
EK-2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği	74
EK-3: Katılımcıların Demografik Bilgileri	75

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Liderlik Tanımları.....	5
Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	6
Tablo 3. Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri.....	13
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Demografik Yapıları.....	43
Tablo 6. Ölçeklerin KMO ve Barlett Test Sonuçları	47
Tablo 7. Toksik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi	48
Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi	49
Tablo 9. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	50
Tablo 10. Araştırmanın Değişkenlerinin Korelasyon Analiz Sonuçları	52
Tablo 11. Toksik Liderlik Davranışının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	52
Tablo 12. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Liderlik Doğrusu Eğrisine Yeni Bir Bakış	17
Şekil 2. Araştırma Modeli	41



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ORG	: Orgeneral
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
TL	: Toksik Liderlik
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
VD	: Ve Diğerleri



SÖZLÜK

Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Sessizlik; içinde bulunduğu örgütü geliştirebilecek veya katkı sağlayabilecek yetkinlikteki kişilerin, örgütsel yapının gelişimine “davranışsal”, “bilişsel” ve “duygusal” olarak fikirlerini aktarmamasıdır.

Toksik Liderlik: Toksik liderlik, örgüt içerisinde yöneticilerin astlarına gösterdikleri olumsuz davranışların yapının bozulmasına ve bu yapıda toksik bir sonuç oluşturmaya sebep olmasıdır.



GİRİŞ

Liderlik insanlık var olduğu süreden beri varlığını sürdüren ve zaman içerisinde yapılan çalışmalarla gelişen kavramlardan birisidir. Toplumlar yüzyıllar boyunca kendilerine yön gösterici, aydınlatıcı, ilham kaynağı olabilecek ve kitleleri yönlendirebilme kabiliyeti olan kişileri arayış içerisinde olmuşlardır. Liderlerin bu toplumların gelişmesinde ve daha ileri seviyelere ulaşmasında mutlak etkileri olduğu kesin bir gerçektir. Bu liderlerin iyi ve geliştirici özellikleri olduğu kadar olumsuz ve toplumlarda problem yaratabilecek etkileri ve özellikleri de bulunmaktadır. Uygusuz davranışlar içerisinde bulunan liderler, bulundukları topluluğa negatif etkiler yaratarak o topluluğun yanlış yönlendirilmesine sebebiyet vermektedir.

Liderlik kavramlarından birisi ve bu araştırmanın konularından birisi olan Toksik Liderlik, liderlik kavramları arasında olumsuz etkilere sahip olan ve örgütler içerisinde olumsuz etkilere sebebiyet veren kavramlardan biridir. Toksik liderler, bulundukları örgüte ve örgüt içerisindeki bireylere zararlı bir takım etkiler yaratabilir. Örgüt içerisinde, sessizlik, örgüt ikliminin bozulması, örgütsel bağlılığın azalması gibi etkileri olabildiği gibi çalışanlarda, işten ayrılma niyeti, çalışan sessizliği vb. etkiler yaratabilir.

Örgütsel açıdan önem teşkil eden kavramlardan birisi sessizliktir. Sessizlik çok fazla parametresi olan bir kavramdır. Sessizlik sadece ses çıkarmama eylemi anlamına gelmediği için sessizlik üzerine yapılmış olan çalışmalarda hala tam anlamıyla sessizlik kavramı oturtulmuş değildir. Örgütsel sessizlik kavramı incelendiğinde ise “bulunukları örgüt içerisinde, örgütün gelişmesini, iyileşmesini, problemlerin çözülmesi gibi durumlarda önerilerde bulunmayıp sessiz kalma davranışı sergileme” şeklinde özetlenebilir. Çalışanların bu gibi bir tutum sergilemesi örgütler açısından olumsuz bir etki yaratmaktadır.

Bu çalışma kapsamında toksik liderlik davranışının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmiş, ulaşılan sonuçlar ile literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde Lider ve Liderlik türleri, ikinci bölümde Örgütsel Sessizlik, üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi bulunmaktadır. Araştırma İstanbul’da bir Vakıf Üniversitesinde akademik personele yapılmış ve toplamda 254 adet katılımcıya ulaşılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER VE TOKSİK LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. Lider ve Liderlik

Literatürde lider kelimesi için “yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef” gibi tanımlamalar yapılmıştır. Diğer bir deyişle lider, büyük kurumların en yüksek düzeyde yönetimiyle ilgilenen kişi olarak da tanımlanır (Sezgin ve Özdemir, 2002). Liderler ekiplerinin başarılarını desteklemek ve gerçekleştirmek için çeşitli görevleri üstlenirler. Buna göre ilk yaptıkları şey bireylerin davranışlarını onları başarıyı elde edecek şekilde yönlendirmektir. Sonraki aşamada lider, değişen dünya düzenini takip edip buna göre uygulamalar yaparak, belirli bir standardı sağlamaya yükümlüdür. Liderlerin örgüt içerisindeki gelişmeleri iyi bir şekilde takip etmesi de liderlerin başka bir olmazsa olmaz özelliklerinden birisidir. Bu özellikler çerçevesinde liderler diğer birimler ile uyumlu bir şekilde hareket etmeli, olası fikir ayrılıklarını ve tartışmaları sorunsuz hallederek iç düzeni sağlamalıdır. Liderin örgütteki bireylerin farklı kişiliklerde olduklarını kabullenip takipçilerinden gelebilecek zor istekleri veya ihtiyaçları karşılayarak örgüt içerisindeki dengenin sorunsuz bir şekilde ilerlemesini sağlamalıdır (Çekmecelioğlu, 2014). Kısaca lider, örgütün hedeflerine karar veren, hedeflere ulaşabilmek için örgütteki bireyler üzerinde etki sahibi olan ve bu hedefler uğruna onları harekete geçiren kişi olarak tanımlanabilir (Bahar, 2019).

Liderlik belirli bir eğitim, zeka ve tecrübe gerektirir. Liderlik ile lider olmak arasında belirgin farklar bulunur. Liderlik, ortak problemler için çözüm ortamı oluşturmak, örgütteki bireylerle ilişki halinde olmak, örgüt içerisinde dostane, samimi ve saygılı bir çalışma ortamı yaratacak şekilde bir yönetim şekli göstermelidir (Özsalmanlı, 2000). Lider patron ya da yönetici değildir. Coşkulu, inovatif ve cesaret gibi özelliklerle donatılmış olması gerekmektedir. Lider değer oluşturmalıdır. Bireyler liderin, oluşturdukları bu değer benimsenmesi ve takip edilmesi gereken kişiler olarak düşünmelidirler (Ersay, 2012).

Ersoy'a göre (2012) Ralph Nader lideri "işleri kitleler oluşturmak yerine yeni liderler yetiştirmektir" diye tanımlamıştır. Phil Durado ise; lider, "amaçları güzel şeyler başarabilmektir, sıradan bir çalışan olmak değildir" şeklinde tanımlamıştır. Liderler, sorunları iyi algılayıp hemen çözüm üretebilmeli, çalışanlarla uyumlu bir şekilde hareket edebilme yeteneğine sahip olmalı, adaptasyon problemi çekmeden her koşula hızlıca ayak uydurabilmeli, dünyadaki gelişmelere ve yeniliklere hakim olmalı ve etik değerler çerçevesinde hareket etmelidir.

Liderlik bir süreç, lider ise süreci yöneten ve yönlendiren kişidir. Liderlik kavramının yetenekli ve doğru bir lider ile yapılabileceği düşünülen doğruluğu kesin olmayan bir algı vardır. Bu algı doğrultusunda liderlik kavramı karizma ve vizyon sahibi olan ve bu vizyonu astlarına etkileyebilecek şekilde kabul ettirebilen kişiler olarak tanımlanır. Astlarını kendilerine bağlayan liderler, sürecin nasıl işleyeceğini belirleyen ve buna göre kararlar vermeye cesareti olan kişilerdir. Özetlenecek olursa, liderlik süreci güçlü bir lider kimliği ile özdeşleştirilmektedir (Kılınç, 2002).

Liderlik çok büyük ve çok fazla parametresi olan bir kavram olduğu için hakkında birden fazla tanım bulunmaktadır. Bu tanımların en çok kullanılanları şu şekilde sıralanabilir (Bolat vd. 2008):

- a) Liderlik, çalışanlarının ufkunu açma, onların amaçlarını belirleyerek bu amaçlarını başarmalarını sağlamak ve örgütsel bağlılığı sağlamak gibi birden fazla görevin bir kişide toplanmasıdır.
- b) Liderlik, herhangi bir baskı veya zorlama olmadan kişinin çevresindeki topluluğun davranışlarını değiştirdiği sosyal bir olaydır.
- c) Liderlik, mesleği için elinden gelen bütün çabayı ve sevgiyi vermektir. Yüksek iletişim kabiliyetine sahip olmak, bu özelliği sayesinde içinden çıkılması zor olarak görünen konuları kolayca halledebilme yeteneği bulunmasıdır. Çevresindeki takipçilerine olumlu enerji verebilmektir.
- d) Liderlik, takipçilerini ulaşılması ve başarılması gereken amaçlar doğrultusunda onları çaba sarf etmelerine ikna etme kabiliyetidir.
- e) Liderlik, belirli hedefler uğruna belli bir topluluğu çevresinde toplayabilme ve bu hedefleri başarabilmek için onları bu hedeflere yönelik çalıştıracak tecrübe ve kabiliyete sahip olmaktır.

- f) Liderlik, değişik bakış açısına sahip olup görülmeyeni görmek ya da fark edilemeyenleri fark edebilmektir. Etrafındaki insanları yeniliklere ve kendilerini geliştirmeleri için onları ikna edebilme kabiliyetine sahip olmaktır.
- g) Liderlik, bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirmek demektir (Tunçer, 2011).

1.2. Liderlik Kavramının Gelişme Süreci

Eski çağlarda daha büyük topluluklar üstünde önemli izler bırakan kişilerle ilişkilendirilen liderlik ve liderliğin içerisinde bulundurduğu kavramlar, kimi zaman değişik mitolojik tanrılarla ilişkilendirilmiştir. Liderin iletişim gücünü Hermes, stratejik kabiliyetlerini Athena ve gücünü Zeus'a benzetildiği görülmüştür. Mısır'da da bu durumla benzeşen bir liderlik tutumu olarak tanrı-kral anlayışı görülmüştür (Şahne ve Şar, 2015). Günümüzde liderlik kavramı ise 19. yüzyılın başlarında bilimsel araştırmalara konu olarak hızlıca önemini arttırmıştır. Özellikle 1950 sonrasında bu kavram kurumsal açıdan incelenmeye başlanmış ve yakın zamanda kurumlarda liderliğin önemli bir hale gelmesi ile yönetim, örgüt ve uygulamacı teorisyenlerin ilgi odağı olarak araştırmalarda kullanılan önemli bir kavram olmuştur. (Yeşil, 2016).

1950-80'li yıllardaki dönemlerde liderlik anlayışı kurumlardaki amir ve orta düzey yöneticiler üzerinde de durmuş ve onlar üzerinde çalışmalar yapmıştır. 1980'lerden itibaren gelişen süreçte, liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar yenilik ve değişime maruz kalmış bilhassa 1980'lerin ortalarında gerçekleşen değişim, yönetsel (supervisory) liderlik araştırmalarından stratejik liderlik araştırmalarına evrilmiş ve üst düzey yöneticileri de kapsayan bir araştırma olmuştur (Çelik ve Uğurluoğlu, 2009).

Çelik ve Uğurluoğlu'na göre (2009) liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların ana temasındaki değişimi Hambrick ve Mason'un "Üst Kademe Teorisi" adlı çalışmasında görüldüğü söylenebilir. Hambrick ve Mason'un yaş, eğitim, tecrübe vb. demografik farklılıkların üst düzey yöneticilerin karar mekanizmalarına ve çalışanların etkinlik düzeyleri üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hakkında oldukça fazla tanım olmasına rağmen liderlik kavramının, yapılan tanımlamalara kusursuz bir şekilde uyduğu söylenemez. Geçmişte hakkında yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi liderlik kavramı farklı yönlerden araştırılmıştır.

Yapılan bu farklı çalışmaların iki gerekçesi vardır. Bu gerekçelerden birincisi, liderliğin araştırıldığı kapsam, liderliği ne şekilde etkiliyorsa yapılan betimlemede bu özelliği ortaya çıkarılmıştır. Diğer i se, liderlik hakkındaki düşüncelerin ve isteklerin toplumun genelini oluşturan alt organizasyonlarla iş birliği içerisinde senkronize bir şekilde değişmesidir. Özetle, insanlık var olduğundan beri bütün devirlerde, her şartta ve koşulda farklı türde lider ve lider özelliklerinin oluştuğu tespit edilmiştir (Akyüz, 2018). Tablo 1’de yıllar içerisinde liderlik ile yapılmış tanımlar gösterilmiştir. Liderlik ile ilgili yapılan bu tanımlamalarda düşüncelerin birbiriyle uyuşmasına karşın her dönem değişik anlamlara gelebilmektedir (Yangil, 2016: 131).

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Yıllar	Bilim Adamları	Liderlik Tanımları
1902	Cooley	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1911	Blackmar	Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	Munson	En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1930	Bundel	İnsanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1942	Copeland	İnsanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1950	Stogdill	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için insanları etkilemektir.
1960	Terry	Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1968	Dubin	Yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
1978	Katz&Kahn	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1986	Krausz	Diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	Norris	Sezgisel ve analitik düşünmeyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1993	Kowalski&Reitzig	Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1996	Sullivan&Harper	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
1997	Gallagher&Diğerleri	Tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkilemedir

Kaynak: Yangil, F. M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.

1.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar

Liderlik ile yöneticiliğin aynı kavramlar olduğunu varsayan bilim insanları olmasına karşı bu iki kavram tamamen farklıdır. Liderlik genel tanımlarıyla önderlik eden, yol gösterici, kitleleri yönlendirebilen bir kavram olarak tanımlanırken yöneticilik ise otoriteyi sağlayan olarak tanımlanır. Bu iki kavramın ayırt edici özellikleri “otorite, güç ve etkileme” dir. Şirketlerde çalışanların yönlendirilmesi amacıyla uygulanan otorite ve etkileme kavramlarının kullanım biçimi, bireyi yönetici veya lider konumuna getirir. Otorite ve yetkiyi yaptırım uygulayabilmek amacıyla yöneticiler kullanırken, lider etkileme yöntemini kullanarak çalışanlarını motive etmek için çalışır. İki kavramı daha net anlayabilmek ve ayırt edebilmek için Tablo 2’de karşılaştırmaları yapılmıştır (Dikici ve Erdem, 2009).

Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademedede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Varolan hedefe hizmet eder	Kendi hedefini belirler
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

Kaynak: Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

Farklılıkları kadar ortak yönleri de bulunan yönetici ve liderlerin en temel özelliği çevresindekileri yönlendirme amacını benimsemeleridir. Benzer yeteneklere sahip olan yönetici ve liderlerin en belirgin özellikleri etrafındaki insanlara yol haritası oluşturmaya gayret göstermeleridir. Bu kavramların kendi aralarında farklılaştığı yer ise yararlandıkları metotlardır. Yönetici, gücünü çalışanlarını hedefler doğrultusunda hareket etmeleri için kullanırken, liderlerse güçlerini çalışanlarını yönetmek için kullanır. Özetle yönetici yetki sahibi, lider ise güç sahibi olarak tanımlanabilir. (Özsalmanlı, 2005).

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Günümüze kadar liderlik kavramı hakkında birçok teorik ve uygulamalı araştırmalar bulunmaktadır. İlk zamanlarda liderlik kavramı, liderin bireysel kabiliyetlerinden oluştuğu varsayılmaktaydı. Zaman içerisinde gelişen olayların sonucunda liderlik, sadece bireysel yeteneklerin fayda sağlamadığı anlaşılmış ve kitleleri yönetirken gösterdikleri davranış biçimleri hakkında bir takım çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır. (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler kuramı, literatüre I. Dünya Savaşı başlarında subaylardaki yetersizlikten dolayı ortaya çıkmıştır. A.B.D. ordusu Amerikan Psikoloji Derneğine mensup psikologlardan oluşan bir ekibe askeri personeller seçmelerini istemişlerdir. Yapılan araştırmalar neticesinde, Alfa Zekâ Testi (Army Alpha Test of Intelligence) önderliğinde pek çok ölçme ve seçme aracı literatüre katılmıştır. Özellikler yaklaşımı geliştirilmiş olan bu araçların endüstride kullanılmasıyla ortaya çıkmıştır. (Şimşek, 2006).

Özellikler yaklaşımının temel hedefi; liderlerin olmazsa olmaz yanlarını araştırarak anlamak ve bu amaca göre yeni liderler ortaya çıkarmaktır. Bireylerin kişisel veya psikolojik yetenekleri onları lider olarak belirlemektedir. Liderliğin doğuştan itibaren var olan bir yetenek olmasının yanı sıra, lider diye tanımlanan bireylerin bir şekilde kendilerini ispat edecekleri düşünülmektedir. (Demir vd. 2010).

