

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN
TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gizem İŞBİLİR

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

TEMMUZ, 2023

T.C.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN
TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Gizem İŞBİLİR
(Y2112.490011)

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK

TEMMUZ, 2023

ONAY BELGESİ



ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi” adlı tez çalışmamın proje kısmından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı olacak bir yardıma başvurulmaksızın yazdığımı ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (02/05/2023)

Gizem İŞBİLİR

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim sürecinde kıymetli bilgi ve tecrübesi ile bana yardımcı olan ayrıca zorlandığım noktalarda bana öncülük ederek ilerlememi sağlayan, verdiği destekle bu zorlu süreci benim için kolaylaştıran; bazen defalarca aynı soruyu sorsam da sıkılmadan, sabırla cevaplayan; öğrencisi olduğum için çok şanslı olduğumu düşündüğüm, mutluluk ve gurur duyduğum çok değerli hocam Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK'a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini, ilgisini ve sevgisini hiçbir zaman eksik etmeyen, bana olan inançlarını her zaman en derinden hissettiğim, hayatımdaki en büyük şansım ve eşsiz destekçilerim sevgili annem Sibel BELGİNER'e ve biricik kızım Nisan Yağmur'a teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum.

Temmuz, 2023

Gizem İŞBİLİR

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

ÖZET

Toksik liderler buldukları kurumda duygusal ve davranışsal yıkımlara neden oldukları için işlevsiz ve olumsuz bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Toksik liderlerin hem çalışanlar üzerinde hem de kurum üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada öğretmen algılarına göre toksik liderliğin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini öğretmenler oluşturmaktadır, çalışmanın ulaşılabilir evreni ise İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde çalışmakta olan öğretmenlerdir. Araştırmanın nicel boyutunda evreni temsil yeteneği daha güçlü olması açısından basit rastlantısal örnekleme yöntemi kullanılmış ve 305 öğretmenden elde edilen veriler analize dahil edilmiştir. Bu çalışmada veri analizi SPSS 22.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler öğretmenlerin okul müdürlerini toksik lider olarak algılamadığını göstermektedir. Öğretmenler tarafından algılanan toksik liderliğin okuldaki çalışma süresi ve öğretmen sayısı ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkisi olduğu, algılanan öğrenci başarısı ile negatif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada öğretmenlere ayrıca çalışanların toksik davranışları da sorulmuştur. Algılanan çalışan toksik davranışının toksik liderlik ile pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı fark göstermediği görülmüştür. Toksik liderlik algısının bireysel değişkenlerden sadece okulda çalışma süresi ile düşük düzeyde pozitif korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Okul ile ilgili değişkenlerden öğretmen sayısının toksik liderlik algısı ile düşük düzeyde pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenen öğrenci başarısının ise toksik liderlik ile orta düzeyde negatif korelasyon göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Öğretmenler.

RESEARCH OF TOXIC LEADERSHIP BEHAVIORS OF SCHOOL PRINCIPLES ACCORDING TO TEACHER'S PERCEPTIONS

ABSTRACT

Toxic leaders are defined as dysfunctional and negative leadership due to their causing emotional and behavioral destruction within their organization. Toxic leaders have numerous negative effects on both employees and the organization as a whole. Therefore, this study aims to explore toxic leadership according to teacher perceptions. The population of the research consists of teachers, and the accessible population is teachers working in Arnavutköy district of Istanbul province. In the quantitative dimension of the research, a simple random sampling method was used to represent the population more effectively, and the data obtained from 305 teachers were included in the analysis. Data analysis in this study was conducted using the SPSS 22.0 program. The results of the quantitative dimension of the research indicate that teachers do not perceive school principals as toxic leaders. Perceived toxic leadership was found to have a positive, low-level significant relationship with the length of employment and the number of teachers in the school, and a negative, low-level significant relationship with perceived student achievement. Additionally, teachers were asked about the toxic behaviors of employees. It was concluded that perceived toxic employee behavior has a moderately significant, positive relationship with toxic leadership. The perception of toxic leadership among teachers does not show a significant difference based on gender. The perception of toxic leadership is only weakly positively correlated with the variable of length of employment in the school as an individual variable. Among the variables related to the school, the number of teachers is weakly positively related to the perception of toxic leadership. The student achievement determined based on teacher perceptions shows a moderate negative correlation with toxic leadership.

Keywords: Toxic leadership, Teachers.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
I. GİRİŞ.....	1
A. Araştırmanın Amacı	3
B. Araştırmanın Önemi	3
C. Varsayımlar.....	4
D. Sınırlılıklar.....	4
E. Tanımlar	5
II. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
A. Liderlik Kavramı	6
B. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar	8
1. Özellikler Kuramı	8
2. Davranışsal Yaklaşımlar	8
3. Durumsal Yaklaşımlar	9
C. Liderlik Türleri	10
1. Bürokratik Liderlik	11
2. Demokratik Liderlik	12
3. Dönüşümcü Liderlik	13
4. Vizyoner Liderlik.....	14
5. Karizmatik Liderlik.....	15
6. Otoriter Liderlik.....	16
7. Hümanist Liderlik	16

8. Destekleyici Liderlik.....	18
D. Toksik Liderlik Kavramsal Tanımlama.....	18
E. Toksik Örgütler	25
F. Toksik Liderliğin Boyutları.....	29
G. Toksik Liderliği Etkileyen Etmenler	30
H. Toksik Liderlik ile İlgili Çalışmalar	33
III. YÖNTEM.....	37
A. Araştırmanın Modeli	37
B. Evren Örneklem.....	37
C. Veri Toplama Araçları	38
1. Toksik Liderlik Ölçeği.....	39
2. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirlik Ölçütlerinin Sağlanması.....	39
D. Veri Toplama Süreci.....	40
E. Veri Analizi.....	40
IV. BULGULAR.....	41
A. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları Düzeyine İlişkin Bulgular	41
B. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	42
C. Bireysel Değişkenler ve Okul ile İlgili Değişkenler ile Toksik Liderlik Arasında İlişkiye İlişkin Bulgular	42
V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	45
A. Tartışma	45
B. Sonuç	48
C. Öneriler	49
VI. KAYNAKÇA.....	51
EKLER.....	65
ÖZGEÇMİŞ.....	69

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
TLÖ	: Toksik Liderlik Ölçeği
Vd.	: Ve Diğerleri



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Toksik Liderlik Çeşitleri	23
Çizelge 2 Öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımı	38
Çizelge 3 Toksik Liderlik Puanları	40
Çizelge 4 Toksik liderlik ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin betimsel istatistikler	41
Çizelge 5 Toksik liderlik puan ortalamalarının cinsiyete ilişkin T-testi sonuçları	42
Çizelge 6 Değişkenler arasındaki ilişkiye dair korelasyon tablosu.....	43

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Toksik Üçgen: Toksik Liderliğin Oluşmasına Neden Olan Üç Etkin Alan... 31



I. GİRİŞ

Liderlik, üyeleri örgütsel amaçlara ulaşmada etkileyen davranışlardır (Balcı, 2016). Liderliğin birçok tanımı vardır. Bazıları liderliğin bir sanat olduğunu, bazılarının doğuştan geldiğini ve bazıları da öğrenilip öğretilen bir beceri olduğunu savunmuştur. Bennis'e (2016) göre liderler, kim olduklarını, güçlü ve zayıf yönlerini bilen kişilerdir. Liderler ne istediklerini, neden istediklerini, destek ve iş birliği sağlamak için diğerlerinin nasıl iletişim kurması gerektiğini bilenlerdir.

Kellerman (2004) liderlik kavramının her zaman iyi ve olumlu modeller açısından değerlendirildiğini, kötü ve olumsuz liderlik modellerinin de üzerinde durulması gerektiğini belirtmiştir. Kellerman'a (2004) göre özellikle toksik liderlik çok iyi analiz edilmesi gereken bir konudur. Toksik liderlik, bencil amaçlar ve kişisel çıkarlar için başkalarını etkileyen, bu tür davranışlarla örgüt sağlığını bozan, takipçileri ve örgütü için uzun vadeli olumsuz sonuçlar doğuran bir liderlik türüdür. Toksik liderler kendilerini sistemin merkezinde görmektedir. Başkalarına karşı güç sahibi olmaktan ve kişisel yetersizliklerini ustaca gizlemekten büyük zevk almaktadırlar. Ego tatmini, toksik liderlerin en belirgin özelliklerinden biridir. Toksik liderler, çalışanlarını hor görmekte ve onları umutsuzluğa sürüklemekte oldukça başarılıdırlar (Türkmenoğlu, 2016).