Yapılan ilk araştırmalarda liderlik, liderin uzmanlıklarını göz önünde bulundurarak bir tanımlama yapılmasında etkili olmuştur. Bu özellikler; “fiziksel, psikolojik, kişilik ve doğuştan” başlıkları altında testlere tabii tutularak araştırılmıştır. Liderlik sürecinde etkin bir rol olarak düşünölerek, liderlerin özellikleri hakkında araştırmalar yapılmıştır. Bu düşünce biçiminin temelde anlatmak istediği şey kolay anlaşılabilir ve akla uygundur. Başarıyı elde eden liderler, başarısız olanlara göre bazı yetenek ve işlevsellikleri daha fazladır. (Aykan, 2002).

Çetin (2008), Yukl’un özellikler yaklaşımını örnek alarak yaptığı araştırmalarda, liderliği açıklarken grubu veya gücünü göstermesinin dışında aslında ulaşılmak istenen sonuç; insanların sadece belli bir kısmının doğal liderler diye nitelendirilmiş ve bu kişileri diğerlerinden ayıran yetenekler ve karakter yapısına sahiptirler. Doğuştan gelen bu beceriler ilerleyen zamanlarda geliştirilemezler yani lider sonradan olunmaz lider olarak doğulur. Etkisini henüz yitirmemiş olan bu yaklaşımın belirli olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu yaklaşımın ekseninde yürütölün araştırmalarda, liderin örgüte gösterdiği yaklaşımın ve içinde bulunduğu durumun etkileri görmezden gelerek yalnızca liderlik özelliklerini ön planda sergilemeye çabalanmıştır.

1950’li yıllarda önemi giderek artan “davranış bilimlerinin” yarattığı önemle birlikte yapılan sonraki çalışmalar, liderlik davranışlarını anlamaya çalışmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda, liderin sahip olduğu yetenekler yerine çalışanların özellikleri ve liderlerin davranış biçimi göz önünde bulundurulmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004).

1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderliğin zaman içerisindeki gelişimini anlatmaya yönelik olan bu yaklaşımın merkezinde, liderleri hedeflerine ulaşabilen ve onların yeterli olmasını belirleyen yönlerinin, liderlik özellikleri yerine liderlik yaparken sergiledikleri tavırlardır. Çalışanlarıyla aralarındaki iletişim biçimi, onları bazı konularda yetkilendirmesi, kontrol mekanizmaları, organizasyon becerileri ve hedefleri tanımlama konusundaki davranış biçimleri liderlerin yeterliliklerini ortaya çıkaran önemli hususlardır (Çetin ve Beceren, 2007).

Davranış bilimciler liderliği; örgüt içerisindeki bir kişinin yarattığı etkiye ve bu etkinin diğer çalışanlarda yarattığı beklentilere yön vermesine kadar uzanan birbiriyle bağlantılı bir yapıya dönüşmesidir. Bu yaklaşıma göre lider, astlarının göstermiş oldukları gayreti desteklemeli, onların önem verdikleri konularda yapıcı olmalı ve örgütsel işleyişi belirgin bir şekilde yürütmelidir (Yeşil, 2016).

Yönetim bilimcilerin üzerinde çalıştığı bazı uygulamalı ve teorik araştırmaların davranışsal liderlik yaklaşımına önemli gelişmeler sağlamıştır. Yapılan çalışmaların bazıları: Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert'in Sistem 4 Modeli gibi çalışmalardır. Bu araştırmaların fikir olarak birleştiği ortak kanı, liderler liderlik davranışını gösterirken iki noktaya dikkat etmelidirler: ilki "işe veya göreve yönelik olma", ikincisi ise "kişiye yönelik olma" hususudur. Yapılan çalışmalar neticesinde bazı liderlik tarzları ortaya çıkmış ve bu liderlik tarzlarının yarattıkları etki ve verimlilikleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Caroll L. Shartle'in öncülük ettiği Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları 1946 yılında üniversitenin personel araştırma departmanında araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmanın amacı lider davranışlarının anlanmaya çalışmaktır (Başar ve Basım, 2018). Psikoloji, sosyoloji, ekonomi kapsamında bir araya getirilmiş olan topluluk, belirli bir zümreye hitaben (Komutanlar, yöneticiler, öğrenciler vb.) liderin disiplin, görev bilinci ve çalışanlarına ayırdığı vakit gibi konuları araştırmıştır. Araştırmaya katılan bireylere liderlerin onlara gösterdikleri davranışlar kapsamında testler yapılmış ve bu testler neticesinde iki liderlik davranışının etrafında toplanıldığı saptanmıştır (Küçüközkan, 2015):

- a) Anlayış Gösterme: Liderin çalışanlarına karşı anlayışlı davranma seviyesi ve güven ortamı yaratmaya çalışmaktır. Liderin anlayışlı davranma seviyesi güçlü ise çalışanlarına arkadaş gibi davranır. Bu liderler için çalışanların duygu, düşünce ve mutlulukları önemlidir.
- b) Yapıyı harekete geçirme (YHG): Amaçlara göre hareket eden bir liderlik davranışdır. Çalışanların belirlenen amaçlara ulaşmalarına önderlik eder. Bu

liderler çalışanlarına emir verir, hedefler için bir rota oluştururlar ve işe yönelik eylem planı yaparlar (Arıkan, 2001).

Ayrıca, yapılan araştırmalar neticesinde şu sonuçlara da ulaşılmıştır (Izgar, 2014);

- a) Liderin çalışana yönelik davranışlarının fazlalaşması, çalışanların kendisini işe daha çok vermesine ve işten ayrılma niyetinde azalmaya sebep olduğu görülmektedir.
- b) Liderin kararları kendi başına almama davranışının fazla olması, çalışanların gösterdikleri performansın yükselmesine olumlu yönde etki etmektedir.

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Sosyal Araştırma Enstitüsü'nde çalışan Tannenbaum ve Schmidt tarafından Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar tıpkı Ohio Üniversitesinin yaptığı araştırmaların benzeri olarak liderlik ile ilgili yaptığı çalışmayı iki başlıkta ele almıştır (Küçüközkan, 2015). Yapılan araştırmaların temeli çalışanların yaptıkları işten aldıkları hazzın artmasına fayda sağlayabilecek etkenleri belirleyerek örgütün verimliliğine pozitif bir etki etmektir. “Verimlilik, iş tatmini, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon” gibi kavramlar araştırmanın belirleyici faktörleri olarak kullanılmıştır. Endüstri sektöründe çalışan ve her kademedeki personelin katıldığı araştırmalar neticesinde, liderler davranışlarının “kişiyeye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar” olarak iki tanım olarak belirtilmiştir (Arıkan, 2001). Yapılan çalışmalar neticesinde liderlerin “kişiyeye yönelik” ve “işe yönelik” davranışlar olmak üzere iki davranış biçimi ortaya çıkmıştır. Verimi yüksek olan örgüt liderlerinin liderlik şekilleri “kişiyeye yönelik” olarak tanımlanmış, verimi yetersiz olan örgütlerin liderlerinin “işe yönelik” bir liderlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır (Küçüközkan, 2015).

Bunun gibi bir liderlik davranışını benimseyen liderlerin fikirleri detaylıca incelendiğinde, yapılması gereken işlerin tam zamanında ve maksimum verimlilikte tamamlanması gerektiğini defalarca dile getirdikleri, işten kaytarma veya iş süresini uzatma gibi faaliyetlerin olmaması vurgulanmaktadır. Diğer bir liderlik davranışı ise; astlara emir ile iş yaptırmak yerine onlarla birlik olarak süreci yürüttükleri, yapılması

gereken işlerin insani ilişkiler çerçevesinde yürütüldüğü ve astların liderlerin onlara gösterdikleri yardımsever tavırlardan olumlu şekilde etkilendiği “kişiyeye yönelik” liderlik davranışıdır. Kişiyeye yönelik liderlik davranışı gösteren liderler, astlarının ihtiyaçlarını dikkate alan ve onlarla ilgilenen, yapılamayan veya aksaklıklar yaşanan işlerde onları cezalandırmak yerine arkalarında durup onlara pozitif davranan ve örgüt içerisinde birbirlerini destekleyici bir ortam oluşturmayı arzulamaktadırlar (Üçok, 2021).

1.4.2.3. McGregor’un X ve Y Teorisi

Liderlerin anlayış biçimine yönelik araştırmalar yürüten Douglas McGregor, yönetim bilimi alanındaki ilk yazarlardan birisidir. McGregor, liderlerin daha kendilerinin bile ne oldukları anlayamadıkları bir zamanda, yönetsel davranışların astların davranışları üzerinde yarattığı sonuçları araştırmıştır. Yönetim biliminin gelişmesinde büyük rol oynayan ve emeği geçen McGregor’un “X-Y Teorisi” ise kendisinin literatüre kattığı en önemli ve en çok bilinen çalışmalarından birisidir (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016).

X kuramına göre;

- a) Sıradan bir birey çalışmaktan hazzetmez, bu yüzden işten olabildiğince kaçıp uzak durmaya çalışır.
- b) Sıradan bir birey sorumluluk almaktan kaçınır, isteksiz bir tutum sergiler ve kendi güvenliği diğer her şeyden önemlidir.
- c) Bu sebeple insanlara bir şeyleri yaptırabilmek için zor kullanılmalı, yaptıkları iş sürekli denetlenmeli ve hedeflere ulaşabilmek için cezalandırılmalıdır.

Y kuramına göre ise (Deniz ve Hasançebioğlu, 2013),

- a) Birey için oyun oynamak ve dinlenmek ne kadar normal bir davranış ise iş yapmak da o kadar normaldir.
- b) Hiçbir insan doğuştan tembel yaratılmamıştır. Bireylerin yaşadıkları kötü tecrübeler onları tembel olmaya yöneltmiştir.
- c) Birey oluşturduğu hedeflere yönelik olarak kendisini kontrol ederek hareket eder.

- d) Bütün bireylerde yeterli yetenek vardır. Doğru koşullarda birey bu yeteneklerini geliştirir ve biraz daha sorumluluk üstlenmeyi tecrübe eder.
- e) Liderler doğru bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin yeteneklerini arttırabilmesine katkıda bulunmalıdır.

Özetle X yaklaşımına göre liderler, otoriter, çalışanlarından beklentileri olan, onlara önderlik ederler ve yetkinin kimde olduğunu anlamalarını beklerler. Y yaklaşımına göre ise liderler, katılımcı-demokratik bir davranış gösterirler. Çalışanların fikirlerine önem verir, onlarla istişare yapar ve inisiyatif alma konusunda astlarını cesaretlendirirler (Küçüközkan, 2015).

1.4.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünde Likert tarafından yapılan bir araştırma sonrası ortaya konulan örgütsel sistem yaklaşımı, örgütsel liderliği; sistem 1 (istismarcı otoriter) sistem 2 (yardımsever otoriter) sistem 3 (danışmacı) ve sistem 4 (demokratik) olmak üzere 4 grupta sınıflandırılmıştır (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013).

Sistem 1- İstismarcı Otoriter: Bu yönetim şeklinde lider, yapılması gereken işin önemini ve önceliğini belirtmeye yönelik otoriter bir tutum sergiler. Çalışanlarına karşı güven duygusu olmadığı için bütün kararları lider verir. Bütün kararları lider verdiği için örgüt yapısında üst yönetimden en alt kademeye doğru dikey bir iletişim yapısı mevcuttur. Örgütün kontrolünü üst yönetim yaptığı için örgütün hedeflerine engel olabilecek formel olmayan yapılanmalar da meydana gelebilmektedir. Çalışanlar kendilerini güvence altına alabilmek için yaptıkları faaliyetleri saklamakta, bu yüzden de boşa zaman kaybedilmektedir. Özetle çalışanlar yaptıkları işi benimsediklerinden dolayı değil, yapmak zorunda oldukları için çalışmaktadırlar. (Argon ve Dilekçi, 2014).

Sistem 2- Yardımsever Otoriter: Bu yönetim biçiminde üst yönetimin çalışanlara yönelik biraz da olsa güveni vardır ve aralarında efendi-hizmetçi tarzında bir ilişki bulunmaktadır. Kararların neredeyse tamamı ve örgütün hedeflerinin planlanmasını lider tarafından kararlaştırılırken, bazı kararlar da belirli sınırlar içerisinde astlara yönlendirilir. Çalışanlar genelde endişe içinde olmanın yanı sıra tedbirli davranmaktadırlar. Çalışan motivasyonunu arttırmak için mükâfatlandırılır

veya yaptırım uygulanmaktadır. İletişim üst kademedan alt kademeye doğrudur fakat liderler duymayı arzuladıkları haberlerin gelmesi şartıyla alt kademedan üst kademeye doğru da olabilir (Türkmenoğlu ve Bulduklu, 2013).

Sistem 3- Katılımcı Yönetim: Lider çalışanlarına genellikle güvenir ve düşüncelerine önem göstererek karar alma sürecine onları da dahil eder. Astlar genelde teknik konularda karar almalarına izin verilirken, stratejik ve önem derecesi yüksek olan konularda üst yönetim tarafından kararlar belirlenir. İletişim şekli sistem 2'nin aksine aşağıdan yukarıya doğrudur. Korku ve cezalandırma yöntemlerinin aksine çalışanlar ödüllendirilerek teşvik edilir. Lider yapılması gerekenleri kendisi belirler ve denetimi sağlar (Argon ve Dilekçi, 2014).

Sistem 4- Demokratik Yönetim: Çalışana güven esasına dayalı bir yönetim şeklidir. Liderler, çalışanlarına tam serbestlik tanır ve fikirlerini özgürce söylemelerine izin verir. Astlar içerisinde yer aldıkları amaçları tanımlarken ödüllerle teşvik edilirler. İletişim şekli aşağı, yukarı ve yataydır. Örgüt içerisindeki herkes karar mekanizmasının bir parçasıdır ve koordinasyon düzeyi olması gerektiği gibidir (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Özler, Özalp, 2013).

Tablo 3. Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı-Otokratik	Sistem-2 Yardımsever-Otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Paşaoğlu, D., Toksöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D., Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri

1.4.3. Durumsallık Yaklaşımı

Belirli koşullara göre farklılık gösteren “Durumsallık Yaklaşımı”, liderlik davranışlarının tahmin edilebilir olmadığını açıklamaktadır. Bu açıklamaya göre her koşulda kabul edilebilir bir liderlik davranışı yoktur (Yalçınkaya, 2002). Durumsal yaklaşımlarda tek bir doğru davranış veya spesifik davranışlar yoktur. Oluşan bütün problemlerin değişik bakış açılarıyla gözlemlenmesi ve buna uygun bir yaklaşım sergilenmelidir. Sonuç olarak durumsal yaklaşımlar diğer liderlik davranışlarıyla birlikte, onların yetersiz oldukları yerleri de tamamlayarak onlardan olabildiğince fayda sağlamaya çabalamaktadırlar (Çetin, 2008).

1.4.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık yaklaşımıyla ilgili çalışmaların öncülüğü Fred E. Fiedler (1967) tarafından gerçekleştirilmiştir. Fieldler’in bu araştırması liderlik teorilerine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Liderlik davranışları hakkında yapılan çalışmaların yeterli olmayışından ve hangisinin uygulanmasının doğru olacağı hakkında yeterli bilgiye sahip olunmamasından dolayı Fieldler’in “Etkin liderlik yaklaşımı” önemli bir yenilik olmuştur (Özalp, Eren ve Öcal, 1992).

Fiedler’in ortaya çıkardığı modelde, örgütün verimli bir şekilde çalışmasının liderin onlara gösterdiği liderlik davranışına ve örgütün lidere verdiği otorite seviyesine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Liderlik tarzını tanımlayabilmek için liderin yapılan işe verdiği önemi mi yoksa işgören performansına mı önem verdiğini anlayabilmek için “En az tercih edilen çalışma arkadaşı” ölçeğini (Least Preferred Co-worker) oluşturmuştur. Ölçeğe göre anlaşılmadıkları çalışanlarına düşük puan vererek kusurlarını ortaya çıkarmaya çalışan lider iş (görev) odaklıdır. Çalışanlarına karşı daha yapıcı yaklaşan ve onlara karşı pozitif bir yaklaşım gösteren liderler ise ilişki (çalışan) odaklıdır (Öztürk, 2016). Fiedler’in durumsallık teorisi için yapılan çalışmalar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çetin, 2008);

- a) Takipçileriyle güçlü bağlar kuran lider, iş paylaşımını takipçilerini kararlara ortak ederek belirginleştirdiğinde ve bulundukları konumda belli bir güce sahip olduklarında verimlilikleri maksimum seviyeye gelmektedir.

- b) İş tanımını net bir şekilde kararlaştıran güçlü lider, takipçileriyle aralarındaki ilişki kopuk ve yetersiz bile görünse yapılan işlerden maksimum fayda elde etmektedir.
- c) İş tanımını kararlaştırırken, sahip olduğu mevkinin gücünden faydalanırken veya takipçileriyle iletişim kurmakta zorluk çeken lider, verimsizliği ve örgüt içindeki etkinliği en yetersiz liderlerdir.
- d) Liderin majör problemler karşısında gösterdikleri reaksiyon ve yeterlilik o örgütün etkililiğine doğrudan etki eder.
- e) Her durum için kabul görülen ve “en iyi” diye nitelendirilen bir liderlik tarzı yoktur.

1.4.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Gelişim sürecinde Robert House ve Martin Evans’ın büyük katkılarının olduğu Amaç-Yol teorisi (1970), içerik olarak Vroom’un güdüleme motivasyon teorisindeki bekleyiş kuramından ortaya çıkmıştır. Bu teoriye göre; birey davranışının yarattığı etki ile elde etmeyi arzuladığı çıktı, yani bekleyiş ile kişinin elde etmeyi arzuladığı sonuçlara istinaden bireyin verdiği önemin değişebildiğini göstermiştir. Kişinin belirli bir davranış şeklini benimsemesi, kişinin isteklerine ve benimsediği davranış biçiminin gereksinimlerini karşılayabilme niteliğine bağlıdır. Bu model, liderin çalışanlarının kişisel yeteneklerinin yanı sıra onların başarılarını da arttırabilmeyi ve bunları gerçekleştirmek için hangi yollara başvuracağı ile ilgilenir. Liderin takipçilerin belirlenen hedefi başarabilmek için onları hedefe istekli hale getirilmesini diğer bir boyut olarak tanımlanmaktadır. Liderin takipçileri üzerinde yarattığı etki, yapılması gereken işin hedeflerinin ne şekilde anlaşıldığı ve bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir süreç uygulandığı hakkında araştırmalar yapılmıştır. (Sökmen ve Boylu, 2009).

İstenilen verim ve hedeflere ulaşılması, liderin takipçilerinin bireysel hedeflerini başarmaları konusunda onlara önderlik etmelerine bağlıdır. Bu hususta sarf edilen gayret ve faaliyetler, örgütün hedef ve başarılarının önemini olumlu yönde etkileyecektir. Liderin temel görevi takipçileri için benimseyebilecekleri hedefler yaratmak ve takipçilerin bu hedefleri başarabilecekleri yöntemlere ulaşabilmelerine destek olmaktır. (Özalp, Eren, Öcal, 1932).

1.4.3.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Karar Modeli

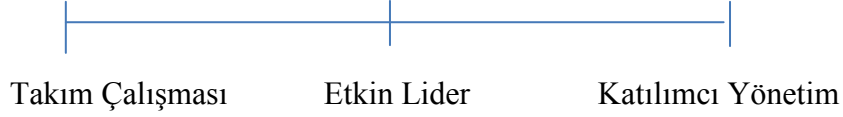
Vroom ve Yetton'un (1973) oluşturduğu bu modele göre liderin karar alma problemleri kişisel ve örgüt kapsamında şeklinde iki şekildedir. Kişisel karar alma problemi, üretilen çözüm çeşitlerinin, takipçilerden sadece tek bir kişi üzerinde fayda sağladığı durumlardır. Birden daha fazla kişi üzerinde etki yaratan problemler ise örgüt kapsamındaki problemler şeklinde tanımlanır. Karar alma konusunda, kararlara dahil olma şekli ve ölçüsünü belirlenmesinde uygulanacak çeşitli karar kuralı oluşturduğu için normatif model şeklinde adlandırılan bu model, beş farklı liderlik tarzından ortaya çıkan bir yapıyı oluşturmaktadır. Oluşturulmuş olan bu model, çalışanların kararların hayata geçirilmesi için istekli olmaları ve liderlik tarzlarının parametrelerini temel olarak görmelidir. Karar alma biçimleri en yüksek otoriteye sahip olandan en katılımcıya doğru şu şekilde sıralanmıştır (Göksoy, 2014):

- a) Lider sahip olduğu tecrübe ve bilgi birikimiyle kararları kendisi belirler ve uygular.
- b) Lider elde etmesi gereken bilgilere ulaşarak yapılması gerekeni yapar.
- c) Lider çalışanlarının fikirlerini sorar gerekli geri bildirimi aldıktan sonra karar alır.
- d) Lider çalışanlarından toplu olarak fikirlerini alır ve karar verir.
- e) Lider problem örgüt içerisinde paylaşır ve örgüt ile birlikte karar verir.

Yapılan bu model çerçevesinde, lider, verimliliği ve astların faaliyetlerini yükseltmek için problemlerin çözümünde değişik karar verme tarzlarını tercih etmelidirler. Oluşabilecek bütün durumlara “en uygun” şeklinde düşünülebilecek bir karar verme şekli yoktur. Liderin belirlediği kararların etki oluşturabilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bunlardan yola çıkarak, astların olabildiğince karar alma süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005).

1.4.3.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Teoris

Örgüt içindeki bireylerin organize bir şekilde çalışması için motivasyon gibi etkenler fark yaratabilir. Liderler takipçilerinin daha istekli hale getirebilmelidir. Katılımcı yönetimde lider demokratik bir yönetim şekline sahip olmalıdır. Liderlik doğrusu şu şekildedir (Uysal, 2017):



Şekil 1. Liderlik Doğrusu Eğrisine Yeni Bir Bakış

Kaynak: Uysal, G. (2017). Tannenbaum ve Schmidt ve Liderlik Doğrusu Eğrisi. *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı*, 1-6.

Doğrunun başında takım çalışması, doğrunun sonunda ise katılımcı yönetim parametreleri bulunmaktadır. Lider yönetim biçimininde bu iki bileşeni göz önünde bulundurmalı ve takipçilerini motivasyonlarına etki edebilmelidir. Tannenbaum ve Schmidt 1'in yöneticilerin baskın olarak karar verdikleri, 7'ye doğru gidildikçe astların kararlara katılımının arttığı ve yedinin ise kararlarda astların egemen olduğu bir karar doğrusu gelitirmişlerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2005). Oluşturulan bu modelin 7 durumu aşağıda belirtilmiştir (Uysal, 2017):

1. Lider, kararlari belirler ve takipçilerine iletir.
2. Lider, takipçilerini yönlendirmelidir.
3. Lideri, üşüncelerini takipçileriyle paylaşır ve onlardan gelecek reaksiyonlari değerlendirir.
4. Lider, karar almadan önce takipçilerinin düşüncülerini önem gösterir.
5. Lider, problemleri ve çözümlerini değerlendirilmek üzere paylaşır.
6. Lider, problem ve meseleyi açıklar ve örgütün değerlendirmesini bekler.
7. Lider, meseleyi ana hatlariyla anlatır ve verilecek karari takipçilerinin inisiyatifine bırakır.

1.4.3.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından (1970) durumsal liderlik teorisi olarak adlandırılan bu yaklaşım biçimi, izleyicilerin gelişim seviyeleri üzerinde duran bir teoridir. Liderin başarılı olmasında izleyenlere gösterilen ilgi, lideri benimseyerek başarılı kılan veya benimsemeyerek onlari başarısızlığa sürükleyenlerin izleyiciler olması yüzündendir. Lider elinden gelen bütün çabayi ve emeği gösterse bile örgütün

başarılı olabilmesi örgüt içerisindeki bireylerin gösterdikleri yaklaşıma bağlıdır. Durumsal liderlik yaklaşımı 4 liderlik tarzıyla birleştirilerek aşağıdaki biçimde geliştirmiştir (Bay ve Akpınar, 2017):

- a) Emir verme: Lider, görev tanımlarını yapar ve takipçilerine belirli görevleri, ne şekilde ve hangi yollarla yapması gerektiğini belirtir.
- b) İkna etme: Lider, takipçilerine karşı hem yardımsever bir tarz benimser hem de onlara yapmaları gereken şeyler için emirler verir.
- c) Karara katma (az görev- çok ilişki): Lider, takipçilerini karar alma süreçlerine dahil eder, liderin asıl görevi işleri basitleştirmek ve iyi bir iletişim ortamı sağlamaktır.
- d) Yetkilendirme (az görev- az ilişki): Lider, takipçilerine daha fazla yardım eder ve onlara daha az emirler verir.

Özetle lider, belirli bir tarz veya davranış sahibi olmak yerine daha kapsamlı bir davranış biçimine hakim olmalıdır. Lider doğru olan davranış biçimini tercih etmesi, takipçilerini detaylıca incelemesi ve onları yakından tanımasından kaynaklıdır (Dindar, 2001).

1.5. Modern Liderlik Yaklaşımları

Çoğu yazar tarafından detaylı bir biçimde üzerinde çalışmalar yapılmış olan liderlik kavramı; artan rekabet düzeyi ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle örgütsel başarıya olan ihtiyacın artması sonucu bu kavram yeniden gözden geçirilerek çağa uygun hale getirilmek amaçlanmış ve bu amaç için yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkarılmaya başlanmıştır. Son yirmi yılda örgütsel davranış ile ilgilenen araştırmacıların yaptıkları çalışmalar “etkileşimci, karizmatik ve dönüşümcü liderlik” gibi modern çağa daha uygun liderlik yaklaşımları hakkında aynı düşüncede birleşmişlerdir. Modern liderlik yaklaşımları bu şekilde etkisini arttırmıştır (Mohammed ve Baş, 2020).

1.5.1. Karizmatik Lider

Antik Yunan medeniyetlerine kadar eski bir tarihe sahip olan karizma kavramı eski Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği” şeklinde kullanılmıştır. Başka bir anlamını da “Güzellik ve Sevgi Tanrıçası” Karis’ten almıştır. İncil’de de başkalarına bahşedilmiş olan bir takım yetenekler olarak tanımlanmıştır (kehanet, büyücülük, görünmez alemlerle iletişime geçme vb.). Hristiyanlıkta sıra dışı başarı kabiliyetine sahip insanların göz önünde bulunmaları istenirdi ve onlara “Tarılar’ın özel sevgilileri” oldukları düşünülürdü. Hatta Hristiyanlığın ve kilisenin “Karizmatik Hareket” olarak adlandırıldığı da bilinmektedir. (Gül ve Aykanat, 2012). Karizmatik liderlik hakkında şimdiye kadar sayısız çalışma olmuştur. Bu çalışmaların 1980’li yıllardan önce yapılmış olanlarında karizma kavramı genellikle siyasi liderliği, toplumsal etkinlikleri veya dini liderliği içerecek bir yapıda yorumlanmıştır. (Oktay ve Gül, 2003).

Demircioğlu (2015) Max Weber’in karizmayı şu bileşenlerle tanımladığını belirtmiştir; özel yetenekli birisi olmak, oluşan sorunlar esnasında kesin sonuçlar elde edebilme, takipçilerine özel yeteneklerinin olduğuna ikna edebilme vb. gibi kabiliyetler bütünüdür. Liderlerin sıra dışı kabiliyetleri sayesinde ulaştıkları başarı, örgütte birliği ve güven üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Weber, liderleri birbirinden ayırt ederken amaçlar, otorite ve beklenmedik tespitleri yapabilme kabiliyetlerine göre değerlendirmiştir. Bunun gibi yeteneklerle donatılmış olan karizmatik liderler, takipçileri üzerinde çok güçlü bir etki yaratmaktadır.

House karizmatik liderleri, takipçileri üzerinde yoğun ve etkileyici bir iz bırakan liderler olarak tanımlamıştır. Liderin yaptığı her şeye sorgulamadan inanan çalışanlar liderlerine karşı çok sadıktırlar. Çalışanları, karizmatik liderlere daha ilgili ve sevecen yaklaşırlar. Bu durum örgütün misyonuna daha güçlü bir şekilde bağlanmasına neden olur (Arabacı vd. 2014). Aslan’a (2009) göre Bernard Bass karizmayı; örgütsel çevredeki gerçek bir lideri, standart bir yöneticiden farkını ortaya çıkaran bir faktör şeklinde açıklamıştır. Liderler sahip oldukları yetkinlikleri güç yoluyla veya karizmalarının onlara sağladığı avantajlara dayanmaktadır.

Çalışanları üzerinde çok güçlü bir etkisi ve güzel bir örnek teşkil eden karizmatik liderler, çalışanlarına ışık tutarak onların doğru yolda ilerlemelerine katkıda bulunarak içlerinden çıkamadıkları problemler yaşadıklarında onları

aydınlatırlar. Çalışanlarının yetersiz oldukları konularda onları destekleyip eksikliklerini tamamlarlar. Belirledikleri stratejik vizyonu açık bir şekilde anlatarak çalışanlarının yeniliklere sorunsuz bir şekilde adapte olmalarını sağlarlar. Maksimum verim hedefler, süreç içerisinde yaşanan problemleri üstlenerek birlik ve beraberlik üzerinde sıklıkla durur. Çalışanları için fedakarlık yapmaktan kaçınmazlar (Yavan, Sökmen ve Bıyık, 2018). Özetle karizmatik liderlik, inovasyona yatkın, kendi başlarına karar verebilen, çözüm üretebilen, özgüveni yüksek, çalışanları üzerinde gerekli otoriteyi sağlayabilen bir liderlik tarzıdır (Demircioğlu, 2015).

1.5.2. Dönüşümcü Lider

Son dönemlerde liderlik üzerine yapılan araştırmalar çerçevesinde en fazla üzerinde durulan kavramlardan dönüşümcü liderlik, kökten bir değişim meydana getirme kabiliyeti şeklinde açıklanabilir. (Erkuş ve Günlü, 2008). 1978 yılında James Macgregor Burns tarafından kaleme alınan “Liderlik” kitabı ile dönüşümcü liderlik kavramı literatüre geçmiştir. 1985’te Bernard Bass tarafından yazılan “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser, Burns tarafından literatüre katılan bu kavramı geliştirmiştir. Bass’ın geliştirdiği ve sonrasında Avolio ile birlikte yürüttükleri araştırmalar sonucunda değişime maruz kalan çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliğin ilerlemesine büyük faydalar sağlamıştır (Pekdemir ve Arslantaş, 2007). Bu liderler kurum içerisinde beklenmedik ve etkileyici yenilikler yapabilirler. Yeniliklere karşı istekli ve yardımsever davranarak yeni örgütsel değerlere katkı sağlamaya isteklidirler. Bir vizyon yaratarak, çalışanların bu vizyonu olabilecek en iyi şekilde sahiplendirir ve uygulayabilmeleri için istekli olmalarını sağlar. İnsanları etkileyebilme yetenekleri çok yüksek olan dönüşümcü liderler, bu özelliklerinden faydalanarak insanları belirli kurallara göre davranmalarını sağlamak üzere gerekli şartları sağlarlar. Çalışanlarına karşı çok özenli davranırlar ve bir dönüşümcü liderin davranması gerektiği şekilde hareket ederek kendilerini değerli görmezler (Taş, 2009).

Bireylerin istenilen sonuçlara ulaşması ve yeteneklerinin daha iyi seviyelere gelebilmesi için olan isteklerinin giderilmesi ve bunun gibi isteklerin karşılanması, bireylerin iş tatmin düzeylerinde pozitif etki oluşturduğu göz önüne alındığında, dönüşümcü liderliğin iş tatmini ile bağlantılı olduğundan söz edilebilir. Ayrıca

dönüşümcü liderler, takipçilerinin hedeflerini başarabilmeleri için onlara özgüvenlerini arttırmaları ve başarabileceklerine inanmaları doğrultusunda telkin etmektedirler. (Avcı ve Turunç, 2012). Sorumluluk alabilen, özgürce hareket edebilen, kendi kararlarını verebilen, sorgulayıcı davranarak bulunduğu yapıya fayda sağlayabilen, inovatif düşünen ve bu fikri benimseyen bir çalışan topluluğu oluşturmayı amaçlarlar. Risk almaktan ve hataya düşmekten çekinmezler. Yapılan yanlışların onlara kendilerine bir şeyler katmak için imkan oluşturduğunu bilirler. (Töremen ve Yasan, 2010).

Çelik ve Eryılmaz'a göre (2006) Bass, dönüşümcü lider özelliklerini idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde dört grupta toplamıştır;

İdealleştirilmiş Etki: Karizma olarak da bilinen idealleştirilmiş etki aslında karizmadan farklıdır ve aynı şekilde yorumlanmamalıdır. Bass ve Avolio (2000) idealleştirilmiş etkiyi, liderlerin takipçileri ile olan etkileşimde bir vizyon yaratma ve misyonu kararlaştırma gibi özellikleri kapsadığını belirtmişlerdir. İdealleştirilmiş etki, liderlerin bireysel özellikleri ve yetenekleri ile çalışanların sadakatlerini yükseltmeleridir. Lider misyon ve vizyon sahibidir. Çalışanlar, liderlerine karşı güven problemi yaşamazlar ve saygı gösterirler. Liderlerin gücü, yetenekleri ve tavırları takipçileri aracılığıyla uygun hale getirilmiştir (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderlerin takipçilerine esin kaynağı olması, önem dereceleri yüksek olan hedefleri anlaşılır bir biçimde açıklayarak istediklerini işaretler aracılığıyla izleyicilerine aktarması olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış sergileyen dönüşümcü liderler, izleyenlerinden maksimum seviyede verim alabilmektedir. Dönüşümcü lider, peşinden gelen takipçilerinin de beğenip benimseyeceği bir misyon, vizyon ve hedefler ortaya koyarak bunları başarabilmeleri için onların ufkunu açmaktadır. Lider tavırlarıyla takipçilerini daha istekli bir hale sokarak onlara iyi bir örnek oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki organize hareket etmek, gelecekte ulaşılması hedeflenen amaçların tanımlandırılırken izleyicilerinin fikirlerine önem verip değerlendirilmesi ve bunlara eksiksiz bir şekilde katılan liderler izleyicileri üzerinde ilham kaynağı oluşturmaktadır. (Fırat ve Yeşil, 2020).