Lipman-Blumen modeline göre toksik liderler çeşitli yıkıcı davranışlar sergilemektedir. Bu tür liderler örgütlerine ciddi zararlar vermekte ve örgütün toksisitesine neden olmaktadır (Heppell, 2011). Toksik liderin olumsuz ya da yıkıcı özellikleri örgütün kültürel ve psikolojik yapısını olumsuz etkilemektedir. Böyle bir etkiye maruz kalan örgüte toksik örgüt denmektedir (Reed, 2004). Toksik liderlerin ve yöneticilerin astlarıyla iletişimi tek yönlüdür, emir ve talimat vermektedir. Resmi olmayan iletişimde kullanılan en önemli iki teknik söylenti ve dedikodudur. Toksik liderler, örgütle olan bilgi akışında kendilerini abartırlar, yanıltıcı ve yol gösterici bilgilere güvenirlir (Türkmenoğlu, 2016).

Toksisitenin kurumsal nedenleri de vardır. Bunlar; zayıf iç iletişim, örgüt kültürünün bozulması, örgüt çalışanlarının kendi aralarındaki ilişkilerde çıkar ortaya koyması, yanlış ve etkisiz karar süreçleri zaman ve kaynak israfına yol açması, örgütsel hedeflerin belirsizliği, örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütsel yapının bozulmasıdır (Bacal, 2000). Bunların yanı sıra örgüt kültürünün bir parçası olan yazılı ve sözlü kuralların toksikliğinin sonuçlarının zayıflaması kurumsal bir neden olarak gösterilebilir.

Örgütsel ve kişisel toksisite liderler, yöneticiler, çalışanlar ve örgüt için olumsuz, yıkıcı sonuçlara sahiptir. Toksik lider ve yöneticilerin yönetim tarzı kötüdür. Otoriter, tek başına karar alıp uygulayan, aşırı kontrol ve denetime dayalı bir yönetim anlayışı yönetim tarzlarının kötü olduğunun açık göstergesidir (Türkmenoğlu, 2016).

Çelebi ve diğerleri (2015) toksik liderlik özelliklerini dört alt boyutta ele almıştır. Bunlar kişisel çıkarıcılık, değer vermeme, bencillik ve olumsuz ruh halidir. Başkalarını kullanarak bir üst mertebelere yükselme çabası, kendini merkeze alıp eksik kişiliğini örtmeye çalışmak, güven vermemek, kibirli ve narsist bir kişilik olmak toksik liderlerin genel özellikleridir (Reed, 2004; Kasalak & Aksu, 2016). Frost (2003), toksik lider ve yöneticilerin astlarına ve çalışanlarına karşı sinsiz ve saygısız tutum ve davranışlar sergilediklerini bildirmektedir. Toksik lider ve yöneticilerin de uyumsuz, huzursuz ve kötü niyetli özelliklere sahip olma olasılığı yüksektir (Whicker, 1996; Çelebi vd., 2015).

Eğitim kurumlarında lider denilince akla ilk gelen okul müdürleridir (Yiğit & Uğurlu, 2014). Can'a (2007) göre müdürlerin liderliği kurumun her alanında önemlidir. Bakioğlu (1998) müdür liderliğini, öğretmen yetiştirmeyi önemseyen, yenilikleri takip eden ve kariyerleri boyunca bu revizyonu sürdüren, meslektaşları ile eğitim ve öğretimde profesyonel diyalogları sürdürmeye ve geliştirmeye istekli olan, meslektaşlarıyla iş birliği yapan kişiler olarak tanımlamaktadır. Bir lider olarak müdür, öncelikle meslektaşlarını mesleki gelişim doğrultusunda olumlu bir değişime yönlendiren kişi olmalıdır. Okullar, bu tür müdürleri mesleki gelişim rollerine adım atma konusunda desteklerse, kurumsal hedefleri için büyük fayda sağlamış olacaklardır (Catapano, 2017).

“Okullarda toksik liderlik” üzerine yapılan çalışmalarda öğretmen algılarına başvurularak yapılmış çalışma sayısı az olduğundan dolayı bu çalışmada öğretmen algılarına göre toksik liderlik incelenmektedir.

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı öğretmen algılarına göre toksik liderliğin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- Öğretmenlerin toksik liderlik algıları ne düzeydir?
- Öğretmenlerin toksik liderlik algıları cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- Bireysel değişkenler (yaş, kıdem, okuldaki çalışma süresi, müdürle çalışma süresi) ve okul ile (öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, öğretim şekli, algılanan öğrenci başarısı, öğrencinin sosyo-ekonomik düzeyi, algılanan çalışan toksik davranışı) ilgili değişkenler ile toksik liderlik arasında anlamlı ilişki var mıdır?

B. Araştırmanın Önemi

Toksik liderler buldukları kurumda duygusal ve davranışsal yıkımlara neden oldukları için toksik liderlik, işlevsiz ve olumsuz bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Zengin, 2019). Toksik liderlerin hem çalışanlar üzerinde hem de kurum üzerinde pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Araştırmalar, çalışanların yöneticilerinin onları değersiz hissettirdiği, toksik yöneticilerin yeniliklere karşı direndiği ve olumsuz duygusal durumlarını iş ortamına yansıttığı şeklinde algılamalarının belirlendiğini göstermektedir (Çelebi, Yıldız & Güner, 2015).

Toksik liderlerin istismarcı, narsist ve yıldırma gibi davranışları ile otoriter kişilik yapılarının, hem takipçilerin hem de örgütün sağlığına olumsuz etkileri olduğu sonucuna varılmıştır (Reyhanoğlu & Akın, 2016). Araştırmalar, toksik liderliğin örgütün kültürüne zarar vererek üyelerinin bağlılığını ve motivasyonunu azalttığını, hatta yasalara aykırı davranışlarda bulunarak örgütün değerlerini bozduğunu göstermektedir. Toksik liderlerin yol açtığı olumsuz sonuçların örgütün kültürü ve çalışma ortamına kalıcı zararlar verdiği vurgulanmıştır (Aubrey, 2012).

Toksik liderliğin, okullardaki öğretim ve öğrenme süreçleri üzerindeki olumsuz etkilerini aşağıdaki faktörlerle ilişkilendirebiliriz: Zayıf çalışma ilişkileri, etkisiz okul yönetimi, sınırlı öğretim ve öğrenme verimliliği, paydaşların sorumluluk eksikliği, yöneticilerin kötüye kullanımı, yetersiz kaynaklar, güvensizlik ortamı, korku kültürü, aşırı serbestlik ve hoş görülemez davranışlar (Mahlangu, 2014). Toksik liderliğin algılanma düzeyi yükseldikçe, çalışanların iş stresi seviyelerinin arttığı

gözlemlenmektedir (Zagross & Jamileh, 2016). Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin toksik liderlik algısı, öğretmenlerin motivasyonunu %34 oranında ve iş tatminini %21 oranında anlamlı şekilde öngördüğü tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, toksik liderlik algısının öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Ertuğrul, 2021). Yukarıda belirtilen araştırma sonuçları toksik liderliğin hem çalışanlar hem de örgütü üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle önemli bir kavramdır. Bu nedenle toksik liderliğe ilişkin yapılacak olan çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde toksik liderliğin çalışanların motivasyonuna (İskit, 2019), okul etkililiğine (Küçük, 2020), psikolojik sermaye düzeylerine (Bahadır, 2020), öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına (İlhan, 2019), öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarına (Demirel, 2015), okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisine (Küçük, 2020), öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkisine yönelik çalışmaların olduğu görülmüştür (Ertuğrul, 2021). Farklı örneklerde Toksik liderlik üzerine yapılan çalışmaların sayıca artması, kavramın daha iyi anlaşılması, nedenlerinin ve etkilerinin daha net bir şekilde ortaya konulması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu nedenlerle bu çalışmanın alana katkı sağlayacağı umulmaktadır.

C. Varsayımlar

Bu araştırma yapılırken, katılımcılar veri toplama sürecinde uygulanan ölçeklere gönüllü olarak katıldığı kabul edilmiştir.

D. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

- 2022- 2023 eğitim öğretim yılı, İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenlerle sınırlıdır.
- Tüm ölçekler ve formlar toksik liderlik konularıyla sınırlıdır.
- Veri toplama araçlarından elde edilen bilgilerle sınırlıdır.
- Milli Eğitime bağlı resmi ortaöğretim kurumlarıyla sınırlıdır.

E. Tanımlar

Toksik Liderlik: "Liderliğin karanlık yüzü" olan toksik veya yıkıcı liderlik kavramı, liderlik içinde bir organizasyonun sonuçlarını veya çalışanlarının refahını olumsuz yönde etkileyebilecek özelliklerin ve davranışların toplamı olarak tanımlanabilir (Craig & Kaiser, 2012). Bu şekilde, Craig'in (2017) açıkladığı gibi, toksik liderlik, liderin "grubu veya organizasyonu kısa vadeli kazançlar için uzun vadeli örgütsel fedakarlıktan önce olduğundan daha kötü bir duruma getirebileceği" bir lider-takipçi ilişkisinin kötüye kullanılması örneği olarak kabul edilebilir.



II. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlikle ilgili yaklaşımlar, liderlik türleri ve toksik liderlik kavramlarına değinilecektir.