Entelektüel Uyarım: Lider modası geçmiş sistem ve sorunların daha modern teknikler uygulayarak halledilmesi için izleyicilerini daha istekli bir hale getirirler. Aklın ve yaratıcılığın uygulanmasının üzerinde duran liderler, kabiliyetler ve taktiklerin desteklediği hipotezleri değerlendirerek tekrar gözden geçirilmesi ve araştırılmasında istek uyandırır. İzleyicilerinin kreatif düşüncelerini ilerletebilmek için olması gereken koşulları yaratır ve onları motive ederler. Yeniliklere karşı açık fikirli oldukları için izleyicilerini değişik şeyler üretme konusunda heveslendirirler. İzleyicilerin, problemleri değişik görüşler ile değerlendirmelerini ve çözüm için farklı fikirler sunarak alışılmışın dışında yöntemler ile halletmeleri için fırsat tanır. (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013).

Bireysel Destek: Bireysel ilgi, liderlerin izleyicileri için istenilen çalışma koşulları sağlanmasıyla meydana gelen bir etmendir (Fırat ve Yeşil, 2020). İzleyicilerinin gereksinimlerini karşılamak için kişisel olarak uğraşan liderler, onların kendilerine olan inançlarını yükseltir ve ekstra sorumluluk yüklenmelerini sağlar. İzleyicilerine kişisel yardım kapsamında onların neleri yapıp neleri yapamayacağını ve nelere gereksinim duyduklarını tanımlarlar (Güneş ve Buluç, 2012).

Yukarıda açıklanan dört faktörden de anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderler, izleyenleriyle empati kurabilen, onlara değer veren, kurumun içi ve dışında gelişen farklılıklara dikkat eden, gerekli durumlarda örgüt kültürü ve yapısında beklenmedik değişiklikler yapabilen kişilerdir (Akbolat vd. 2013).

1.5.3. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik tarzını kabullenen ve bu kavramın gerekliliklerine göre hareket eden liderler sahip oldukları güçleri örgütteki bireyleri ödüllendirmek, iş motivasyonlarını arttırmak amacıyla onlara mevki ve maddi açıdan mükafatlandıran bir yaklaşımda bulunurlar. Astlar sahip oldukları yetkiler, liderin kendilerinden beklentileri, yerine getirmesi mecburiyet gerektiren görevler, liderlerine olan sadakat ve yerine getirilen görevlere karşılığında takdim edilecek ödüller bu liderlik tarzında açıkça tanımlanır. Ayrıca lider örgütün kültürünü bozmadan yapacağı eylemler için geçmiş ve geleceği düşünerek hareket eder. Eskiden beri süregelen ilerleyişine değer veren lider, çalışanlarda “iyi yönetici” düşüncesi oluşturmaktadır. Herhangi bir sorun

ortaya çıkmadığı müddetçe kendisini hep arka planda tutarlar ve hiçbir şekilde olaylara el atmazlar. Bunlara ek olarak hiçbir şeyi üstlenmezler ve karar almaktan kaçınırlar. Uyulması gereken talimatlar ve standartlar konusunda katılardır ve uyulmaması durumunda gerekli yaptırımları uygularlar (Keleş ve Ay, 2017).

Bass, liderlik hakkında ortaya çıkarılan açıklamalar ve ayrımların günümüz dünyasına yeterli olmadığını dile getirmiş ve liderlerin çalışanlarına karşı olan taleplerini açık bir dille anlatan ayrıca istenilen başarıyı elde etmeleri durumunda alabilecekleri ödülleri tanımlayan liderleri, etkileşimci lider şeklinde tanımlamıştır. (Eren ve Titizoğlu, 2014). Bass etkileşimci liderliği başarı temelli bir ödüllendirme sistemi olarak tanımlamıştır. Temelde koşullu ödül anlayışından hareketle üzerinde durulan bu liderlik tarzı ileriki dönemlerde istisnalarla yönetim ve tam serbestlik gibi kavramları da kendi bünyesi içinde bulundurmaya başlamıştır. Lider güçlerini uygulayarak takipçilerinin hareketleri üzerinde hakimiyet oluştururken bir yandan da onların talep ve eksikliklerini gidermektedirler. İzleyicilerinin yeni fikirleri veya kreatif taraflarına minimum seviyede alaka gösterirken, verimlilik ve kalite gibi kavramlara önem göstermektedir. (Şentürk vd. 2016). Çakınberk ve Demirel (2010) Bass ve Avolio'nun etkileşimsel liderliği üç temel boyutta incelediğini belirtmişlerdir. Bu üç temel boyut şu şekildedir;

Koşullu Ödüllendirme: Takipçiler, başarılması gereken ortak hedefler için, maddi ve manevi şekilde ödüllendirilir. Bu gibi liderlik kavramına sahip olan liderler, çalışanlarının performanslarını yakından takip ederler ve onlara gerekli olan bilgileri verirler. Astlarının elde ettikleri başarıları destekleyerek onlarla yakınlık kurarlar. Çalışanlarından, istediklerini yerine getirmeleri ve olumlu sonuçlar aldıkları takdirde ne tarz bir ödüle sahip olacakları konusunda onları bilgilendirirler.

İstisnalarla yönetim (aktif-pasif) (Şirin ve Yetim, 2009): Bu yönetim biçiminde lider iki ayrı tutum sergilerler. Bunlardan birisi çalışanları üzerine çok fazla ilgi gösterirler ve oluşabilecek sorunlardan önce olaya el atarlar, diğeri ise genelde yeteri kadar ilgi göstermeyip, oluşabilecek her durum için ne gibi kararlar ve yaklaşımlar göstereceğini önceden çalışanlarına aktarır veya hiçbir şey söylemeyip problemlerin yaşanmasını bekleyerek olay gerçekleştikten sonra yapılması gereken tedbirleri gerçekleştirirler.

Tam serbestlik (Kırkpınar ve İşçan, 2018): İşgörenlerin işlerini nasıl daha yüksek seviyelere çekebileceğinden, tasarlanmış olan görevlerin teslim tarihlerine kadar çeşitli ciddi kararları verirken sorumluluk sahibi olmaları için onlara arka çıkarken, gerektiği zamanlarda öğüt, kaynak ve imkanlar işgörelere temin edilir. İş tatminini yükselten bir yönetim biçimi olmasına karşı, çalışanlar işlerini zamanında tamamlayamıyorlarsa veya yeterince tecrübesi yoksa verimli bir iş ya da iş ortamı oluşmamaktadır. Kabiliyeti ve tecrübesi yetersiz olan liderlerde bu boyut kendiliğinden oluşmaktadır.

1.6. Toksik Liderlik

Toksik liderlik, örgüt içerisinde yöneticilerin astlarına gösterdikleri olumsuz davranışların yapının bozulmasına ve bu yapıda toksik bir sonuç oluşturmaya sebep olmasıdır. Yapılan araştırmalarda, toksik liderliğin çalışanlarda kötü bir etki oluşturduğu ve bu çalışanlarda sinir, işe kendisini verememe, performans eksikliği, stres, endişe gibi kaygılar oluşturduğu belirtilmiştir. Bu gibi etkiler oluşan çalışanlarda kavgaya meyilli olma ve saldırganlık gibi istenmeyen sonuçlar meydana geldiği görülmüştür (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2018).

Toksik lider kavramı literatürde ilk olarak Dr. Marcia Lynn Whicker (1996) tarafından kullanılmıştır. Whicker bu davranışı sergileyen liderleri, “huzursuz, şikayetçi, kindar ve kötü niyetli” şeklinde nitelendirmiştir. Buna rağmen toksik liderliğin net bir tanımı bulunmamaktadır (Kahveci, Bahadır ve Kandemir, 2019). Liderlik vasıflarına sahip olan yöneticilerin uzun yıllar boyunca bulundukları kurumda yüksek mertebelere sahip olması ve bütün yetkilere sahip olmasının kendisinde oluşturduğu özgüven, narsistlik, kendi fikirleri dışındaki düşünceleri umursamazlar. Liderler karar alma mekanizmasına sahip olmanın getirdiği özgüven ile yeterli değerlendirmeleri yapmadan ani kararlar verebilmekte, etrafındaki herkesi düşman olarak görmesi ve bundan dolayı bütün kontrolün kendisinde olmasını isteyen paranoyak bir davranış sergileyebilir. “Liderlikte hubris sendromu” olarak bilinen bu davranış şekli örgütler için tehlike oluşturabilmekte, bu “toksik” liderlik biçimi örgüt içerisindeki bütünlüğü bozarak zaman içerisinde bütün birimlere yayılarak etkisini genişletebilmektedir (Reyhanoğlu ve Akin, 2016). Bunlara ek olarak toksik liderler,

ne olursa olsun eleştiriye kapalı olup yaptıkları şeylerin sorgulanmadan yerine getirilmesini empoze eden, kibirleri yüzünden yaptıkları yanlışları anlamayan, eksik oldukları konularda kendilerini geliştirmeyen ve bu davranışlarının yarattığı sorunları umursamayarak bulundukları örgüte büyük zararlara sebebiyet veren yöneticilerdir. (Yalçınsoy ve Işık, 2018).

Toksik liderliğin örgütteki bireyler üzerinde yarattığı negatif etkiler hakkında yapılan araştırmalarda, bu davranışa maruz kalan bireylerde sinir, dikkat eksikliği ve işe kendisini verememeye sebep olması bu durumda bireylerin performanslarına olumsuz etki etmesinden kaynaklı olarak bireylerde saldırgan ve asabi davranışlar oluşturduğu tespit edilmiştir. Ayrıca toksik liderlik davranışının örgüt içi etkileşimi zorlaştırdığı, örgüt içerisinde güven problemlerine sebep verdiği, bireylerin kuruma olan güvenini ve bağlılığını olumsuz etkilediği ve örgüt iklimine zarar vererek işten ayrılma niyetini arttırdığını düşünen araştırmalar da mevcuttur (Bozkurt vd. 2018).

Yalçınsoy ve Işık'a göre (2018) Lipman-Blumen, toksik liderliği çalışanlar üzerinde büyük bir baskıya sebep olan bir zehir olarak tanımlamıştır. Bu liderler çalışanlarını önemsemez, örgüt iklimini bozar ve şahsi çıkarları doğrultusunda hareket ederler. Çalışanların verilen kararları sorgulamasını ya da eleştirmelerinden hoşlanmazlar ve daha iyi pozisyonlara gelebilmelerine engel olurlar. Ayrıca bu liderler kötü niyetli, anlaşılması zor ve yapılan işten tatmin olmayan kişilerdir. Eksikliklerini gizleyebilmek için etrafındaki insanları kandırarak başarı elde ederler.

1.7. Toksik Liderliğin Özellikleri

Liderlik türlerinin negatif yönlerinin tek bir kavram üzerinde toplanmasının sonucunda oluşan kavrama toksik liderlik denmiştir. Bir lideri toksik lider şeklinde değerlendirilebilmek için toksik bir biçimde sergilediği tutumun, kurumdaki belli bir kesimden ziyade kurum içindeki bütün herkesi kapsayacak bir şekilde etkilemesi gerekmektedir (Bakan, Yılmaz ve Olucak, 2020). Toksik liderlerin göstermiş olduğu bazı davranışların yaratabileceği toksik yapının özellikleri şunlardır (Eğimli ve Bitirim, 2008);

- a) Yapı içerisindeki tüm kademelerde kontrolün kendilerinde olmasını isterler.
- b) Yapılan yanlışların yarattığı olumsuzluklarda hep birilerini suçlama veya bir suçlu yaratma peşindedirler.
- c) Kendileri hep doğru kararları verirler, yapılan yanlışlar her zaman etrafındaki kişilerden kaynaklı meydana gelmiştir.
- d) Gerçeklik ile çok fazla bağlantıları yoktur. Koşulları ve nedenleri ayırt edemezler.
- e) Mutlu olmadıkları sürece duygularını çalışanlara yansıtmazlar.
- f) Sadece kendi fikirlerini beyan eder, soru sorma gibi bir alışkanlıkları yoktur.
- g) Etrafindakilere karşı güvensizdir.

1.8. Toksik Liderliğin Alt Boyutları

Çelebi ve İlhan (2021), Schmidt'in (2008) yapmış olduğu çalışma sonucunda, toksik liderliğin beş boyuttan oluştuğunu dile getirmiştir. Bunlar “Otoriterlik, İstismarcılık, Narsistlik, Kendini Ön Plana Çıkarma ve Öngörülemezlik” şeklinde tanımlamıştır. Bu alt boyutlar aşağıda incelenmiştir.

1.8.1. Otoriterlik

Otoriter liderlik davranışı, genel olarak çalışanların yaptıkları bütün işlerin gözden geçirildiği, karar alma mekanizmasının tamamıyla liderin inisiyatifinde olduğu, çalışanların öneri ve tekliflerinin değerlendirmeye alınmadığı, güç ve yetki merkezli liderlik tarzıdır. Bu liderler genelde çalışanlarına yapılması gereken görevler hakkında talimatlar verir, yapılan iş karşılığında çalışanları mükafatlandırmak veya cezalandırma yetkisi gibi güçlere sahip olan kişidir (Uzunbacak, Uzun, Yıldız, 2018). Özetle bu liderler, çalışanlarını tamamıyla baskı ve gözetim altında tutan ve onlardan emirlerini eksiksiz şekilde yerine getirmelerini bekleyen liderlik biçimidir. Otoriter liderlik kavramı toksik liderin itaat bekleme özelliğiyle ilişkilidir. (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

1.8.2. İstismarcılık

İstismarcı liderlerin merkezinde tıpkı narsistliğe benzer bir şekilde kendisi vardır. İstismarcı liderler, bulundukları mevkiyi, bağlantılarını ve örgütsel yapıları şahsi menfaatleri için istismar etmektedirler (Uzunbacak, Uzun, Yıldız, 2018). Bu liderlik davranışının işgörenler tarafında yarattığı olumsuz etkilerden bazıları; işi bırakma niyeti, motivasyon eksikliği ile işlerini yapma çabası, örgüt içerisindeki tarafsızlıktan şüphe duyulmaya başlanması ve çalışanların gerginlik seviyesinde artış tespit edilmiştir. Schmidt'in çalışmasında, belli çalışanlarda istismarcı liderliğin etkileri rastlanmasa da yöneticilerinin toksikliğinin farkında olduklarını, bunun örgüt içerisindeki olumsuz havadan dolayı ortaya çıktığını ve bu yönetim biçimine maruz kalan iş arkadaşlarıyla empati yapabilmelerinden dolayı meydana gelmiştir. Bu yönetim şekli, toksik liderliğin bir numaralı boyutu olarak görünse de toksik liderliğin öteki parametreleri olan narsizm ve otoriterliği yeteri kadar karşılamaz (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

1.8.3. Narsistlik

Güner, Çelebi ve Yıldız'a (2015) göre Rosenhtal ve Pittinsky (2006) narsist liderleri, yeteneklerini ve özellikleri abartılı bir şekilde sergileyen, kendisini çok beğenen ve çevresindeki kişilerin de onlara karşı aynı beğeniyi ve değeri göstermesini isteyen kişiler olarak tanımlamıştır. Güner ve arkadaşları, narsist liderliği "iyatrojenik" liderlik şeklinde tanımlamış olan Maccoby'nin (2004) ise liderin tek ilacının kendisinin olduğunu belirterek bu kavramı psikososyal açıdan değerlendirmiştir. Lipman-Blumen (2005) yaptığı çalışmada narsizmin işletmelerde yarattığı toksik liderlere değinmiştir. Williams'ın (2005) askeriyelerde gerçekleştirdiği liderlik araştırmasında narsist davranış biçimini ve narsistliğe bakış biçimini toksik liderliğin içinde bölümlendirmiş ve tanımlamıştır.

Narsistler çoğunlukla hükmeden insanlar oldukları için güç ve ihtişam duyguları tarafından yönlendirilmektedirler. Bu kişiler yüksek düzeyde kontrol, statü ve başarı ihtiyacına sahip oldukları için liderlik pozisyonlarını tercih etmektedirler (Akt. Muradoğlu ve Karabulut, 2020).

1.8.4. Kendini Ön Plana Çıkarma

Örgütlerin yönetim bölümünde bulunan toksik davranışa sahip olan liderler, örgütün başarıya ulaştığı her konuda onların başrol oynadığını düşünürler. Ortaya çıkan problemlerde sorumluluk almazlar ve bu problemlemin kaynağı olarak diğer çalışanları suçlarlar. Bu liderler üst yönetime karşı iyilik meleği gibi davranarak, herhangi bir sorun olmadığını işlerin problemsiz yürütüldüğü düşüncesi oluşturmaya çabalarlar (Bakan vd. 2020).

Kendini ön plana çıkarma davranışını sergileyen liderler, örgüt olarak elde edilen bir başarıyı örgüt olarak başardık dememeyi tercih ederek kendi başarısını gibi lanse eder. Örgüt içerisindeki bireylerin gösterdikleri çaba ve çalışmayı görmezden gelerek kendi kabiliyetlerini gösterirler (Uzunbacak, Uzun, Yıldız, 2018).

1.8.5. Öngörülemezlik

Toksik liderlerin özelliklerinden birisi de hareketlerinin öngörülemez oluşudur. Toksik liderler değişik zaman dilimlerinde belirli bir olay için farklı yaklaşımlar gösterebilirler. Kimi zaman etrafındakilere daha yapıcı ve pozitif davranırken, kimi zaman çok otoriter veya öfkeli bir tutum sergileyebilirler. Liderlerin bu şekilde davranışlar göstermesi kurum içerisindeki bireylerde endişe yaratır ve onları ikileme sürükler (Bakan vd. 2020).

Toksik liderlik ve örgütsel sessizlik hakkında yapılmış çalışmalar Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4: Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Hakkında Yapılan Çalışmalar.

Çalışma	Hazırlayanlar	Yıl	Tür
Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki	Zülfü Demirtaş ve Özkan Küçük	2019	Makale
Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki	Birgül Demir	2019	Tez
Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi	Özge Turhan	2022	Makale
Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü	Murat Yalçın Kırca	2021	Tez
Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	Yunus Emre Çağırıcı	2021	Tez
Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri (Kamu sektörüne yönelik bir araştırma)	Naciye Kaya, Filiz Tokur Göncü ve İlkay Erarslan	2021	Makale
Toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi	Eda Yağcı	2020	Tez

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1 Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihçesi

1980’lerden bu yana Örgütsel Davranış araştırmalarının odak noktalarından birine dönüşen Örgütsel Sessizlik, adalet teorisi kapsamında araştırmalara konu olup yapılan ilk çalışmalarda “sadakat” kavramıyla bağdaştırılmış ve problem ya da kaygıların söylenmemesi, (başka bir deyişle sessiz kalınması) örgüt içerisinde bir sorun olmadığını düşündürmüştür. Bu durumla ilgili yıllar içerisinde yapılan diğer çalışmalar sessizliğin örgütsel yaşam için olumlu sonuçlar doğurmadığını göstermiştir. (Yıldırım, 2019).

Örgütsel Sessizlik; içinde bulunduğu örgütü geliştirebilecek veya katkı sağlayabilecek yetkinlikteki kişilerin, örgütsel yapının gelişimine “davranışsal”, “bilişsel” ve “duygusal” olarak fikirlerini aktarmamasıdır (Alpaslan ve Kayalar 2012). Sessizlik kelime anlamının dışında; yazmamak, olumsuz davranışlarda bulunmak, görmezden gelmek, duymazlıktan gelmek ve bilerek kendini örgütten uzak tutmak da örgütsel sessizlik kavramı altında yer almaktadır (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015). Öte yandan sessizlik, örgüt içerisindeki çalışanların farkı sebeplerden ötürü fikir, düşünce ve önerilerini kasıtlı olarak üstlerinden saklamaları ve o konu bağlamında kendilerini ifade etmemeleri olarak da tanımlanabilir (Korkmaz ve Aydemir, 2015). Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Morison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda sessizliğin, örgütün değişimi ve gelişimi için tehlike oluşturduğu ayrıca çalışanların yorum ve görüşlerini diledikleri gibi dile getiremediklerini gösteren bir yapı olduğu belirlenmiştir (Yalçınsoy, 2019). Kalay, Oğrak ve Nişancı (2014), Morrisson ve Milliken’in örgütsel sessizliği, işgörenlerin örgüt içerisinde sorun teşkil edebilecek durumlar hakkındaki endişe ve kaygılarını üstlerinden olumsuz geri dönüş alma veya umursanmama korkusuyla sessiz kalma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütsel yapının ilerlemesini ve yenilenmesini zorlaştıran bir olgu olarak da tanımlanmıştır (Yalçınsoy, 2017).

Yaman ve Ruçlar'a göre (2014), Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği, örgüt içerisinde bir şeyleri değiştirebilecek yetkinlikteki bireylerin, değişimi etkileyebilmek ya da düzeltebilmek için bilişsel, duyuşsal veya davranışsal fikirlerini saklaması olarak tanımlamıştır. Ayrıca Henriksen ve Dayton (2006) ise örgütsel sessizliği, örgütün içinde bulunduğu zor durumlarda çözüm sağlayabilecek fikirlerin çok az beyan edilmesi ya da ilgisiz davranılması olarak tanımlamıştır.

Örgüt yapısının değişmez normları yüzünden, bireyler ilişkilerinin bozulmasından, ayrıştırılmaktan, sürekli yakınan biri durumuna düşmekten, üstleri ve arkadaşları ile olan iyi iletişimin bozulmasından endişelendiği için sessiz kalabilmektedir. Bu gibi durumların yanı sıra işsiz kalma korkusu gibi sebepler de iş görenin uyumlu bir yaklaşım tarzını benimsemesine sebep olmaktadır (Alpaslan ve Kayalar, 2012). Örgütsel gelişim sürecini sekteye uğratmakla kalmayan örgütsel sessizlik davranışı, örgüte olan sadakati olumsuz yönde etkileyebilir, örgüt içi problemler yaratabilir, karar almayı zorlaştırabilir, inovasyona engel olabilir ve üstlere gerekli bilgilendirmenin yapılmamasına sebep olabilmektedir (Köse, 2014). Bu gibi süreçler çalışanların istek ve şevklerinin kırılması, işlerini aksatma, iş yerine zamanında gelmemek veya çalışma saatleri içerisinde iş yerinden ayrılma ve işten kaytarma gibi davranışların çoğalmasına sebebiyet verebilir (Önder, 2017).

Yetersiz ve kopuk bir iletişimin var olduğu çalışma ortamında, kişisel ya da örgütsel bir başarıdan bahsedilmesi mümkün değildir. Bir işletmedeki çalışanların sessizlik davranışına gösterdikleri yaklaşım, işletme içerisinde sağlıklı bir iletişim yapısının kurulup kurulmadığının da anlaşılmasına olanak sağladığı düşünülebilir (Aktaş ve Şimşek, 2015). Örgüt içerisindeki her iletişim eksikliği sessizlikle bağlantılı değildir. Birey aktaracağı bilginin önemsiz olduğunu veya herhangi bir fikri olmadığı için sessizlik davranışında bulunması örgütteki iletişimsizlik ile bağlantılı değildir (Durak, 2014).

Halen üzerinde yapılan çalışmaların başında olduğu düşünüldüğünde örgütsel sessizliğin, çalışmalar devam ettikçe yeni özelliklerinin literatüre katılmasının beklenmesinin yanında bu konu üzerindeki çalışmaların genelinin teorik çalışmalar olması, sessizliğin yeni özelliklerinin ortaya çıkmasında kısıtlı bilgi edinimi oluşturmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

2.2 Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik bir çok araştırmacının ilgilendiği ve üzerinde çalışma yaptığı bir konu olmakla birlikte, bu kavram ile ilgili yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde örgütsel sessizliğin değişik tarzlarda ayrıldığı gözlemlenmiştir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Sessiz kalma davranışı sadece konuşmamak anlamına gelmemektedir. Sessizlik genel olarak pasif bir tutum sergilemek gibi değildir belli bir maksadı vardır ve birey bunu bilinçli olarak yapmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009). Sessizlik, konuşma eyleminde bulunmamak olarak tanımlanırken, ses çıkarma eylemi ise kurumlardaki sorunlar ve dikkat edilmesi gereken meseleler hakkında dürüst bir şekilde konuşmak şeklinde tanımlanmaktadır. Böyle bir bakış açısı ile düşünceleri dile getirmek veya konuşmamak iki farklı görüş gibi algılanmaktadır (Zehir ve Erdoğan, 2011).

Bu iki yapı da kendi aralarında birbirlerinden ayrı bir anlatım şekline sahiptir. Kurumlarda iletişim tarzlarına yönelik sessizlik ve ses çıkarma hakkında altı davranış biçimi bulunmaktadır. Sessizlik hakkındaki davranış biçimleri; kabullenici, korunmacı ve koruma amaçlı sessizlik olarak üç tanedir (Akan ve Oran, 2017).

2.2.1. Kabullenici Sessizlik

İşgörenlerin bazı durumlarda uygulanmasının doğru olacağını düşündüğü fikirlerini dile getirmeyip durum hakkında sessiz kalma davranışı sergilemesi olarak tanımlanır (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017). Bireyin düşünce ve fikirlerini örgütle paylaşmamasının nedenleri, fikirlerinin örgüt içerisinde önemsenmeyeceğine inanması, üstlerinin mevcut durum hakkında yapıcı bir yaklaşım sergilemeyeceğini düşünmesidir (Göksel ve Güneş, 2017).

İçerisinde bulunan durumu kabullenmeye ve alternatif çözümler üretme konusunda yeterli birikime sahip olmayan bireylerde ise çalışan itaati oluşur. İtaatkar bireyler bulundukları durumu sıradan karşılayarak sessiz kalma eğiliminde bulunurlar. Bu gibi durumların olduğu yapılarda da kabullenici sessizlikten bahsedilebilir (Yalçınsoy, 2017).

Kasıtlı olarak sessizlik davranışını benimseyen bireylerin motivasyonları diğer çalışanlara göre sınırlıdır. Değişim süreçlerinde daha az rol alırlar. “Konuşmamın bir faydası yok”, “Böyle gelmiş böyle gider”, “Hiçbir şeyi değiştiremezsin” tarzında kalıplaşmış düşüncelerle kabullenilen sessizlik örgüt içerisinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar yalnızca üzerlerine düşen görevi yerine getirirler onun dışında zamanlarını boşa geçirirler (Tayfun ve Çatır, 2013).

2.2.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Üstlerinden negatif dönüş alma, çalışanın işini kaybetme korkusu veya ötekileştirilme endişesi duyması gibi durumlarda korunma amaçlı sessizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Ayduğ, Himmetoğlu ve Çolak, 2017). Bu durum bireyin fikirlerini belirtmesi sonucunda oluşabilecek durumdan çekinmesi ve cesaret edememesine dayanmaktadır. Bireyin bu endişelerinin oluşturduğu etkilerin sonucu olarak düşünce ve fikirlerini özgürce beyan etmeyip sessiz bir tavır almasına neden olmaktadır (Akan ve Oran, 2017). “Sessizlik etkisi” bu gibi durumlara verilebilecek güzel örneklerdendir. Birey, fikirlerinin diğer insanları rahatsız etmesinden, karşısındakinin ona karşı savunmacı bir tutum sergilemesinden veya kişisel çıkarlarının zedelenmesinden korktukları için yöneticilerine “olumsuz” haberleri iletmeyi tercih edebilirler. Başka bir deyişle kötü haberleri, iyi haberler kadar sık bir şekilde yöneticilerine söylemezler (Durak, 2014).

Temelini korkunun oluşturduğu hedef gösterilme korkusuyla çalışanlar, uygulanabilecek çözümler hakkındaki fikirlerini belirtmeyebilirler, hatalarını gizleyebilirler ya da gerçekleri görmezden gelebilirler. Fikir ve düşünlerini aktarmalarının onlara olumsuz geri dönüş sağlayacağına inanarak sessiz kalma eğiliminde bulunabilirler. (Macit ve Erdem, 2020). Kendini korumak için sergilenen bu davranışlar, onları yaptıkları yanlışları gizlemeye ve oluşabilecek olumsuz sonuçlardan kendilerini koruyabilmek amacıyla çözüm üretmemeye sevk edebilir (Yalçınsoy, 2019: 72).

2.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Çalışanlar fikirlerini beyan ettiklerinde maruz kalacakları olumsuz tutumdan ziyade iş arkadaşlarının bu olumsuz tutumlara maruz kalmamaları için sessiz kalmaktadır. Bu yaklaşım biçiminin oluşturduğu koruma amaçlı sessizlik, oluşabilecek problemlerde içinde bulunduğu durumdan rahatsızlığını belirtmeden yapması gereken işlerini yapmayı sürdürmesi örgüt yapısı için olumlu bir tutum olarak görülebilir (Yalçınsoy, 2017). Çalışanların bu sessizlik davranışını benimsemesindeki sebep; örgütün iyiliği ve çalışma arkadaşlarının kariyerleri zarar görmesin diye sessiz kalarak, fikir ve görüşlerini örgütün sürekliliği zedelenmesin diye beyan etmemesidir (Macit ve Erdem, 2020).

2.3. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Zaman zaman ses çıkarmayı, kimi zaman ise susmayı tercih eden çalışanların, niye sessiz kaldıklarını, sessizliği tetikleyen faktörlerin neler olduğunu, onların sessizliği en çok tercih ettikleri durumları, içinde bulundukları yapıdaki problemleri veya mevzuları kiminle istişare ettikleri ve kimlerle iletişime geçeceklerini nasıl belirledikleri şeklindeki hususlara yanıt bulmak ve açıklanmak gerekmektedir. Çalışanların belirli dönemlerde iletişim problemleri çektikleri, korktukları veya değişik sebeplerden ötürü çalışma arkadaşlarına resmi davrandıkları, bazı meselelerde konuşmak yerine sessiz kalmayı seçtikleri bilinmektedir ve çalışanların kişisel bir tercihidir (Erigüç, Özer, Songur, Turaç, 2014).

Yeşilaydın ve arkadaşlarına (2016) göre Milliken, sessizlik davranışı sergileyen bireylere neyin sebebiyet verdiği ile ilgilenmiş, kişilerin sessizlik davranışı sergilemesini araştırarak önemli bilgiler elde etmişlerdir. Bu bilgilerden bazıları; kişi endişe ve benimsediği fikirlerden, yetersiz tecrübe, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapının yetersizliği ve güçsüz bir örgüt kültürü tarzındaki kişisel ve örgütsel yapıdan ya da üstleri ile aralarındaki yakınlığın yetersizliğinden kaynaklı sessizlik davranışında bulunabilirler.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin içerisinde bulundukları yapıda ses çıkarmama davranışı; değişik karakter yapısına sahip olmaları, olayları önem durumlarına göre değerlendirmeleri, örgütün kendilerine olan yaklaşımlarına, üstlerinin onlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlara göre farklılık gösterebilir. Bireylerin bu tarz tutumlar sergilemesine sebep olan faktörler; “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim” gibi sınıflandırılabilir (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019). Birey konuşmasının doğurabileceği riskleri gözden geçirerek oluşabilecek olumsuz durumlara karşı sessiz kalma veya konuşma eylemi gerçekleştirir. Örgüt yapısındaki sessizlik davranışının normalmiş gibi algılanmaya başlandığı örgütsel iklimde bireyler, fikirlerini dile getirmemelerinin kendileri için olumlu sonuçlar doğurabileceğini başka bir yaklaşımın kendileri için olumsuz sonuçlara sebep olabileceğine inanarak sessiz kalmayı tercih edebilirler (Yıldırım, 2020).

Çalışanların sessizliği tercih etmesinin nedenleri arasında şunlar vardır (Yalçınsoy, 2017; Erol ve Köroğlu, 2013); fikirlerini dile getirmesinin sonucu değiştirmeyeceğine inanması, üstlerinin fikirlerini görmezden geleceğini düşünmeleri, üstlerinden olumsuz geri bildirim almaktan korkmaları, çalışma arkadaşlarını ve örgütünün zarar görmemesi için ses çıkarmamaları, problem yaratan kişi olmaktan ve ilişkilerinin zedeleneneceğinden korkması, yeni iş fırsatlarını ve terfi alma şansını riske atmak istememesi, çalıştığı kuruma ve yaptığı işe yönelik isteksizlik, üstlerinin yeni ve yaratıcı fikirlere kapalı olması, fikirlerini söylemelerinin onların iş yükünü arttırabileceğini düşünmeleri çalışanları sessiz kalmaya yönlendiren nedenler arasındadır.

Sessizlik eyleminde; kontrol odağı (locus of control), özsaygı (self-esteem), iletişim kaygısı (communication apprehension), riske girme niyeti, grubu benimsemek gibi kişilerin karakteristik özellikleri de etkilidir. Premaux ve Bedeian, kontrol odaklı kişilerin fikirlerini söyleme konusunda daha açık olduklarını, özsaygısı düşük olan kişilerin ise fikir ve yorumlarını söyleme riskine girmedikleri için konuşmamayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Yeşilaydın vd. 2016). Olumlu etkiler yaratmak için davranışlarını değiştirme ve çevresine ayak uydurma (selfmonitoring) düzeyinin de sessiz kalma davranışının bileşenlerinden olabileceği varsayılmaktadır. (Premeaux ve

Bedeian, 2003). Kendini uyarılma düzeyi düşük bireylerde, içsel kontrol, öz-saygı, yöneticileriyle olan ilişkilerinde açıklık ve yöneticilerine duydukları güven seviyesinin artmasıyla birlikte bireyin fikirlerini özgür bir şekilde dile getirdiği anlaşılmıştır (Gürdoğan ve Atak, 2016).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde çalışma ortamının sorunsuz ve iletişim yönünden elverişli olması çalışanların konuşmalarına olanak sağlamaktadır. Çalışanlar isteklerini üst yönetime iletirken, iletişim kanallarının fazla ve sorunsuz olması önemlidir. Klasik örgüt yapılarında üst yönetimden en alt kademeye doğru olan iletişimin etkili olmasına rağmen en alt kademeden üst yönetime olan iletişim yolları etkisiz ve olması gereken seviyede değildir (Durak, 2014).