A. Liderlik Kavramı

Yönetim bilginleri liderliğe büyük önem vermiş olsalar da liderliğin tek bir tanımı üzerinde anlaşamamışlardır. Bu nedenle, uzmanlar, yönetim, psikoloji ve sosyoloji alanındaki akademisyenler tarafından bazı tanımlar ortaya konulmuştur:

- Liderlik, liderlik etmek için seçilenler ile liderlik etmeyi seçenler arasındaki karşılıklı bir ilişkidir (Kouzes & Posner, 1987),
- Liderlik en önemli bileşenin insan olduğu organizasyondaki tüm kaynakların güçlü yönlerini tanımlamak, uyandırmak ve kullanmak için açık ve eksiksiz bir beklentiler sisteminin geliştirilmesidir (Batten, 1989).
- Herhangi bir görevi, hedefi veya projeyi gerçekleştirmek için performanslarını en üst düzeye çıkarmak için başkalarını etkileme sanatı (Cohen, 1990).
- Liderlik, genellikle durumların ve üyelerin algı ve beklentilerinin yapılandırılmasını veya yeniden yapılandırılmasını içeren, bir ekibin iki veya daha fazla üyesi arasındaki etkileşimdir (Bass & Avolio, 1990).
- Liderlik, bir grubun veya organizasyonun görev hedeflerini ve stratejilerini etkilemeyi, stratejilerini uygulamak ve hedeflere ulaşmak için organizasyondaki insanları etkilemeyi, grup bakımını ve tanımlamasını etkilemeyi ve organizasyonun kültürünü etkilemeyi içeren bir süreç olarak görülmektedir (Yukl & Van Fleet, 1990).
- Liderlik, diğerlerini ortak amaçlar için mücadele etmeye istekli hale getirme sanatıdır (Kouzes & Posner, 1995).

- Onlara göre liderlik: Bireyleri veya grupları hedeflere ulaşmak için düşünmek, hissetmek ve olumlu eylemlerde bulunmak için etkileme yeteneğidir (Capezio & Morehouse, 1997).
- Liderlik, birçok kritik organizasyonel, toplumsal ve bireysel süreçle iç içe geçen karmaşık bir olgudur. Bu, insanların zorlanma yerine bireysel motivasyonlarıyla grup hedeflerine doğru ilerlemeye teşvik edildiği bir etkileşim sürecine dayanır (Bolden, 2004).
- Liderlik, insanları harika şeyler başarmak için iş birliği içinde birlikte çalışmaya motive etme sürecidir (Vroom & Jago, 2007).
- (a) Bireyleri grup hedeflerine katkıda bulunmaları için etkilemek ve (b) bu hedeflerin izlenmesini koordine etmek (Van Vugt vd., 2008).
- Liderlik, başkalarının ne yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağı konusunda anlamalarını ve kabul etmelerini sağlama süreci ve paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırma sürecidir (Yukl, 2010).
- Liderlik, bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2010).

Görüldüğü üzere liderlik kavramı üzerinde pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların ortak noktası liderliği takipçileri etkileme süreci olarak görmeleri ve grubu hedeflerine ulaştırmada liderliğe önemli bir rol atfetmeleridir.

Yöneticilik, belirli bir hedefe erişmek için bir grubu yönlendirme sürecidir. Diğer yandan liderlik, bir bireyin başkalarını etkileme, motive etme ve organizasyonun başarısına katkıda bulunmalarını sağlama yeteneğini ifade eder (Capezio & Morehouse, 1997).

Yöneticilik, belirli bir hedefe erişmek amacıyla bir organizasyonu, bir grubu veya bir dizi kaynağı denetleme sorumluluğunu üstlenmeyi ifade eder. Yönetim, günlük işlemlerin öngörülen şekilde gerçekleştirilmesini sağlama odaklıdır. Liderlik ise, ekibini yönlendirme, ilham verme ve motivasyon sağlama amacıyla iletişim kurma sürecini içerir (Bolden, 2004).

Liderlik, geleceği şekillendirecek bir vizyonun rehberliğini yapmayı gerektirir. Yöneticiler, bütçeleme, organizasyonel yapı ve personel alımı gibi süreçleri yöneterek organizasyonel hedeflere ulaşma amacı güderken, liderler daha çok ileriye yönelik düşünme ve potansiyel fırsatları değerlendirme konularına odaklanırlar (Van Vugt vd. 2008).

Yöneticilik ve liderliğin karşılaştırılabilir olduğu birçok yol vardır. Her ikisi de hedefler belirlemeyi, oraya ulaşmak için stratejiler geliştirmeyi ve gelişimi izlemeyi gerektirir. Her ikisi de başarılı olmak için başkalarıyla iş birliği, etkili iletişim, karar verme, problem çözme, stratejik düşünme ve hesap verebilirlik gerektirir. Yöneticiler ve liderler, verileri toplamaktan, seçenekleri değerlendirmekten ve ekiplerine veya şirketlerine fayda sağlayacak kararlar almaktan sorumludur. Ayrıca yaptıklarının sorumluluğunu kabul etmeli ve bu konuda açık ve dürüst olmalıdırlar. Genel olarak, etkili liderlik ve yönetim, birçok temel niteliği paylaştıkları için bu becerilerin bir kombinasyonunu gerektirir (Yukl, 2010).

Liderlik, bireyleri bir takım halinde ortak hedefe ulaştırmaya çalışma olarak tanımlanmaktadır. Fakat, sonraki başlıkta liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için yöneticilik ile benzer ve farklı yönleri ele alınmaktadır. Liderlik ve yöneticilik ilişkisi incelenmektedir.

B. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik kavramını açıklayan farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Farklı çalışmaların anlaşılması liderlik kavramının anlaşılmasına büyük bir etkiye sahiptir. Bu sebeple bu başlıkta liderlik ile ilgili yaklaşımlara detaylı şekilde ele alınmaktadır.

1. Özellikler Kuramı

Özellikler teorisi, liderliğin belirli özelliklere sahip kişilerde bulunduğunu savunur. Liderin fiziksel, duygusal, düşünsel ve duygusal özelliklere sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Bu teoriye göre, belirtilen özelliklere sahip kişilerin lider olma potansiyeli daha yüksektir (Goff, 2003).

2. Davranışsal Yaklaşımlar

En iyi lider, davranışlarına göre belirlenebilir. Hiçbir lider davranışı doğuştan gelmez, ancak deneyim yoluyla öğrenilebilir (Goff, 2003). Davranışsal yaklaşım, liderin davranışındaki değişimin kalıtsal özelliklerden değil, sürekli öğrenme olabileceğini bildirmiştir. Etkili bir liderin davranış teorileri, büyük adam ve özellik teorilerinin başarısızlığı nedeniyle gelişmiştir. “Bir liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı veya ne yaptığı ile ilgilidir” (Northhouse, 2010).

Bu perspektifte liderlik, görevin devredilmesi ve astlar arasında uygun bir iletişim kanalı ile organizasyona başarı getirebilir. Etkili liderlik davranışı, belirli bir zamandaki en iyi davranışlara bağlıdır, ancak aynı davranış her zaman etkili olmamıştır. Bununla birlikte, “davranış teorisinin ana eleştirisi, liderlikte durumsal faktörleri dikkate almamasıdır” (Barling vd., 2011; Harrison, 2018).

3. Durumsal Yaklaşımlar

Durumsal liderlik kavramı ilk olarak “Durumsal Lider” kitabının yazarı “Paul Hersey” ve liderlik gurusu “Ken Blanchard” tarafından geliştirilmiştir. Teori ilk olarak “liderliğin yaşam döngüsü teorisi” (Blanchard & Hersey 1996) olarak tanıtılmış ve daha sonra durumsal liderlik teorisi (1972) olarak yeniden adlandırılmıştır. Ancak uygulandıktan sonra, modelin bazı yönlerinin pratikte doğrulanmadığını gördüler. Bu nedenle, Ken Blanchard, Durumsal Liderlik II (SLII) (2002) adlı ikinci bir güncellenmiş model oluşturmuştur.

Wyld’e (2010) göre, "Durumsal liderlik, takipçinin rolüne dikkat çeker". Bu liderlik, esnek olmak ve belirli bir çalışma ortamında başarılı olmak için bir takipçinin belirli bir gelişim seviyesine ulaşması amacıyla gerekli liderlik tarzının kullanılması ile ilgilidir.

Liderlik dergisi (2009), “durumsal liderlik teorisi, hiçbir liderlik tarzının verilen tüm işyeri durumlarıyla ilgili olmadığını iddia eder”. Bu, liderlik tarzının belirli bir görevdeki takipçilerin bilgi ve beceri düzeylerine göre değiştiği ifade edilmektedir. Durumsal bir liderlik modeli kullanarak, bir lider, işin başarılı bir şekilde yapılması için neye ihtiyaç duyulduğuna bağlı olarak, göreve daha az veya daha fazla önem verebilmeli ve liderlik ettiği insanlarla olan ilişkiye az ya da çok vurgu yapabilmelidir.