Birey orada çalışmaya başlamasıyla beraber, örgütle karşılıklı etkileşim haline geçmektedir. Bu etkileşimin olumlu olması bireyin örgüte bağlanmasına sebep olabilir de olumsuz bir şekilde gerçekleşmesi durumunda bireyin örgüte karşı bağlılığı düşmekte, buna karşılık da işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanların, bu düşünceye yönelmesi örgüt için olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir (Habip, Tanyıldız ve Kazan, 2020). Ellis ve Dyne (2009), bir çalışan bile olsa sessizlik davranışını sergilemesi halinde tüm çalışanlar için sorun oluşturabileceğini ve bu davranışın sürdürülmesi halinde ortaya çıkan sorunların örgüt içerisindeki diğer birimlere sıçramasına sebep olabileceği için örgüt kültürüne hasar yaratabileceğini belirtmiştir.

2.3.3. Yönetimsel Faktörler

Örgütlerde sessizlik davranışının oluşmasının temel nedenlerinden biri olduğu düşünülen “olumsuz geri bildirim alma korkusu” yönetimsel nedenlerden biridir. Astlardan alınan olumsuz geri bildirimler sorun yaratabileceğinden ötürü yöneticiler bu gibi durumlardan kaçınırlar. Astlardan gelen geri bildirimler üst yönetiminkine göre güvenilirliği ve doğruluğu daha az olabileceğinden ötürü yönetici, bu geri bildirimlerin kendisi için tehdit oluşturabileceğini düşünür. (Morrison ve Milliken, 2000). Başka bir

yaklaşımı göre ise “en iyisini ben bilirim” anlayışı diğer nedenlerdendir. Birey, üstlerin emirlerini harfiyen uygulamalı ve onların çizdikleri yolda arkasından ilerlemelidirler (Erol ve Köroğlu, 2013).

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında yöneticilerin etkisi oldukça fazladır. Yöneticilerin astlarından gelen fikir ve düşünceleri önemsememesi, altlarında çalışan kişilerin sessiz kalma eğilimi göstermeye ve düşüncelerini dile getirmelerinin bir etki yaratmayacağına inanmalarına sebebiyet vererek sessiz kalma davranışını benimsemelerine sebep olmaktadır (Ertürk, Erdirençelebi ve Çini, 2020). Çalışanların yönetim süreçleri içerisinde fikirlerine değer verilmemesi, örgüt içerisinde önemsizlermiş gibi bir algının oluşması çalışanlarda moral bozukluğu yaratabilmekte ve yönetim süreçlerinde sessiz bir tavır sergilemelerine neden olmaktadır (Atmaca, 2021).

Yöneticiler ellerindeki güçleri örgütün çıkarları için kullanmaları gerekir. Bu gücün kullanılma şekli ve doğurabileceği sonuçlar örgüt için önemlidir. “Örgütsel tükenmişlik”, “mobbing”, “iş tatminsizliği”, “yabancılaşma”, “sinizm”, “atalet” ve “örgütsel sessizlik” gibi kavramlar güç kullanımının oluşturabileceği olumsuz sonuçlardandır. Sonuç olarak güç kullanımı ve kullanım şekli ile örgütsel sessizlik arasında güçlü bir bağ olduğu anlaşılmaktadır (Yıldırım, 2020).

2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin değişik sebeplerden kaynaklı sessizlik davranışına yöneldiği bilinmektedir. Sessizlik davranışını sergilemeleri ya da zaman içerisinde sessizleşmeye yönelmeleri çeşitli araştırmacıların ilgisini çekmiş ve belli nedenlere dayandırılmaya ve aydınlatmaya çabalanmıştır (Göven ve Şentürk, 2019). Devam eden bölümde bu teorilere yer verilmiştir.

2.4.1. Bekleyiş Teorisi

Victor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya çıkartılan Bekleyiş Teorisi, bireylerin çalışma-motivasyon ilişkisini inceleyen bir çalışma olmasının yanında bu teorinin başlangıcı olarak gösterilebilir (Yiğit, 2019). Vroom’a göre çalışanlar kendi

çıkarlarına fayda sağlayabileceğini düşündükleri şeyler için bilinçli olarak ödüllendirildikleri davranışlarını sergileme yönelimindedirler ve olumsuz sonuçlar oluşturan davranışlarından uzak durdukları belirtilmektedir. Ayrıca geçmişte yaşadıkları olumlu veya olumsuz tecrübelerin bireyin davranışlarını etkilediğini düşünmektedir (Tağ ve Çetinkaya, 2019).

Yiğit'e (2019) göre Vroom, çalışanların bir işi yaparken gösterdikleri performans ile ödül beklentileri birbiriyle bağlantılıdır. Çalışanların sergiledikleri iyi performansın arzu ettikleri ödüle ulaştıracağına inanmalarının onları yaptıkları işte daha verimli hale getireceğini savunmaktadır. Bu bilgiler eşliğinde Vroom'un Beklenti Teorisi, çalışanların gösterdikleri performans ve bu performansa bağlı olarak aldıkları ödüller ile doğrudan bağlantılı olduğuna inanılan bilişsel bir motivasyon teorisidir.

Beklenti Teorisinin iki mühim bileşeni vardır. Bunlardan ilki bireyin özgür iradesi şeklinde adlandırılan “Valens” (değer) kavramıdır. Bu kavram kişinin bir sonuca varma niyetidir. Başka bir deyişle sonuca gitmenin kendisi için fayda sağlayıp sağlamayacağına karar vermesi şeklinde tanımlanır. Kavramsal değer (Valens), ortaya çıkan gerçek değerden daha önemlidir çünkü Valens; kişinin beklentisinden elde ettiği tatminlik derecesidir. Buna göre sonuç ne olursa olsun bireyi en başında motive etme etkisi, bireyin zaman içerisinde o sonuca ulaşmasından elde etmeyi beklediği kazanımlarla ilişkilidir. Diğer bileşeni ise “Beklenti” kavramıdır. Bu kavram, bireyin farkında olduğu olasılığı tanımlamaktadır. Bu olasılık gösterilen çabanın ödüllendirilmekle sonuçlanacağıyla ilgilidir. Birey çaba göstererek ödüllendirileceği fikrine kapıldıysa daha azimli çalışacaktır. Beklenti teorisindeki başarının çoğu ödüllendirilmiş bir çabanın işlevidir (Öztürk ve İlman, 2015; Yeşil, 2016).

Kekül ve Genç'e göre (2020) Lawler ve Porter, bireyin sarf ettiği çabanın tek bir parça halinde göz önünde bulundurulması, bireyin motivasyon gücünden daha önemli olduğunu düşünmektedir. Bireyin sarf ettiği çabanın (motivasyon gücü) direkt olarak performansa etki etmediğine kanaat getirilmiştir. Bu düşüncenin iki bileşeni vardır (Özdemir ve Özer, 2018): Birincisi bireyin yeteri kadar bilgili ve becerili birisi olmasıdır. Bilgi ve becerileri eksik olan kişi kendi kapasitesinin üstünde bir efor sergilese bile istenilen performansa ulaşamayacaktır. İkinci bileşen ise bireyin benimsediği roldür. Örgüt içerisindeki her çalışanın belirli bir rol anlayışı mevcuttur

ve rol tanımı gereklidir. Bu roller çalışanlara gerekli performansı sağlamasına yardımcı olmakla birlikte rol tanımı yapılmayan çalışanlar arasında çatışma oluşturabilir. Bunun sonucu olarak da kişinin performansını ortaya çıkartmamasına sebep olmaktadır.

2.4.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Solmaz ve Serinkan'a (2020) göre Noelle ve Neumann tarafından ortaya atılan Sessizlik Sarmalı teorisi, öncelikle toplumsal çevrede yapılan araştırmalarda geliştirilmiştir. Birey, topluluğun çoğunun benimsedikleri fikre karşı fikir ayrılığı yaşadıkları zaman dışlanma korkusunun gerçekleşebileceği ve bu korkunun bireyi topluluğun kabul gördüğü fikre doğru eğilim göstermesine sebep oluşturabileceği belirtilmektedir.

Birey, topluluğun genelinin benimsediği fikre karşı olumsuz bir yaklaşım sergilerse topluluk tarafından dışlanır. Tek başına kalmaktan kaçınmak ve hemcinsleri tarafından onaylanmak isterler. Dışlanma korkusu içerisindeki bireyler, çevresindekilerle aynı düşüncede birleşmeler de çoğunluğun kabul gördüğü fikre uyum sağlarlar. Bireyler topluma ayak uydurabilmek ve farkındalık seviyelerini geliştirebilmek için düzenli bir şekilde toplumdaki “egemen görüşü” gözden geçirirler. (Çakıcı, 2007). Bunun sonucunda birey, fikrini saklama eğilimi göstermekte veya açıkça söylemektedir. Bu teoriye göre birey toplumun genelinin kabul ettiği görüşü öğrenmeye yönelik çaba sarf etmektedir. Bireyin kişisel fikirleri toplumun genelinin benimsediği görüşle uyuşmadığında kendi fikrini söylemekten endişe duyduğu için belirtmemektedir (Bilgin, Diğer ve Kaçmaz, 2021).

2.4.3. Kendini Uyarlama Teorisi

Birey etrafındaki kişilerde olumlu etkiler oluşturmak için bulunduğu yapıya olmadığı bir insanmış gibi davranışlarda bulunarak ortama ayak uydurmaya çalışmasına kendini uyarlama teorisi denmektedir. Birey kendi hislerini ve fikirlerini bulunduğu yapıya göre değiştiremiyorsa kendini uyarlama düzeyi düşük olarak belirtilir (Aydın ve Tükel, 2016).

Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi davranışlarını, hislerini, fikirlerini gösterme çabasındadırlar. Bu yapıdaki kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere nazaran daha belirgin şekilde fikirlerini dile getirmektedirler. (Premeaux ve Bedeian, 2003). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler ise çevresinde iyi bir izlenim oluşturmak için kendin düşünce ve fikirlerini bulunduğu ortama göre uyarlayabilecek kabiliyete sahip olan ve bunu yaparken de çevresinde ona yardım edebilecek bütün araçlardan faydalanan bireylerdir (Çakıcı, 2007).

2.4.4. Fayda - Maliyet Analizi Teorisi

Birey örgüt içerisinde rahatsızlık hissettiği olaylara maruz kaldıklarında konuşma veya sessiz kalmayı tercih ederlerken kazançlarını ya da ne kaybedeceklerini önceden değerlendirerek hareket ederler. Konuştuklarında elde edecekleri şeyler, sustuklarında kaybedecekleri şeylerden daha değerliyse birey konuşmayı tercih eder. Konuşmak onlar için zarar yaratacaksa susma yoluna giderler. (Yaman, Ünlü ve Hamedoğlu, 2015). Fayda-maliyet analizi olarak adlandırılan bu kavram, bireyin kişisel çıkarlarına ters düşen bir durum olması durumunda ya da kaybedeceği şeylerin çok olabilesinin yüksek olduğu durumlarda sessiz kalma davranışının ortaya çıkabileceği varsaymaktadır (Demir ve Demir, 2012).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin yarattığı problemlerin ve bu problemlerin kaynağının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi önem teşkil etmektedir. Yetersiz iletişim, bireyin verimsiz çalışması, yeterli motivasyon kaynağının olmaması, bireyin başka iş arayışına girmesi, şirketin çıkarlarına zarar verme niyetinde bulunması, örgüte olan güvensizlik ve bağ kuramaması, yaptığı işin kendisini tatmin etmemesi gibi sebepler örgütsel sessizliğin oluşturduğu sorunlardandır. (Aktaş ve Şişmek, 2014).

Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizliğin üç yıkıcı sonucu şu şekildedir (Özer vd. 2014: 67);

- a) Çalışanların kendi duygularının önemli olmadığına inanması
- b) Çalışanların çevresindeki olup biteni kontrol etmede yetersiz kalması
- c) Çalışanların zihinsel olarak örgüte uyum sağlama sıkıntısıdır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

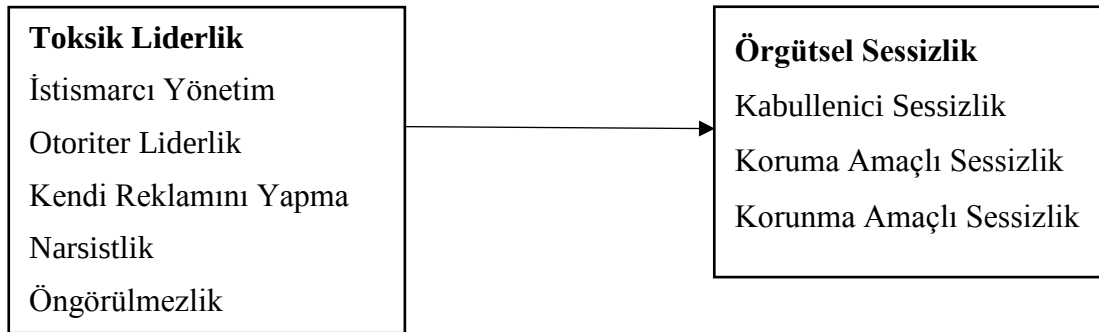
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, bireylerin toksik liderlik algılarının onların örgütsel sessizlik düzeylerinde ne kadar etkisi olduğunu araştırmak ve toksik liderlik ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin seçilen örneklem üzerinde incelenmesidir. Toksik liderlerin yarattığı etkiler sonucunda oluşan etkilerin özellikle Türkiye şartlarında (ekonomik sıkıntılar, işten çıkarılma korkusu, iş bulamama korkusu vb.) örgütsel sessizliği arttırdığı düşünüldüğünden araştırma konusu belirlenmiştir. Toksik Liderliğin alt kategorilerinin, Örgütsel Sessizlik üzerindeki etkileri araştırılarak oluşturulan hipotezlere yanıt aranmıştır. Akademik personele uygulanan bu analiz Türkiye’de ilk defa bu araştırmaya örneklem olarak kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında Schmidt’in (2008) Toksik liderliğinin, Örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiş, bunun yanı sıra toksik liderlik ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri araştırılmıştır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

3.3. Araştırmanın Örneklemi ve Evreni

İstanbul'daki bir Vakıf Üniversitesinde toplamda 254 kişinin katılım sağlamasıyla araştırmanın örneklemini oluşturulmuştur. Örneklem yöntemi olarak, Kota Örneklem metodu seçilmiştir. Üniversite bünyesinde çalışan 700 akademik personel aşağıdaki formüle göre hesaplanarak örneklem büyüklüğü 249 kişi olarak belirlenmiş ve toplamda 254 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu online ortamda katılımcılara e-posta ve çevrimiçi mesajlaşma uygulamaları üzerinden iletilmiştir.

$$N = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Formüldeki ifadelerin açıklamaları ve hesaplamada kullanılan değerler aşağıdaki gibidir:

n: Örneklem için gerekli asgari kişi sayısı

N: Evrendeki toplam kişi sayısı: 700 kişi

p: İncelenen olaydaki gerçekleşme olasılığı: 0.5

q: İncelenen olaydaki gerçekleşmeme olasılığı (1-p): 0.5

t: %5 anlamlılık düzeyinde, t tablosundaki teorik değer: 1.96

d: Kabul edilebilecek örnekleme hatası: 0.05

Anket formunda katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durumu, ünvan, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi gibi bilgiler istenmiştir. Katılımcılara ailt bilgiler Tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Demografik Yapıları

DEMOGRAFİK BİLGİLER	ARALIK	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Yaş	26-34	97	38,2	38,2
	35-50	93	36,6	74,8
	51-60	59	23,2	98
	61+	5	2	100
Cinsiyet	Erkek	132	52	52
	Kadın	122	48	100
Medeni Durum	Evli	139	45,3	45,3
	Bekar	115	54,7	100
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans	76	29,9	100
	Doktora	178	70,1	70,1
Unvan	Araştırma Görevlisi	79	31,1	31,1
	Öğretim Görevlisi / Öğretim Üyesi	175	68,9	100
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5	129	50,8	50,8
	6-10	59	23,2	100
	11-15	28	11	61,8
	16+	38	15	76,8
TOPLAM		254	100,0	100,0

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin yaş aralıklarına bakıldığında, en yüksek katılımcıların %38,2 ile 26-34 yaş aralığında olan bireylerin oluşturduğu ve sırayla, %36,6'sı 35-50 yaş aralığında, %23,2'sini 51-60 yaş aralığındakilerin ve en düşük katılım olarak %2 ile 61 yaş ve üzeri kişilerden oluştuğu saptanmıştır. Araştırmanın %52'sini erkekler, %48'ini kadın katılımcılardan oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ise bekar katılımcıların %54,7, evli olan katılımcıların ise %45,3'lük bir kesmi oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, %29,9'u yüksek lisans mezunuyken, %70,1'i ise doktora mezunu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bireylerin ünvanlarına bakıldığında, araştırma görevlisi olan kişilerin %31,1 olduğu, %68,9'luk oran ile çalışmanın üçte ikisinden fazlasını öğretim görevlisi/üyesi olan kişilerin oluşturduğu saptanmıştır.

Kişilerin kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında, 1-5 yıl aralığında olan çalışanların araştırmanın yarısından fazlasını oluşturarak %50,8'lik orana sahip olduğu, 6-10 yıl aralığında olan katılımcıların %23,2 oranda, 11-15 yıl aralığındakilerin %11, 16 yıl ve üzeri olan çalışanların ise %15'lik bir kesmi oluşturduğu saptanmıştır.

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde katılımcıların Demografik yapıları incelenmiş, ikinci ve üçüncü bölümlerinde ise sırasıyla Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerini içeren sorular yöneltilmiştir. Araştırmada 5'li Likert göstergesi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) uygulanmış ve cevaplar talep edilmiştir. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan ölçekler şu şekildedir:

3.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Çalışma kapsamında Toksik Liderlik algısını belirleyebilmek için Schmidt'in (2008) "Toksik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe'ye çevirilmiş hali Murat Yalçın Kırca'nın (2021) "Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü" isimli doktora tezinden alınmıştır. 30 maddeden oluşan ölçek, toksik liderliği beş alt boyutta değerlendirmiştir. Hazırlanan sorular sırasıyla ilk 7 tanesi istismarcılık, 6 tanesi otoriterlik, 5 tanesi narsistlik, 5 tanesi kendini ön plana çıkarma ve 7 tanesi öngörülemezlik alt boyutlarını ölçmek üzere hazırlanmıştır.

3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik ölçeği Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero tarafından 2003 yılında oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmış hali, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapan Ebru Erdoğan'ın (2011) "Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Toplamda 15 sorudan oluşan ölçeğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Alt boyutlar 5'er sorudan oluşmakta ve kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olarak belirtilmiştir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Toksik liderlik davranışının örgütler içerisinde çeşitli sorunlar yarattığı ve bu sorunların örgüt yapısı, kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi kavramlara olumsuz yönde etkisi olduğu yapılan çalışmalar neticesinde bilinmektedir. Araştırma kapsamında toksik liderlik davranışının bu popüler kavramlardan birisi olan örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri araştırılmak istenmiştir. Bu etkileri açıklamaya yönelik olarak araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir;

Toksik liderlik yapısının olduğu örgütlerde, çalışanlar yöneticileriyle aynı fikirler çerçevesinde hareket ettiklerinde ödüllendirilirler. Fikir ayrılıklarının olduğu durumlarda cezalandırılan çalışanlar, eleştirel düşünme ve sorgulama özgürlüklerinden kısıtlanmış olurlar. Bu yapılarda toksikliği engelleyebilmek için oluşturulan geri bildirim sistemleri veya liderlerin hesap verebilecekleri bir ortam oluşturulması toksik liderlik ile mücadele edebilmek için önemlidir. Bu gibi sistemlerin olmadığı örgütlerde, işgörenler sessizliğe mecbur kalmakta dolayısıyla toksik liderlik yapısının büyümesine katkı sağlamaktadır (Zengin, 2019). Saqib ve Arif'in (2017) Pakistan'da toplamda 2100 bağımsız banka çalışanın katılım sağladığı çalışmada, toksik liderlik davranışının, örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1: *Yöneticilerin Toksik Liderlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.*

Zhang vd. (2015) Çin'de yaptığı çalışmada, işgörenlerin otoriter liderlik algılarının kendi fikirlerini dile getirmelerini zorlaştırdığı ve bunun sonucu olarak sessizliğe yöneldikleri tespit edilmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1a: *Yöneticilerin otoriter liderlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.*

Sakal ve Yıldız'ın (2015) yaptığı çalışmada, örgütsel sessizliğin boyutları ile istismarcı yönetim arasındaki ilişki incelenmiş ve istismarcı yönetimin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışıyla anlamlı bir

ilişkisi olduğu tespit edilirken, koruma amaçlı sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1b: *Yöneticilerin istismarcı yönetim davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.*

Demirtaş ve Küçük'ün Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği Arasındaki İlişki (2019) araştırmasında, toksik liderliğin narsizm boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü bir ilişkisi tespit edilmiştir. Yapılan çalışmada müdürlerin, makamlarının vermiş olduğu yetkileri bireysel çıkarları doğrultusunda kullanmaları, diğer çalışanlardan kendilerini üstün görmeleri gibi davranışlar sergiledikçe öğretmenlerin sessizlik davranışında bulunma düzeyleri azaldığı görülmüştür. Başka bir ifade ile müdürler narsist bir yönetim sergilediklerinde öğretmenlerin sesleri artmakta ve bu davranışa tepki göstermektedirler.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1c: *Yöneticilerin narsistlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır*

Kırca'nın Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü (2021) adlı doktora tezinde, toksik liderliğin alt boyutu olan kendini ön plana çıkarma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde teoride öngörülen etkiler önemli ölçüde doğrulanmış, ancak kendini ön plana çıkarma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1d: *Yöneticilerin kendini ön plana çıkarma davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.*

Demir'in (2019) Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki adlı doktora tezinde, toksik liderliğin alt boyutu olan öngörülemezlik davranışı incelenmiş, yapılan araştırma sonucunda öngörülemezlik davranışının örgütsel sessizliği arttırdığı saptanmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H1e: *Yöneticilerin öngörülemezlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.*

3.6. Faktör Analizi

Ölçeklerin verileri Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı ve Barlett Sphericity testleriyle incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin testinin standartı 0,5'ten büyük, Barlett Sphericity testinin ise 0,05'in altında olman değerler normal kabul edilir. Bu standartlar çerçevesinde yapılan analizler sonucunda Toksik Liderlik ölçeğinin KMO testi 0,970 olarak ölçülürken Barlett Sphericity testi de 0,05'in altında ölçülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeği üzerinde yapılan KMO testi 0,843 olarak ölçülürken Barlett Sphericity testi aynı şekilde 0,05'in altında olduğu görülmüştür. Ölçeklerin analizleri tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 6. Ölçeklerin KMO ve Barlett Test Sonuçları

KMO ve Barlett Testi		
Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Barlett Küresellik Testi
Toksik Liderlik	0,970	7953,539
Örgütsel Sessizlik	0,843	2710,463

3.6.1. Toksik Liderlik Faktör Analizi

Schmidt tarafından ortaya çıkarılan ölçek; 30 ifadeden oluşmakta ve “İstismarcılık, Otoriterlik, Narsistlik, Kendini Ön Plana Çıkarma ve Öngörülemezlik” alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğin “Kendini Ön Plana Çıkarma” ve “Öngörülemezlik” boyutlarındaki ifadelerin “Narsistlik” boyutuna uygun olduğu tespit edilmiş ve “Kendini Ön Plana Çıkarma” ve “Öngörülemezlik” boyutları “Narsistlik” boyutu altında değerlendirilmeye alınmıştır. Faktör analizi sonucunda Narsistlik boyutunun 17 ifadeyi, İstismarcılık boyutunun 8 ifadeyi ve Otoriterlik boyutunun ise 3 ifade olmak üzere toplamda 28 ifadeyi kapsadığı tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda “TL30” ifadesi güvenilirliği düşürdüğü için, “TL10” ifadesinin ise faktör yükünün oranı 0,5'in altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Eigenvalues değeri 1,00'ın üzerinde olan, faktör yükleri de 0,5'in üzerinde ve bunlara ek olarak ifadelerin birbirleri arasındaki ilişki 0.1'in üstündeki ifadeler göz önünde bulundurularak

araştırmanın toksik liderlik ölçeği “Narsistlik”, “İstismarcılık”, “Otoriterlik”, şeklinde 3 faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu üç alt boyutun örgütsel sessizliğin toplam varyans açıklama oranının %74,2 olduğu görülmüştür. Narsistlik alt boyutunun %65,1 ile en yüksek değere sahipken sırasıyla, İstismarcılık boyutu %4,8 ve Otoriterlik boyutu %4,2 olarak ölçülmüştür. Yapılan faktör analizi tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 7. Toksik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

TOKSİK LİDERLİK			
	Narsistlik	İstismarcılık	Otoriterlik
TL16	,825		
TL18	,822		
TL17	,821		
TL15	,784		
TL14	,776		
TL22	,734		
TL23	,724		
TL19	,700		
TL28	,697		
TL25	,676		
TL21	,668		
TL26	,648		
TL20	,635		
TL26	,630		
TL24	,609		
TL29	,581		
TL11	,562		
TL1		,789	
TL5		,777	
TL4		,770	
TL7		,759	
TL6		,734	
TL9		,728	
TL2		,726	
TL3		,677	
TL13			,827
TL8			,729
TL23			,634
Varyans %	65,138	4,824	4,249

Ölçek	Cronbach's Alpha	N
Toksik Liderlik Ölçeği	0,980	28

3.6.2. Örgütsel Sessizlik Faktör Analizi

Van Dyne vd. tarafından oluşturulan ve Türçe'ye uyarlaması Ebru Erdoğan'ın "Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi" tezinden alınan örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi testine sokulmuş ve her bir faktör için 5'er ifadeden oluşan 15 soruluk ölçekte Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik, Korumacı Sessizlik olarak 3 faktörden oluşmaktadır. Faktör analizi sonucunda Korunmacı Sessizliğin 5 ifadeyi, Kabullenci Sessizliğin 9 ifadeyi ve Korumacı Sessizliğin ise 2 olmak üzere toplamda 14 ifadeyi kapsadığı tespit edilmiştir.

Analizler sonucunda "ÖS6" ifadesi ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır. Bu üç alt boyutun örgütsel sessizliğin toplam varyans açıklama oranının %70,7 olduğu görülmüştür. Korumacı Sessizlik alt boyutunun %33,6 ile en yüksek değere sahipken sırasıyla, Kabullenici Sessizlik boyutu %28,4 ve Korunmacı Sessizlik boyutu %8,5 olarak ölçülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucunda "ÖS9" ifadesi ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü için analizden çıkarılmıştır. Ulaşılan sonuçlar tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK			
	Korumacı	Kabullenici	Korumacı
ÖS12	,900		
ÖS14	,897		
ÖS15	,874		
ÖS13	,860		
ÖS11	,856		
ÖS3		,785	
ÖS6		,772	
ÖS10		,750	
ÖS4		,743	
ÖS2		,733	
ÖS5		,685	
ÖS1		,651	
ÖS7			,819
ÖS8			,817
Varyans	33,676	28,483	8,555

Ölçek	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel Sessizlik Ölçecği	0,839	14

3.7. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Toksik Liderlik ölçeği 0.980 olarak, Örgütsel Sessizlik ölçeği ise 0,839 olarak ölçülmüştür. Yapılan çalışma sonucunda ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmış, ölçek içerisinde bulunan ifadelerde herhangi bir problem tespit edilmemiştir. Cronbach alfa aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$0 < R^2 < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < R^2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < R^2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R^2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Tablo 9. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Toksik Liderlik Ölçeği	0,980	28
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,839	14

3.8. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında uygulanan anketin değişkenlerinden elde edilen değerler arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile ölçülmüştür. Anlamlılık değeri $p < 0,01$ seviyesinde değerlendirmeye alınmıştır. Pearson Korelasyon testi ölçütleri aşağıda belirtilmiştir;

$0,00 < r < 0,29$ ise düşük düzeyde ilişki vardır

$0,30 < r < 0,69$ ise orta düzeyde ilişki vardır.

$0,70 < r < 1.00$ ise yüksek düzeyde ilişki vardır. (Oğuz, 2011: 146).

Korelasyon testinin sonuçları incelendiğinde;

Araştırma kapsamındaki katılımcıların toksik liderlik ile örgütsel sessizlik davranışı arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ($p<0,01$; $r=0,588$) ilişki bulunmuştur. Toksik liderlik davranışının örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,01$; $r=0,597$, $r=0,479$) bir ilişkiye sahipken, korunmacı sessizlik boyutu ile düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamsız ($p<0,01$; $r=0,090$) bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların toksik liderliğin istismarcılık alt boyutu ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,01$; $r=0,508$) ilişkisi olduğu tespit edilirken, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında da orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ($p<0,01$; $r=0,565$, $p<0,01$; $r=0,367$) ilişkisi bulunmaktadır. İstismarcılık ile korunmacı sessizlik boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamsız ($p<0,01$; $r=0,028$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların toksik liderliğin alt boyutu olan narsistlik ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,01$; $r=0,576$) bir ilişki bulunmaktadır. Narsistlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,01$; $r=0,573$, $r=0,488$) bir ilişkisi bulunurken korunmacı sessizlik boyutu ile düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamsız ($p<0,01$; $r=0,094$) bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın değişkenlerinin Pearson Korelasyon analizi tablo 9'da belirtilmiştir.

Araştırma kapsamındaki katılımcıların toksik liderliğin otoriterlik alt boyutu otoriterlik ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ($p<0,01$; $r=0,539$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Otoriterlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik düzeyleri arasında ($p<0,01$; $r=0,482$, $p<0,01$; $r=0,431$) orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunurken, korunmacı sessizlik boyutu ile düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamsız ($p<0,01$; $r=0,185$) bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Araştırmanın Değişkenlerinin Korelasyon Analiz Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Örgütsel Sessizlik	1	,783**	,559**	,714**	,588**	,508**	,576**	,539**
2	Kabullenici Sessizlik		1	-0,021	,365**	,597**	,565**	,573**	,482**
3	Korumacı Sessizlik			1	,390**	,090	,028	,094	,185**
4	Korunmacı Sessizlik				1	,479**	,367**	,448**	,431**
5	Toksik Liderlik					1	,925**	,983**	,724**
6	İstismarcılık						1	,853**	,612**
7	Narsistlik							1	,661**
8	Otoriterlik								1

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Toksik Liderlik Ölçeği	0,980	28
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,839	14

3.9. Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Regresyon analizi, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi ve gösterilebilmesi için yapılan analizlerden biridir. Tablo 10'da bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik ile bağımsız değişken olan toksik liderlik ve alt boyutları olan; istismarcılık, otoriterlik, narsistlik, kendini ön plana çıkarma ve öngörülemezlik ile ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 11. Toksik Liderlik Davranışının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

	B	F	R ²
Toksik Liderlik	2,155	133,116	,343
İstismarcılık	2,471	87,815	,258
Otoriterlik	2,146	103,290	,291
Narsistlik	2,215	125,085	,332

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Toksik Liderlik Ölçeği	0,980	28
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,839	14

Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek için yapılan çalışmanın anlamlı ve pozitif yönde etkilendiği anlaşılmıştır. Yapılan çalışmaya göre toksik liderliğin, örgütsel sessizlik düzeyini %34,3 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Toksit liderliğin istismarcılık alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek için yapılan çalışmanın anlamlı ve pozitif yönde etkilendiği anlaşılmıştır. Yapılan çalışmaya göre istismarcılık alt boyutunun, örgütsel sessizlik düzeyini %25,8 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Toksik liderliğin otoriterlik alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek için yapılan çalışmanın anlamlı ve pozitif yönde etkilendiği anlaşılmıştır. Yapılan çalışmaya göre otoriterlik alt boyutunun, örgütsel sessizlik düzeyini %29,1 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Toksik liderliğin narsistlik alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek için yapılan çalışmanın anlamlı ve pozitif yönde etkilendiği anlaşılmıştır. Yapılan çalışmaya göre narsistlik alt boyutunun, örgütsel sessizlik düzeyini %33,2 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Toksik liderliğin “Kendini Ön Plana Çıkarma” ve “Öngörülemezlik” alt boyutları faktör analizi sonucu araştırma kapsamından çıkartıldığı için regresyon çalışması yapılamamıştır. Regresyon çalışması uygulanamayan bu alt boyutların hipotezleri de reddedilmiştir.

Tablo 12. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotezler	Durum
H1: Yöneticilerin Toksik Liderlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.	Kabul
H1a: Yöneticilerin otoriter liderlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.	Kabul
H1b: Yöneticilerin istismarcı yönetim davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.	Kabul
H1c: Yöneticilerin narsistlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.	Kabul
H1d: Yöneticilerin kendini ön plana çıkarma davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.	Red
H1e: Yöneticilerin öngörülemezlik davranışı çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerine etkisi vardır.	Red

SONUÇ

Yıllar içerisinde liderlik hakkında yapılan çalışmaların sayısının giderek artış gösteriyor olmasına rağmen, liderlik davranışlarından birisi olan toksik liderliğe dair yapılan çalışmalara yeteri kadar önem verilmemiştir. Yapılan çalışma ile toksik liderlik kavramının ülkemizde çok fazla çalışılmamış olması ve literatürde az sayıda çalışma bulunması nedeniyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Toksik liderlik tarzının olumsuz etkilerinin yarattığı problemleri tespit etmek ve bunları önlemek için çalışmalar yapılmasını teşvik etmek amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar diğer üniversiteler için emsal teşkil edebilir. Üniversitelerin yönetimleri bu tarz araştırmalar sayesinde akademik kadrolarını yenileyebilir ya da ona göre kurgulayabilirler. Yapılacak olan atamalar bu tarz çalışmalar neticesinde değerlendirilip olabilecek en uygun aday veya adaylar seçilebilir.