Yazarlar tarafından liderlik stillerini tanımlayan birçok model vardır. Durumsal liderlik, birçok modelin sadece bir modelidir ve en yaygın olarak bilinen yaklaşımlardan biridir (Bass, 1990; Northouse, 2004; Vecchio, 1987). Örneğin, Goleman, resmi otoriteye sahip bir liderin, takipçilerinin duygusal durumunu büyük ölçüde etkileme yeteneğine sahip olduğunu vurgulamıştır. Lider çoğu zaman duygusal tonu belirlemektedir. Goleman iki lider tanımlar: Rezonanslı ve uyumsuz liderler ve bu liderlerden altı liderlik stili tanımlar, bunlar; vizyoner, koçluk, bağlı, demokratik, hız belirleyici ve zorlayıcıdır (Goleman vd., 2002). Bu stiller bir kuruluştaki ortaya çıkan duruma göre eşleştirilir. Bununla birlikte, bazı eleştirmenler bu liderlik stillerinin

sadece bir kısmının etkili olduğunu düşünmektedir, örneğin Alicia Kritsonis (2004) “bu altı stilin sadece ilk dördünün bir şirketin çevresi ve finansal başarısı üzerinde sürekli olarak olumlu bir etkisi olduğunu” düşünmektedir. Goleman’ın liderlik modelinde yeni olan şey, “her yaklaşımın gerektirdiği altta yatan duygusal zekâ yeteneğinin anlaşılması”dır (Goleman vd., 2002).

Durumsal liderlik I ve Durumsal liderlik II arasında belirgin benzerlikler bulunmaktadır. Her iki yaklaşım da, takipçilerin gelişim seviyelerini ve liderlerin de kendi gelişim seviyelerini en etkili şekilde ele almak için gerekli olan liderlik stillerini belirlemeye odaklanmaktadır. Hem Durumsal liderlik I hem de Durumsal liderlik II modelleri, liderliği görevle ilişkilendirerek, takipçilerin davranış seviyelerine uygun dört ayrı liderlik tarzını içermektedir.

Hersey ve Blanchard kitapları arasındaki temel fark, takipçilerin tanımıdır. Paul Hersey, bir takipçinin hazır bulunuşluğunu tanımlamak için 'yetenek' ve 'isteklilik' kavramlarını kullanır (Hersey & Blanchard, 2009), Ken Blanchard SLII modeli ise bir takipçinin gelişim seviyesini derecelendirmek için 'yeterlilik' ve 'bağlılık' kavramlarını kullanır (Blanchard 2008).

Tüm bahsi geçen liderlik yaklaşımlarının hayata yansımaları olarak farklı liderlik türleri gözlenmektedir. Liderlik türleri gerçek hayatta karşılaşıldığı gibi farklı türlerde dir.

C. Liderlik Türleri

Her liderlik türünün, yönetilenler üzerinde etkisi farklıdır. Ayrıca, örgütsel yapı, örgütte uygulanacak liderlik üzerinde de bir etkiye sahiptir. Bu etkinin olumsuz veya olumlu olması, liderlik türünün etkinliğine bağlıdır ve bu da örgütsel performansı etkilemektedir (Jiang, 2014). Örneğin, halkın milliyetçilik duygusunu güçlendirecek şekilde bir yönetim tarzının benimsenmesi, halkın daha iyi hizmet etmesini sağlayabilir. Bir askeri liderin astlarına karşı benimsediği yönetim tarzı da askerlerinin daha cesurca savaşmalarını sağlayabilir. Bir şirket yöneticisinin çalışanlarını nasıl daha iyi motive edebileceği ve dikkatlerini şirketin amacına nasıl daha fazla yoğunlaştırabileceği de benimsediği liderlik anlayışına göre değişmektedir. Öte yandan, çalışanların da birbirlerini motive etmesinde de benimsenecek liderlik tarzının önemi vardır (Iqbal & Haider, 2015).

Liderlik, bireyler veya insan grupları üzerindeki etkiden oluşmaktadır. Liderlik yöntemlerinin kullanımı tek başına etkili bir lider olmak için yeterli değildir. Liderlik türleri kişiden kişiye farklılık gösterir ve etkili bir liderin güçlü yönleriyle çalışması ve zayıf yönlerini ortadan kaldırmak için çalışması gerekir. Bir sorunla karşılaştığında büyük resmi görme gücüne sahip olmak, aynı zamanda karşılaşılan sorunları çözebilmek gerekir. Bir lider, yönettiği kişilere onlar üzerinde olumlu bir etki yaratacak şekilde hizmet edebilmelidir (Venus vd., 2013).

Birçok liderlik türü bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; otokratik liderlik, Bürokratik, koçluk stilleri, Laissez Faire liderlik, etkili liderlik, dönüşümsel liderlik, karizmatik, işlemsel ve demokratik liderlik vb. Liderlik tarzları tarih boyunca değişmiştir. Bir liderlik tarzı entelektüel düzeylerdeki, kültürlerdeki, normlardaki, eğitim düzeyindeki farklılıklara bağlı olarak yerden yere değişebilir. Bu nedenle, doğru liderlik tarzının doğru yerde kullanılması gerekir. Bu liderin sahip olması gereken özelliklerden biridir, ancak çoğu zaman bir liderin tüm belirli durumlar için tek bir liderlik tarzı kullandığı görülmektedir. Aslında, bu keskin tek tip liderlik iyi bir liderlik değildir çünkü başarılı bir liderin duruma göre tarzını değiştirmesi gerekmektedir.

Örneğin, durum gerektiriyorsa yönetilenlerle yumuşak bir üsluba sahip olması gerekir. Alternatif olarak, insanları durum hakkında bilgilendirerek, öneriler isteyerek ve sorunları çözmek için yardımlarını alarak meşgul etmesi gerekir. Farklı durumlarda, motivasyonu kullanması gerekebilir veya bir kişi uygunsuz bir eylem yaptığında, şirketin düzenlemelerine göre onlar için bir ceza vermesi gerekir. Bu nedenle, başarılı bir lider, belirli bir durumda insanlara en fazla dikkati verebilen ve onları takip etmek ve hedeflerine olumlu bir şekilde ulaşmak istemelerini sağlayabilen kişidir (Landis vd. 2014). Aşağıda bazı liderlik türlerinden kısaca bahsedilecektir.

1. Bürokratik Liderlik

Bu liderlik tarzı çoğunlukla bir işin standartlarını ve güvenliğini sağlamak için hassasiyet ve detaylar için kullanılmaktadır. Ek olarak, bu stil çoğunlukla şantiyeler, kimya endüstrileri ile uğraşan işler ve büyük miktarda parayla uğraşan işler gibi tehlikeli olan yerler için kullanılmaktadır. Bürokratik liderler kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya uymaktadırlar. Etraflarındakilerin de aynı yolu izlemesi, kurallara ve düzenlemelere büyük önem vermesi gerektiğine inanırlar. Bu liderin

hoşgörülü olduğu bilinmemektedir; insanların talimatlara ve prosedürlere bağlı kalmasını istemektedirler (Sergiovanni, 1990). Bazı bürokratik liderler, işin doğası hakkındaki anlayışlarına göre bu tarzı seçmektedir. Bu anlayış başarısızlık korkusundan gelir. Dahası, bireylerin işlerini başarılı bir şekilde yapma yeteneğine sahip olamayacaklarından da korkarlar. Bu nedenle, liderler kural ve düzenlemeleri bireyler ve kendileri üzerinde uygulamak için önce harekete geçerler (Uhl-Bien & Marion, 2009).

Bu tarzın olumsuz tarafı, inovasyonu bireylerden uzak tutmasıdır, çünkü bu tarz insanları eldeki kaynakları üretme ve etkin kullanma sorumluluğundan uzaklaştırmaktadır. Bu tarzda, lider ve bireyler çoğunlukla kurallara ve düzenlemelere çok fazla dikkat edecek şekilde odaklanırlar. Böylece, çıktıyı iyileştirmek, artırmak ve işe daha iyi muamele etmek için hoşgörü göstermeyen veya sorumlulukları göz ardı etmeyen bir ortam yaratır.

Bununla birlikte, bu tarzın olumlu yanlarından bazıları, bazen bürokratik liderin görevleri işyerindeki bir proje üzerinde çalışmak olduğunda görülebilir. Bu durumda, en önemli şeylerden biri projedeki ayrıntılardır. Kural ve düzenlemelerden sapma iyi değildir; çünkü bilimsel bir projenin ayrıntılara, doğruluğa ve doğruluğa ihtiyacı vardır (Uhl-Bien & Marion, 2009).

2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, katılımcı liderlik olarak da bilinmektedir. Çevreyi karar verme sürecine dahil etmeyi içeren bir liderlik tarzıdır. Birçok çalışma, bu tarzın bireyleri potansiyellerini en iyi şekilde kullanmaya motive etmenin ve bireylerin hedeflere ulaşmak için en büyük çabayı ve çalışmayı gösterecek şekilde verimliliği artırmanın en iyi yolu olduğunu göstermiştir. Demokratik liderliğin özelliklerinden biri, liderin bireyleri fikir ve bilgi alışverişinde bulunmaya motive etmesidir. Ayrıca, bireyler ve gruplar güvenli ve sakin bir ortamda olduklarını hissederler. Bir liderin “demokratik lider vasfına sahip olabilmesi, sadece çalışanlarıyla tek yönlü ilişkisine bağlı değildir. Çalışanların da lidere bu anlamda katkıda bulunması gerekir. Dahası, lider bireylerin ve grupların görüşlerini dinlemektedir.

Bireyler ayrıca ödül kavramına dayalı yeni yollar icat etmek isteyecekleri şekilde motive olurlar ve lider daha fazla çalışmak ve bilgi paylaşmak için yumuşaklık gösterir. Çalışanların lider ve bireyler arasında fikir alışverişinde bulunmak için

motive olmaları demokratik liderliğin faydalarından biridir. Sonuç olarak, lider en iyi fikirleri alır ve bu fikirlerin en iyisini seçebilir ve bu şekilde sorunlar için en iyi çözüme sahip olabilir. Linus Carl Pauling'in dediği gibi, “İyi fikirlere sahip olmak istiyorsanız, birçok fikriniz olmalıdır” (Stauffer, 2015). Bu tarzda, bireyler işlerine büyük önem verirler çünkü lider tarafından sonuçlara ve hedeflere odaklanmaları için motive edilirler. Böylece örgüt içindeki tüm bireyler bu hedeflere ulaşmak için çalışır.

Her ne kadar demokratik bir liderliği iyi, uygun ve etkili bir liderlik olarak tanımlasak da bu onun kötü yanları olmadığı anlamına gelmemektedir. Demokratik bir liderlik, birçok durumda uygun değildir. Örneğin, roller net bir şekilde tanımlanmadığında veya zaman, işin en yüksek önceliği olduğunda demokratik bir liderlik etkili olmayabilir. Aynı şekilde, bireyler deneyimli veya yeterli bilgiye sahip değillerse, demokratik liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine katılması ve görüşlerinin alınmasında etkili olamayabilmektedir (Barker, 2001). Demokratik liderlik, bireylerin bilgilendirildiği ve bilgilerini paylaşmada daha deneyimli olduğu bir toplumda daha etkilidir. Doğal olarak, lider, çalışanlarının tüm görüşlerini dinleyip en iyisini seçmesi için yer almalarına, gelişmelerine ve planlar belirlemelerine izin vermek için uygun bir zamana sahip olmalıdır (Kanaan, 2009).

3. Dönüşümcü Liderlik

Bass'a (1990) göre, liderler “çalışanlarının çıkarlarını genişlettiklerinde ve yükselttiklerinde, grubun amaçları ve misyonu hakkında farkındalık ve kabul oluşturduklarında ve çalışanlarını grubun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ettiklerinde” dönüşümcüdürler. Bass (1990), dönüşümsel liderliği kapsayan dört boyutu tanımlamaktadır. Bunlar; daha sonra idealize edilmiş etkiye dönüşen karizma (Bass & Steidlmeier, 1999), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşüncedir. Pirson ve Lawrence (2010) dönüşümsel liderliği hümanist bir organizasyonun çerçevesi için uygun bir liderlik olarak tanımlasa da bu tanıma bazı nedenlerden dolayı itiraz edilmektedir. Dönüşümcü liderlik ne verilen hümanist liderlik tanımına ne de insan anlayışına ve firmanın hümanist görüşüne uyum sağlamamaktadır. Liderlerin karizma ile tanımlandığı iması hümanist değildir, çünkü bu varsayım liderin tanrılaştırılmasına ve takipçilerin nesneleşmesine yol açmaktadır (Aktouf & Holford, 2009).

İnsan eşitliği ilkelerini ihmal eder, takipçilerin yetişkinliğini ve kişiliğini görmezden gelir ve lideri kahramanlaştırmakta ve ayırmaktadır. Dahası, dönüşümcü liderin bir vizyon sağladığı varsayımı (Bass, 1990), kendi kendini belirleyen anlam bulma hümanist ilkesiyle bağdaşmamaktadır (Aktouf & Holford, 2009). İlham verici motivasyonun boyutu, idealize edilmiş etkiyle birlikte, manipülatif ve çıkarıcı lider davranışına izin veren herhangi bir etik yön içermemektedir. Ek olarak, dönüşümsel liderlik sonuç odaklıdır ve insanı ekonomik kâr ve daha yüksek örgütsel performans için bir araç olarak görmektedir (Bass, 1990). Son olarak, çalışanlar motive olmak, eleştirel düşünmek ve yeteneklerini geliştirmek için liderden ‘uyaranlara’ ihtiyaç duyan pasif takipçiler olarak kabul edilir. Lider-kahramanı takip etmeleri ve direksiyon kullanmaları beklenmektedir (Bass, 1990). Bireyselleştirilmiş düşünme ve entelektüel uyarım daha hümanist görünse de, özünde dönüşümsel liderlik kavramı son derece lider odaklı, liderin kahramanlaştırıldığı, liderin takipçileri üzerinde güç kullandığı, sonuç odaklı olduğu ve çalışanları insan olarak değil, sadece takipçiler olarak anladığı için hümanist değildir. Bass ve Steidlmeier'in (1999) etik düşüncelere dayanan otantik dönüşümsel liderliği tanıtmaları bile, çalışanları hala “ahlaki yükseltmeye” ihtiyaç duyan ve liderin vizyonunu sorgusuz sualsiz gerçeğe dönüştürmesi beklenen takipçiler olarak görmektedir.

4. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, temel bir liderlik tarzıdır. Kişinin gelecekteki durumu, ne olmaya çalıştığı ve amaç, hedef ve eylem planının takip edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderlik, diğer tüm liderlik biçimlerinden ayrılır, çünkü bu liderler vizyonlarıyla ilham verir ve kuruluşların büyük fayda sağladığını iyi bir şekilde iletir (Jul-Chan & Colin, 2004). Vizyoner liderlik, öncelikle liderlerin bir vizyon tasavvur etme, bir vizyon oluşturma ve bunu takipçilerine en açık ve basit şekilde ifade etme, organizasyon için anlam, hedef ve vizyon sağlama yeteneğidir (Sashkin, 1992).

Vizyoner liderler, pek çoğunun tahmin edemeyeceği geleceği öngördükleri ve değişen duruma uyum sağlamak için radikal eylemlerde bulunmaya hazır oldukları için risk alırlar. Liderler muazzam bir sorumluluk taşır ve eylemleri doğrudan veya dolaylı olarak birçok sonuca yol açabilir (Kellner, 2007). Örnek olarak, Singapur'daki Lee Kuan Yew, ülkenin gelişmemiş bir "üçüncü dünya ülkesinden" bir nesil içinde

gelişmiş bir "birinci dünya ülkesine" dönüşümü için tek başına övüldü ve kredilendirildi (Yew, 2012). Buna karşılık, bu devasa bir görevdir ve birçoğu başarı yolculuğuna katılmıştır.

Bu nedenle, liderler takipçilerinden beklentileriyle ilgili omuzlarında büyük bir sorumluluk taşırlar. Olağanüstü bir liderden beklenti, çalışanların işlerine çoklu, yenilikçi yollara bağlı kalmalarını sağlamaktır, bu da bağlılık ve motivasyon, duygusal olarak bağlı, geleceğe bağlı ve gelecekteki vizyonu anlama ile sonuçlanır (Kantabutra & Avery, 2011). Birçok araştırmacı, bir kuruluşun başarısındaki önemli rolün, vizyoner liderlerin "vizyonu" tarafından oynandığı ve önemini vurguladığı sonucuna varmıştır (Breevaart vd., 2014).

5. Karizmatik Liderlik

Karizmatik bir lider, olumlu motivasyon, yetenek ve faaliyetlerle dolu bir ortam oluşturan liderdir. Bu liderlik tarzı liderler ve bireyler tarafından kolayca öğrenilmemektedir. Bu liderin halk arasında birçok destekçisi vardır ve bu, liderin karizması ve özellikleri nedeniyle insanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya ve en fazla yetenekleri göstermeye motive etmektedir. Tüm bu özellikler, bireyleri etkilemek ve liderden kabul görmek için her zaman ellerinden gelenin en iyisini yapmaya zorlamaktadır (Conger, 1989). Bu tarzdaki sorun, bireylerin liderin kabulünü almak için çok istekli olmaları ve lidere çok bağlı olmalarıdır ki, lider ayrılırsa veya başka bir yere transfer edilirse, bireyler coşkularını ve çalışma motivasyonlarını kaybedeceklerdir.