Yapılan araştırmada toksik liderliğin, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelemek istenmiştir. İlişkiyi incelemek için 6 tane hipotez oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında öncelikle toksik liderlik davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş daha sonra toksik liderlik kavramının alt boyutları olan istismarcılık, otoriterlik ve narsistlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Verilerin incelenmesi için, korelasyon, regresyon, güvenilirlik ve faktör analizi testleri yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu toksik liderliğin alt boyutları olan “kendini ön plana çıkarma” ve “öngörülemezlik” analizden çıkartılmış ve bu boyutlar üzerine kurulan hipotezler değerlendirmeye alınmamıştır. İstanbul’da bir vakıf üniversitesinin akademik personeline yapılan çalışmaya 254 kişi katılım göstermiş ve bu kişilerin demografik yapıları incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların yaş bilgilerine bakıldığında en yüksek katılım oranına sahip olan 26-34 yaş arası bireyler %38,2’lik bir kesimi oluşturmakta olup sırasıyla, 35-50 yaş arası %36,6, 51-60 yaş arası %23,2 ve 61+ bireylerin %2’lik bir kesmi oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında evli katılımcıların oranı %54,7, bekar katılımcıların oranı ise %45,3 olduğu görülmektedir. Bekar kullanıcıların oranının düşük olmasının sebebi 26-34 yaş arasındaki katılımcıların

araştırmanın büyük bir bölümünü oluşturmaktan kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın %61,8'inin 35-61 yaş arası katılımcılardan oluşmasının evlilik oranının yüksekliğine etki ettiği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumu ve ünvanları incelendiğinde yüksek lisans oranı %29,9, doktora oranı 71,1 olarak ölçülmüştür. Katılımcıların 31,1'i araştırma görevlisi ünvanında iken %69,9'u öğretim görevlisi/üyesi ünvanına sahiptir. Eğitim durumundaki doktora oranının yüksek olmasının sebebi, öğretim üyesi/görevlisi oranının yüksek olmasıdır.

Araştırmaya katılanların kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, 1-5 yıl arası çalışanların araştırmanın büyük bir bölümünü oluşturarak %50,8'lik bir orana sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların en düşük çalışma süresi %11 ile 11-15 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Kurumdaki diğer çalışma süreleri 6-10 yıl %23,2 oranında 16+ yıl ise %15 oranında olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sürelerindeki düşüklüğünden kurum içerisinde çok fazla yeni iş fırsatlarının ortaya çıktığı veya toksik liderlik algısının işten ayrılmaları etkileyebildiği şeklinde yorumlanabilir. Çalışanlarda oluşan toksik liderlik algısı çalışanları örgütsel sessizliğe yönltebildiği gibi çalışanların kurum içerisinde geçirdikleri süreyi de etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personeller liderlerinin toksik liderlik davranışını; "istismarcılık", "otoriterlik" ve "narsistlik" alt boyutlarında değerlendirmişlerdir. Örgütsel sessizlik davranışını; "kabullenici sessizlik", "korunmacı sessizlik" ve "korumacı sessizlik" alt boyutlarında değerlendiren katılımcılar bu iki değişkeni 5'li likert ölçeğine göre (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) yorumlamışlardır.

Yapılan çalışmanın bulgularına göre toksik liderlik ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Toksik liderlik davranışının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri bulunmaktadır. Toksik liderlik davranışını sergileyen lidere bu tutumlarının örgüte ve çalışanlarına zarar verdiği belirtilmelidir. Bu liderlik tarzını sergileyen liderlere takım çalışması, örgüt iklimi, iletişim teknikleri gibi eğitimler verilerek liderin davranışlarını değiştirmek amaçlanabilir. İleride bu tarz liderlerin ortaya çıkmasını engellemek için üniversitelerde öğrencileri iş hayatına

atılmadan önce daha bilinçli hale getirilmek için seminer, eğitim vb. organizasyonlar düzenlenmesi amaçlanabilir.

Örgütsel sessizlik düzeylerini değerlendiren katılımcılarda, toksik liderlik algısının yarattığı örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik davranışlarında orta düzeyde, korumacı sessizlik davranışlarında ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar liderlerinin onlara gösterdikleri toksik liderlik davranışı sonucunda sessizliğe yönelmektedirler. Korumacı sessizlik düzeyinin düşük olmasının sebebi etik yargılardan kaynaklı olarak bireylerin sessizliği tercih ettiği düşünülebilir. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini azaltmak için onları motive edici çözümler üretilebilir. Motive edici çözümlere örnek olarak; ikramiye, yan haklar, esnek çalışma saatleri, motivasyon organizasyonları, ücretsiz eğitimler, belirli dönemlerde ek izin kullanımı, tatminkâr maaş, kıyafet serbestliği, prim vb. gibi alternatif çözümler uygulanarak çalışan üzerindeki olumsuz duygu ve etkiler azaltılmaya çalışılabilir. Bu tarz motive edici çözümler çalışanlardaki toksik liderlik algısını azaltmasa bile en azından belirli haklara sahip oldukları için onların işten ve iş yerinden kopmamalarını sağlayabilir. Bu ve bunun gibi kaynaklara sahip olmayan çalışanlarda iş tatmininde düşüklük, motivasyon eksikliği, mutsuzluk, işten ayrılma niyeti gibi etkiler ile örgütsel sessizlik düzeylerinde artış görülebilir.

Küçük ve Demirtaş'ın, (2019: 51-53) lisede ve ortaokullarda görev yapan öğretmenleri kapsayan çalışmasında, katılımcıların birlikte görev yaptıkları okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları sergilemediği görüşündedir. Yapılan araştırmada katılımcılar, kendini ön plana çıkarma, otoriterlik ve öngörülemezlik boyutlarına “katılmıyorum” düzeyinde cevaplar vermişlerdir. Narsistlik ve otoriterlik boyutlarına ise “kesinlikle katılmıyorum” cevapları verilmiştir. Aynı çalışma kapsamında örgütsel sessizlik düzeyi ise bütün boyutlarda orta düzeyde tespit edilmiştir.

Saqip ve Arif'in (2017: 304) Pakistan'daki 24 bankada yaptığı çalışmada, toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında, toksik liderlik algısının artmasıyla birlikte örgütsel sessizlik düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir.

Eğitim sektörünün yoğunluğu sebebiyle anket verileri 254 kişiye kapsamıştır. Bazı katılımcılar verilerin güvenliğinden endişelendiği için ankete katılmamayı tercih etmiştir. Veriler İstanbul'daki tek bir üniversite ile sınırlı kaldığı için yapılacak diğer çalışmaların daha fazla üniversiteyi kapsayacak şekilde ve daha fazla katılımcıyla yapılması tavsiye edilmektedir. Yapılmış olan bu çalışmanın kapsamını akademik personelin oluşturması, yapılacak yeni çalışmalarda idari personellerin de örnek olarak kullanılabilineceğini göstermektedir. Toksik liderlik kavramının, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik sendromu gibi kavramlar ile birlikte incelenmesi tavsiye edilmektedir.



KAYNAKÇA

- Akan, B. B. ve Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Akbolat, M., Işık O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (11).
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Arabacı, İ. B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma.

- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İisletme Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Ay, F. A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Aydın, B. ve Tükel, H. (2016). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve örgütsel sessizlik ilişkisi. *Pegem Atıf İndeksi*, 721-738.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Çolak, G. (2017). Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-242.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 23-47.

- Başar, U. ve Basım, N. (2018). Paradoksal liderlik modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 51(3), 121-153.
- Bay, M. ve Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(S 1), 248-266.
- Bilgin, R., Diğer, H. ve Kaçmaz, B. (2021). Hemşirelerde Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 613-632.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. Ğ. ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara. *Börü, D. ve Güneşer B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü, Öneri Dergisi c, 25, 43-58.*
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2018). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1).
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1).

- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (28), 21-34.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4), 211-224.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Demir, B. (2019). Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 184-199.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Demirdağ, S. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması: Öğretmen Adayları. *Electronic Turkish Studies*, 10(15).

- Demirtaş, Z., & KÜÇÜK, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Deniz, L. ve Hasançebioğlu, T. (2003). A Scale Development Study Towards Teacher Leadership Styles. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(17), 55-62.
- Dindar, A. M. (2001). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Eğinli, A. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Ellis, J. B. ve Van Dyne, L. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. *Voice and silence in organizations*, 37-61.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdirençelebi, M., Ertürk, E. ve Çini, M. A. (2020). Örgütsel Yalnızlık ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 32-52.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 61-84.

- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Ersoy, H. (2012). Etkin Liderlik Konusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetenlerin ve Yönetilenlerin Algılamaları ve Beklentileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 119-131.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Genç, K. ve Kekül, O. (2020) İmalat ve Hizmet Örgütlerinin İşgören Motivasyonu Açısından Karşılaştırılması: Giresun'daki İşletmelerde Gerçekleştirilen Bir Alan Araştırması. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 60-79.
- Göksel, A. ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807.
- Göksoy, S. (2014). Participation in Decision Making In School Management. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 253-268.
- Göven, E. K. ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 1223-1247.

- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(3), 411-437.
- Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği. *Journal of International Social Research*, 9(44).
- Habip, E., Tanyıldızı, H. ve Kazan, H. (2020). Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Dayanıklılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 188-205.
- Halis, M. ve AY, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Işık, Ö. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Izgar, H. (2014). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*. Eğitim Yayınevi.
- İlhan, H. ve Çelebi, N. (2021). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 12(23), 201-223.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167).
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (elektronik)*, 12(43), 167-182.

- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225-249.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- Kılınç, T. (2002). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi (Hospital News)*, Yıl, 3, 84-88.
- Kırca, M. Y. (2021). Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü.
- Kırkpınar, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 1-29.
- Korkmaz, O. Ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 140-165.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(2), 28-36.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Mohammed, T. Y. ve Baş, D. P. (2020). Dönüşümcü liderlik stilinin örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 98-122.

- Morrison E. ve Milliken F. (2000) Organizational Silence:A barrier to change and development in a pluralistic world.
- Muradoğlu, S. ve Karabulut, T. (2020). Liderlerin Narsistik Kişilik Özelliklerinin Girişimci Kişilik Özellikleri Üzerindeki Etkisinde Sosyal Zekanın Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1327-1359.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider ve Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.
- Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 669-686.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992) Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fieldler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Özdemir, F. ve Özer, G. (2018). Otel işletmelerinde motivasyon araçları üzerine bir araştırma: İskenderun ilçesi örneği. *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu (30-21 Nisan 2018)*, 915-925.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 27(1).

- Özdemir, S. ve Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*, 303-328.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztürk, C. (2016). Argyris' in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(8).
- Öztürk, Z. ve İlman, E. (2015). Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri ile Beklenti ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 71-93.
- Paşaoğlu, D., Toksöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N.D. ve Özalp, İ. (2013). Yönetim ve Organizasyon. (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the. *Journal of Management Studies*, 40(6), 22-2330.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?
- Sakal, Ö., & Yıldız, S. (2015). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 23, 27.

- Sağip, A. ve Arif, M. (2017). Employee Silence as Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2): 294-310.
- Solmaz, G. ve Serinkan, C. (2020). Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Yeni Fikir Dergisi*, 12(25).
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. ve Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma A Research On Determining The Effects Of Transformational And Transactional Leadership On Individual Innovativeness. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 173-198.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.

- Tağ, M. N. ve Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün dönüşümcü liderliği. *Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi*, 1(2), 1-9.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un x ve y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terlemeş, M. (2019). Liderliğin Spora Yansıması. *İmgelem*, 3(5), 413-422.
- Timuroğlu, M. K. ve Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 27-39.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Türkmenoğlu, A. ve Bulduklu, Y. (2013). Yönetimin Halkla İlişkiler Üzerindeki Etkisinin Weber'in Otorite Tipolojisi ve Likert'in Örgütsel Sistem Sınıflaması Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (30), 1-16.

- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uysal, G. (2017). Tannenbaum ve Schmidt ve Liderlik Doğrusu Eğrisi. *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı*, 1-6.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Üçok, D. I. (2021). Göreve Yönelik Liderlik Davranışları ve Yaşam Doyumunun İşyeri Arkadaşlığı Üzerindeki Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 35-52.
- Ünlü, Y. ve Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2).
- Yalçınsoy, A. (2017) Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2), 71-82.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.

- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 36-50.
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: Sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Yavan, A. A., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 898-913.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14.
- Yıldırım, A. (2020) Eğitim Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi. *İdari Bilimlerde*, 63.
- Yıldırım, M. (2019). Tükenmişlik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 358-371.
- Yılmaz, S. ve Bakan, İ. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Yılmaz, S., Bakan, İ. ve Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 557-572.
- Yiğit, A. G. (2019) Rasyonel Bireyin Beklenen Fayda Teorisine Davranışsal Yaklaşım: Sınırlı Rasyonelliğin Beklenti Teorisi. *Bilim Dünyasında Multidisipliner Çalışmalar*, 95.

Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The leadership quarterly*, 26(1), 25-36.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

Zengin, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 8(4).



EKLER

EK-1: Toksik Liderlik Ölçeği

Toksik Liderlik Ölçeği İfadeleri	
Soru Kodu	Skala: Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum
TL1	Yöneticim çalışanlarıyla alay eder.
TL2	Yöneticim çalışanlarını görev tanımlarının dışındaki işler için sorumlu tutar.
TL3	Yöneticim çalışanlarının iş dışındaki sorumluluklarına anlayış göstermez.
TL4	Yöneticim işyerindeki diğer insanlara, çalışanları ile ilgili olumsuz konuşur.
TL5	Yöneticim çalışanlarını herkesin önünde aşağılar.
TL6	Yöneticim çalışanlarına eski hataları ve başarısızlıklarını hatırlatır.
TL7	Yöneticim çalışanlarına yetersiz olduklarını söyler.
TL8	Yöneticim çalışanların görevlerini nasıl tamamladıklarını kontrol eder
TL9	Yöneticim çalışanların gizliliklerini ihlal eder.
TL10	Yöneticim çalışanlarının amaçlarına ulaşmaları için yeni yöntemler denemelerine izin vermez.
TL11	Yöneticim kendisinininkine muhalif olan fikirleri görmezden gelir
TL12	Yöneticim kurumsal politikalar konusunda çok katıdır, özel durumlarda bile.
TL13	Yöneticim önemli olsun olmasın tüm kararları birim içerisinde alır.
TL14	Yöneticim kişisel olarak çok şeye hakkı olduğunu düşünür.
TL15	Yöneticim kurumumuzda en üst seviyedeki konumların kendisinin hakkı olduğuna inanır.
TL16	Yöneticim diğerlerinden daha kabiliyetli olduğunu düşünür.
TL18	Yöneticim kendisinin olağanüstü birisi olduğuna inanır.
TL18	Yöneticim kendisine iltifat edilmesini ve övülmeyi sever.
TL19	Yöneticimin, kendi yöneticisinin bulunduğu ortamlarda davranışları keskin bir şekilde değişir.
TL20	Yöneticim biriminde yapılan hataların sorumluluğunu almayı reddeder.
TL21	Yöneticim sadece kendi ilerlemesine katkısı olabilecek kişilere yardım teklif eder.
TL22	Yöneticim kendisine ait olmayan başarılar için övgüleri kabul eder.
TL23	Yöneticim sadece bir sonraki terfisine yarar sağlayacak şekilde davranır.
TL24	Yöneticimin şiddetli patlamaları olur.
TL25	İşyerindeki iklimini yöneticimin anlık kişisel duygu durumu belirler.
TL26	Yöneticim bilinmeyen nedenlerle çalışanlarına öfkesini yansıtır.
TL27	Yöneticim duygu durumunun sesinin tonunu ve şiddetini etkilemesine izin verir.
TL28	Yöneticimin yaklaşılabirlik düzeyi değişiklik gösterir.
TL29	Yöneticim, çalışanlarının kendisinin duygu durumunu ‘anlamaya’ çalışmalarına sebep olur.
TL30	Yöneticimin coşkulu hali çalışanların duygularına etki eder.

EK-2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
Soru Kodu	Skala: Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum.
ÖS1	İşletmemizde, ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.
ÖS2	İşletmemizde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.
ÖS3	İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.
ÖS4	İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.
ÖS5	İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğüm için, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.
ÖS6	İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.
ÖS7	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.
ÖS8	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.
ÖS9	Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.
ÖS10	İşletmemizde korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.
ÖS11	İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.
ÖS12	İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.
ÖS13	İşletmemizden sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.
ÖS14	İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.
ÖS15	İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.

EK-3: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler	
Cinsiyet	: () Kadın () Erkek
Yaş	...
Medeni Durum	: () Evli () Bekar
Öğrenim Durumu	: () Yüksek Lisans () Doktora
Unvan	: () Arş. Görv. () Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. (Dr., Doç. Dr., Prof Dr.)
Kurumdaki Çalışma Süresi	: () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16+