Bu tarzın faydası kısa vadeli projelerde görülebilir. Bu lider genellikle enerjiye ihtiyaç duyan veya fiziksel görevleri veya teknik projeleri olan işler ortaya koymuştur. Lider, bireylere görevlerini bitirdiğinde, ayrılırsa bir sorun oluşturmamaktadır (Wang, vd., 2005). Bu noktada bir soru ortaya çıkıyor, karizma öğretilir mi? Karizma, bazı insanların sahip olduğu özel bir niteliktir ve bu nitelik insanlar üzerinde bir mknatis gibi çalışmaktadır. Bununla birlikte, bu özellikler yaratılır ve insanlar tarafından öğrenilebilir. En önemli şeylerden biri, kişinin kendisine ve çevresine inanması gerekliliğidir. Karizmanın bir diğer özelliği de devam etme ve çevreyle bağlantı kurma yeteneğidir. Bu özellikler sıkı çalışma ve büyük güven ile elde edilebilir (Grander & Avolio, 1998).

6. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik olarak da bilinen bu tarz, bireyleri karar alma sürecine katılmayacak şekilde kontrol etmek ve sadece bazı belirli kişilerin karar vermede güç sahibi olmalarına izin vermek için yapılmaktadır. Otokratik liderler çoğunlukla yönetme ve karar vermede görüşlerine bağlıdır. Ayrıca, bu lider yönetimi altındaki insanların tavsiye vermesine izin vermemektedir. Dahası, bu lider, yönetimi altındakilerin işlerini kendi arzularına göre yapmalarını sağlamak için kendilerine verilen gücü alır ve ne düşündüklerini umursamaz. Görevleri yerine getirmek için genellikle tehdit ve cezalara bağlıdır. Bu tarz, liderliğin insani yönünden ziyade işleri başarmayı daha çok önemsemektedir (Van Vugt vd. 2004). Otokratik liderliğin özelliklerinden bazıları şunlardır;

- Liderin çalışanlarına karşı güven eksikliği.
- Kararları lider verir.
- İnsani ilişkilerin terk edilmesi.
- İktidarın lider tarafından tekelleştirilmesidir (Dredi, vd., 2015).

Otokratik bir liderlik bazı durumlar için yararlı olabilir. Örneğin, bir liderin çalışanlarına danışmadan veya birçok insanın çalıştığı büyük projeler için birçok karar vermesi gerektiğinde ve bunun hızlı bir şekilde yapılması gerektiğinde, lider her çalışanın hızını ve konumunu vurgulamaktadır. Böylece işi hızlı ve etkili bir şekilde bitirirler. Başka bir örnekte, bir son tarih yaklaştığında ve bitirilmesi gereken büyük miktarda iş bırakıldığında, bu tür bir liderliğin etkili olduğu görülmektedir. Bu tarzın olumsuz yanları, çalışanların lideri bir diktatör olarak nasıl gördüklerini içerir. Ek olarak, bu, lider ile çalışanı arasında ve gruplar ve bireyler arasında nefret ve sertlik yaratılmasına neden olabilir. Sonuç olarak, çalışanların liderin bireyleri kötü bir şekilde gördüğünü varsaydığı ve onları karar verme sürecine dahil etmediği için işlerin ve görevlerin düzgün bir şekilde bitirilmemesine neden olabilir. Ayrıca çalışanlar nitelikli olmadıklarını ve görüşlerinin yanlış olduğunu düşünmektedirler (Nassir, 2010).

7. Hümanist Liderlik

Cambridge sözlüğü “hümanist” kelimesini “insanlara saygılı davranmak ve güvenli, mutlu, sağlıklı olduklarından emin olmak” olarak tanımlamaktadır. Hümanist kelimesi liderlikle birleştirildiğinde, benzer fikirler sunan hümanist liderliğe sahip

olunur. Fu vd. (2020), hümanist liderliği, hümanist bakış açısı sunan, insanlara bütünsel insanlar olarak davranan, insani gelişimlerini takip eden ve ortak iyiliğin çıkarlarını gözetken bir liderlik olarak tanımlamıştır. Fu vd. (2020)'ye göre, farklı kültürlerin farklı hümanist liderlik tanımları vardır, ancak hepsi insanları ve ilgi odağı olma ihtiyaçlarını vurgulamaktadır.

Aktouf ve Holford (2009) hümanist liderliğin ne anlama geldiğine dair somut bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Onlar için hümanist liderlik, bireylerin kendilerine anlam katabilecek bir işi nasıl yürüteceklerine kendilerinin karar vermesine izin vermektir. Bu kavramla ilgili olarak, Fritz ve Sörgel (2017), yukarıdan aşağıya yönetim yaklaşımının hümanist liderlik için yetersiz olduğunu, çünkü işin amacını dışsal olarak empoze etmemesi gerektiğini düşünmüştür. Liderler, çalışanlarına istediklerini empoze etmemelidir. Ancak hedeflere ulaşma özgürlüğüne sahip olmalarına izin vermelidir. Bu, Mele (2016) tarafından liderliğin patronluktan uzaklaştığı ve gücün çalışanlara verildiğini iddia ettiği için vurgulanmaktadır. Hümanis liderlik aynı zamanda lider ve takipçi arasında iyi bir ilişki ve diyalogu da teşvik etmektedir.

Fritz ve Sörgel (2017), liderlerin bireysel ihtiyaçlara ve bireyin kişisel gelişimine önem vermeleri gerektiğini eklemiştir. Buna paralel olarak, Peus ve Frey (2009) hümanist liderliğin çeşitli özelliklerini tanımlamıştır. Birincisi, çalışanların işyerinde anlam ve misyon bulmalarına izin verilen özerkliliktir. İkincisi şeffaflıktır. Üyelerin şirketlerinde neler olup bittiğini bilmelerini sağlar ve bu, bilgi paylaşımı ve açık iletişim yoluyla şeffaflık yoluyla yapılabilir. Üçüncüsü katılımdır. Çalışanların veya astların tartışma ve karar alma süreçlerine ve hatta vizyon, misyon ve hedeflerin formülasyonuna katılmalarını sağlar. Dördüncüsü adalettir. Adaletin işyerini yönetmesine izin verir. Beşincisi, yapıcı geri bildirimdir. Hem liderler hem de takipçiler, işin iyileştirilmesi için geri bildirim almaya açıktır. Son olarak, hümanist lider, Hayat ve Suliman'ın (2013) şapka liderlerinin dürüstlüğü ifade etmeleri ve uygulamaları gerektiğinin altını çizdiği gibi bir rol model olarak hizmet etmelidir. Bir lider, takipçisine ilham verir, böylece işyerinde ahlaki değerlerin yaşamasını sağlar.

8. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, çalışanların refahına odaklanan ve onların ihtiyaçları, tercihleri ve memnuniyetleri ile derinden ilgilenen bir davranıştır (House, 1971). Görev ve sorumluluklarının farkında olan ve takipçilerini cesaretlendirebilen liderler, destekleyici liderler olarak kabul edilir. Destekleyici liderler, saygı, güven, işbirliği ve duygusal desteği teşvik eden destekleyici bir çalışma ortamı yaratırlar (Daft, 2005).

D. Toksik Liderlik Kavramsal Tanımlama

Liderlik kavramının ortaya çıkışında olumlu veya olumsuz özellikler beraber değerlendirilmiştir. Yapılan son çalışmalar kurumlara olumsuz etki eden ve kurum motivasyonunu düşüren bazı yönlerin arttığı görülmektedir. Toksik liderlik kavramı da olumsuz liderlik olarak tanımlanabilecek bir noktadır (Kırbaç, 2013; Schmidt, 2008). Toksik kavramı yunanca ve latince kökenli olup zehir veya zehirden kaynaklı ölüme neden olan madde olarak tanımlanabilir (Kırbaç, 2013). Türk Dil Kurumuna (2021) ve Gangel'e (2008) göre ise toksik, bireylerin ölümüne veya engelliliğine neden olan olgu olarak tanımlanır. Bu tanımlar toksik kavramının kişilerde olumsuz yaşam durumlarına neden olduğunu göstermektedir.

Toksik liderlik kavramının ise alanyazında farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Whicker'a (1996) göre toksik liderlik, toplumsal uyumda sorun yaşayan, negatif duygu durum içinde olan ve olumsuz tutumlarıyla buldukları kurumlarda yetersizlik sergileyerek benmerkezci bir yönetim anlayışı benimseyen liderlerdir. Flynn'a (1999) göre ise toksik liderlik, kontrolcü bir yapıya sahip olan, yenilik ve değişime kapalı, yönettiği kurumda çalışanlar arasında negatif bir ortam oluşturmak için dedikodu yayan ve çalışanlarını küçümseyen liderlerdir.

Wilson Starks'a (2003) göre ise toksik liderlik, buldukları kurumlarda yaratıcılığı engelleyen ve kurum enerjisini negatif etkileyip kurumlara zarar vererek çalışanlarda benlik saygısını azaltan liderliktir. Hogan ve Kaiser'a (2005) göre yönetsel yetersizliğin, örgütsel çevikliği ve etkinliği zayıflattığı için toksik olduğuna inanmaktadır. Ayrıca toksik liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalarda olumsuz niteliklerin sık ve kasıtlı olduğu ve sadece grupları değil, bireyleri de etkileyen bir liderlik biçimi olduğu vurgulanmıştır (Ashforth, 1994; Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2004). Bayrakçı'ya (2017) göre ise toksik liderlik, bireylerin bilinçli veya

bilinçsiz bir şekilde çalışma arkadaşlarına zarar veren, lider merkezli yıkıcı, negatif ve zararlı liderlik şeklidir. Bu tanımlamaların yanı sıra bu liderlerde pasif-agresif davranışlar olduğu söylenebilir (DeAngelis, 2009).

Bu pasif-agresif tavır ve davranışlarda kurumsal yapıların işleyişini negatif etkilediği söylenebilir (Ashforth, 1994; Tepper, 2007). Alan yazında yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %94'ünün çalışma hayatlarında bu özelliklere sahip toksik liderlerle çalıştığı görülmüştür (Holloway ve Kusy, 2009). Kurumlarda çalışanların refahını düşünmeme, kurumlarda olumsuz bir kültür oluşturarak iletişimi etkileme, çalışanlarına çıkarıcılığı dayatma toksik liderliği oluşturan üç etmendir (Reed, 2004).

Toksik liderlerin yönettikleri kurum, birey, aile veya toplulukların üzerinde olumsuz ve işlevsel olmayan davranışlarının sonuçlarının ağır, etkili ve toksik etki bıraktığı görülmüştür (Lipman-Blumen, 2005). Bu durum toksik liderlik özelliklerinin benimsendiği kurumlarda kalıcı problemler oluştuğu söylenebilir.

Toplumda bulunan resmi veya özel her kurumda işlevsiz ve yıkıcı davranışlar sergileyen liderler olabilir. Kurumların liderliğini yapan bu bireylerden kurum elemanları çoğunlukla nefret ederler. Bu özelliklere sahip liderlere toksik liderlik kavramı açıklandığında bu özelliklerin kendilerinde olduğunu kabul etmezler ve toksik liderliğin belirtileriyle yüzleştiklerinde kötü niyet taşımadıklarını belirtirler (Zengin, 2019).

Kurumlarda yönetimin karanlık yüzü olarak tanımlanabilen toksik liderlik, kurum çalışanlarının onur kırıcı davranışlara maruz kalmasına neden olur ve kurumsal verimi azaltır (İzgüden, Eroymak & Erdem, 2016). Toksik liderlik özelliğine sahip kişilerin empatiden yoksun olduğu ve kendi çıkarı için çalışanlarını feda edebileceği söylenebilir.

Toksik liderlerde veya iş arkadaşlarında görülebilen en yaygın davranışlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Gücü kötüye kullanmak
- Kayırmacılık
- Onları körü körüne takip edenlere karşı aşırı korumacı
- Sorgusuz sualsiz sadakat beklentisi
- Zorbalık

- Dedikodu
- Aldatma/bilgi saklama/abartma sorunları
- Korkuyu motive edici bir araç olarak kullanmak
- Yapıcı eleştiri almaktan aciz
- Parmakla işaret ederek tahriktir.

Bu özellikleri bulunan liderler ve iş arkadaşları toksik lider tanımına uymaktadır.

Kurumlarda toksik liderliğe sahip olan yöneticiler, keyfi davranışlar sergileyerek disiplin ve mantığa uymayan standartlar uyguluyorlar, çalışanlarını korkutarak ve tehdit ederek çalışmalarına yol açarlar (Ashforth, 1994; Whicker, 1996). Toksik liderlerin bu davranışlarını sergilemelerinde duygusal olarak sorunlar yaşamalarının yol açtığı, kibirlilik ve otokratikliğin bulunduğu söylenebilir (Reed & Olsen, 2010). Tepper'a (2007) göre çalışanlara sözlü tacizde bulunma ve kin besleme yaygın toksik liderlik davranışlarından. Bundan dolayı toksik liderler, kendi kişisel çıkarı için kurum çalışanlarını duygusal olarak zayıflatmaya çalışıp kurumda yaşanan sorunlarda çalışanları suçlayabilir, ayrıca sürekli sorunlarda günah keçisi arama arayışına girdiği söylenebilir (Conger, 1990; Lipman-Blumen, 2005).

Bu anlayışlarının altında insanlara olan güvensizleri yatmaktadır. Sürekli başka insanların kendisine karşı olduğunu düşünürler (Whicker, 1996). Bu durum ilerleyen zamanlarda kurum içinde grup çekişmelerine yol açabilir (Conger, 1990). Toksik liderler bu özelliklerinden dolayı çalışanlarını cezalandırma yanlısı olur, kişisel duygu ve düşüncelerini mesleki davranış olarak tanımlarlar (Kellerman, 2004). Toksik liderlerin bu özellikleri haliyle kurum içinde birtakım çekişmelere yol açtığından kurumsal kültürün de zarar görmesine neden olabilir.

Toksik liderler, zamanla sadakatli olmaya ve uyumlu davranmaya daha fazla odaklanarak çalışanlarıyla resmi olmayan iletişim ve etkileşimden kaçınır. Bu durumun altında toksik liderin çalışanlarını kıskanması, kişisel egosu, öfke kontrol problemi vb. olumsuz özelliklerinin yattığı söylenebilir (Bektaş & Erkal, 2015). Toksik liderler buldukları kurumun sorunlarla kuşatıldığı ve bireylerin hayatta kalması için kendisine bağlı olması gerektiği konusunda birtakım korkular yayarlar. Bundan dolayı toksik liderlerin zihinsel düşünceleri üzerinde kontrolün sağlanması önem arz etmektedir. Bu kişiler gerçeklik algısını kaybedebilirler (Whicker, 1996).

Gerçeklik algılarını kaybedebilen toksik liderlerin kendi hayal dünyalarında kişisel egolarını ve itibarlarını çok yüksek görmesine neden olduğundan başka kişileri ötekileştirerek korkuturlar. Bundan dolayı bazen iyi çalışanları ödüllendirirken dahi çalışanın sonraki işlerinde iyi çalışması için kredi elde ettiğini düşünürler (DeAngelis, 2009). Alan yazında buna benzer davranışlar kurumlarında her düzeyinde görülme ihtimali olan davranış olarak görülmektedir (Holloway & Kusy, 2009).

Bu durum, toksik liderlerin görev yaptıkları kurum çalışanlarında sinmişlik, ötekileştirilmişlik ve aşağılanmışlık duyguları oluşturur. Tabii bu durum çalışanların kişisel ve bireysel özelliklerine göre toksik lidere tepki düzeyini etkilemektedir (Tepper, Dufy & Shaw, 2001). Tepper'a (2007) göre, toksik liderlerin baskısına maruz kalan bireylerin belli bir zaman sonra dirençli hale geldiklerini, kurumdaki diğer çalışanlara agresif davranışlar sergileyebildiklerini hatta bu kişilerin aile hayatlarını da olumsuz etkilediği söylenebilir. Bu durum toksik liderlerle çalışan bireylerin yaşamlarının bütünsel olarak olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Kurumların başında bulunan toksik liderler, çalışanlarıyla uyumsuz, çalışanlarına karşı iyi olmayan niyet ve başkaları tarafından hoş karşılanmayan birtakım davranışlar sergilerler. Bu durum bazen toksik liderlerin çalışanlarını küçük düşürmelerine ve duygusal baskıya maruz kalmalarına neden olmaktadır. Toksik liderler bu davranışlarını sergilerken duygularını çok iyi gizleyerek şeytanca davranışlar sergilerler (Whicker, 1996). Bundan dolayı bazen toksik liderlerin tanımlanması zorlaşabilmektedir. Çünkü kurumlarda bu iklim eğer çok fazla yaygınsa toksik liderler kahraman olarak görülebilmektedir. Bu durum ise toksik liderin tespiti ve tanımlanmasının da gecikmesine neden olmaktadır (Lipman-Blumen, 2005). Toksik liderlerin kurumlarını kısa vadeli hedeflere ulaştırabilmesi de onların olumsuz etkilerinin başlangıçta görünmesini zorlaştırmaktadır. Ancak kurumların verimliliğini uzun vadede olumsuz etkilediğinden dolayı kurumların başarısız olması kaçınılmazdır (Appelbaum & Girard, 2007). Yukarıda bahsedilen sorunlardan dolayı toksik liderlik kurumlar için sorun oluşturmaktadır. Bu durum özellikle kurumsal psikolojide kendini göstermektedir. Kurumsal iklim içinde tehditkâr ve korku dili oluşur. Bu kurumsal dil, çalışanların kurum içinde kişisel ifadelerini etkileyerek dedikodu ortamının artmasına neden olabilir (Flynn, 1999). Kurum içinde bu davranışların ve dedikodu ortamının oluşmasına neden olan bu liderlik şeklinin niyetinin de dikkate alınması gereken bir faktördür (Schmidt, 2008). Aslında bu durum toksik kelimesinin sözlük anlamında da

olan belirgin ve görünmezlik karşılığına da denk geldiği söylenebilir (Gangel, 2007). Bu durum toksik liderlerin kurumlarında ilham verici olmasından ziyade yıkıcı bir iklim oluşturmalarına neden olmaktadır (Zengin, 2019).

Toksik liderlik buldukları kurumda duygusal ve davranışsal yıkımlara neden olduğundan işlevsiz ve olumsuz bir liderlik olarak tanımlandığı söylenebilir. Bu olumsuz liderlik, kişilerin narsist ve otoriter tutumundan kaynaklanmasının yanı sıra kişilerin bireysel çıkarlar elde etmek istemelerinden de kaynaklanabilir (Zengin, 2019). Bu bireyler kişisel çıkarlarını ön plana aldıklarından dolayı etraflarındaki insanların kendilerine itaat etmelerini beklerler. Yaptıkları ufak çalışmaların dahi takdir görmesini isterler. Bundan dolayı kurum çalışanlarının yaptıkları çalışmaları kendilerine mal etmekten çekinmezler (Yukl, 2018) ve kişisel çıkarı için kurum çalışanlarının yaptıkları çalışmaları dahi kendi çalışmaları gibi başkalarına yansıtabilirler. Yukarıda bahsedildiği üzere toksik liderler narsist özellikler taşırlar. Bundan dolayı bu liderler çalışanlarını hor görebilmektedir. Çünkü bu liderler, çevresindeki kişilerden üstün niteliklere sahip kişiler olduklarını düşünürler. Ayrıca bu toksik liderler, yaptıkları çalışmaları üstlerine anlatırken sürekli başka kişilerle kıyaslama yapmaya giderler (Yalçınsoy & Işık, 2018). Bu narsist özellikler toksik liderlerin bu durumdan haz almasından kaynaklanmaktadır. Toksik liderler üstlerine yaptıkları davranışların aynısını kendisine yapılmasını isterler. Bu davranışları sergilemeyen kişilerin ise kurumda dışlanmalarına neden olabilirler (Reyhanoğlu & Akın, 2016). Toksik liderlerin bu davranışları sergilemelerinin altında kişisel refahlarını düşünmeleri bulunmaktadır. Tabi bu noktada bu kişilerin empatiden yoksun oldukları da söylenebilir. Bu empati eksikliği toksik liderlerin çalışanlarına tehdit ve güç kullanmalarına neden olmakta ve mutlak olarak itaat beklemesine neden olmaktadır (Schmidt, 2008). Bundan dolayı toksik liderler ile çalışanları arasında mentörlük süreci gelişmez. Bu liderler çalışanlarına yol göstermektense hakaret edip görevlerini kötüye kullanmayı tercih etmektedirler (Zengin, 2019).

Toksik liderlik kavramı çatısı altında değerlendirilebilecek farklı liderlik davranışları bulunmaktadır. Lubit (2004) bu davranışları toksik liderlik başlığı altında aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

Çizelge 1 Toksik Liderlik Çeşitleri

a) Narsist Liderler	b) Etik Olmayan Liderler	c) Agresif Liderler	d) Sert, Katı Liderler
Görkemli Liderlik	Anti sosyal liderler	Kaba liderler	Zorlayıcı, ısrarcı liderler
Kontrol hastası olan liderler	Etik olmayan, fırsatçı liderler	Zorba liderler	Otoriter liderler
Paranoyak liderler		Cani liderler	Diktatör liderler
		Tacizci liderler	Pasif-agresif kişilik bozukluğuna sahip liderler
		Şovenist liderler	
		Dengesiz liderler	
		Öfke kontrolü olmayan liderler	

Çizelge 1’de görüldüğü üzere Lubit’e (2004) göre toksik liderlik a) narsist, b) etik olmayan, c) agresif ve sert, d) katı lider olarak dörde ayrılır. Genel olarak bakıldığında ise toksik liderliğin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir (İzgüden, Eroymak & Erdem, 2016; Reyhanoğlu & Akın, 2016; Padilla vd., 2007):

- Bireysel olarak kendilerini yüceltip etrafındaki insanları aşağılarlar,
- Etrafında bulunan kişileri her daim kontrol altında tutmaya çalışarak özgürce hareket etmelerini engellerler,
- Bu liderler yaptıkları hata ve suçları inkâr ederek görmezden gelirler,
- Kendilerini daima gösterişe dayalı olarak değerlendirip her ne yaparlarsa yapsınlar olumlu karşılanmasını isterler,
- Yaptıkları davranışlarla etrafındaki insanların kendilerinden kopmasına ve en nihayetinde kurumdan kopmasına neden olmalarına rağmen kendilerini asla sorumlu hissetmezler,
- Bu liderler çalışanlara hoş olmayan kelimeler söyleyebilmekte ve hakaret edebilmektedir. Bu noktada insani ilişkileri istismar ettiği söylenebilir,
- Kurum çalışanlarının çıkarını asla düşünmez hatta onlara kötü niyetle yaklaşıp zarar dahi verebilirler,
- Bu liderlerin davranışları tüm kurum kültür ve yapısını olumsuz etkileyen özelliklere sahiptir,
- Bu liderler, yönetim gücünü, kurum çalışanlarını boğacak şekilde uç noktada kullanırlar,
- Bu liderler, kurumlarındaki bireylerin motivasyon düzeylerini en alt düzeye indirirler,

- Bu liderler buldukları kurumlarda negatif bir kurum iklimi oluşturan bir yapıdadırlar,
- Bu liderler, çoğunlukla çıkarıcı ve bencil bir kişiliğe sahiptirler,
- Bu liderlerin empati duyguları olmadıklarından kurum çalışanlarının duygularına karşı duyarlı değillerdir,
- Bu liderler kendi düşüncelerinin mutlak doğru olduğuna inanırlar,
- Toksik liderlik özelliğine sahip olan bireyler kurumlarında çoğunlukla tahrip edici etkiler oluşturmaktadır,
- Toksik liderler, kurum çalışanlarını ikna etmekten ziyade tahakküm ve baskı aracılığıyla manipüle etmeyi tercih ederler,
- Toksik liderler kişisel olarak bencil olduklarından buldukları grupların sosyal ihtiyaçlarını önemsemezler,
- Toksik liderler, buldukları kurumun hedeflerinden uzaklaştıran ve çalışanların hayat kalitesini tehlikeye atmadan çekinmeyen davranışlar sergilerler.

Yukarıda bahsi geçen özellikler toksik liderlerin genel özellikleri olarak sıralanabilir. Toksik liderlerin yukarıda bahsedilen özellikleri kurumlarda bazen gözden kaçabilmektedir. Bu durum ise toksik liderlerin çevrelerinde büyüleyici ve çekici hale gelmelerine yol açar. Bu etkilenme bir yerden sonra onlara karşı hoşgörüyü dönüştürür. Ancak toksik liderler bu durumu da kendi lehlerine kullanarak kötü davranışları, yapılan işleri manipüle etmeleri ve engellemeleri ve sonunda kurum çalışanlarının duygu ve davranışlarının eski durumdan daha kötü bir hale gelmesine neden olabilir (Lipman-Blumen, 2005).

Toksik liderler, buldukları kurumlarda moral bozukluğu oluşturmak, iş birliği ve etkileşimi engellemek, ayrıca çalışanlarına güvenmeyen ve ani tepkiler geliştirebilirler. Bu durum toksik liderlerin hızlı ve beklenmedik bir anda karar almaya yönelik davranışsal girişimlerinden kaynaklanır. Bu girişimler kurum ikliminin de negatif olarak etkilenmesine neden olur (Bitirim & Eğinli, 2008). Kurum ikliminin toksik liderden dolayı maruz kaldığı bu negatif davranışlar ilerleyen zamanlarda bir bütün olarak kurumsal yapıya zarar verebilir. Sağlıklı bir kurum olabilmek için lider, enerjisini kurumun vizyonu çerçevesinde yönlendirmeli, kurumsal işleyişi yavaşlatan çevresel faktörlerle baş etmeli ve kurumsal ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Sağlıklı bir iklimi olmayan bir kurum, kurumsal vizyonuna ulaşma noktasında ortaya çıkan

engelleri aşamaz ve kurumun kendisi dahi bazen bir engel oluşturabilir (Hoy & Miskel, 2010).

Bu noktada kurumsal iklimin sağlıklı olması kurum liderlerin etkisindedir. Eğer kurum liderleri toksik bir anlayışta iseler değişim ve gelişime kapalı olabilirler. Bunda toksik liderlerin kişisel değişime kapalı olmaları da önemli bir etkidir. Bu liderler konularından dolayı elde ettikleri güçleri kişisel amaçları için kullanmaktan çekinmezler. Toksik liderin bu anlayışı bir yerden sonra kurum genelinin kültürünü de etkileyerek kurum içinde korku ve tehdit eksenli bir yapının meydana gelmesine neden olabilir (Demir, 2019). Bu durum toksik liderin anlayışının kurumsal iklim ve kültürün üzerinde negatif etki oluşturduğunu göstermektedir.

Toksik liderler, kurum ortamında genellikle çalışanların işlerini zorlaştırarak onların enerjilerini olumsuz etkiler, yaptığı çalışmaları engeller ve hatta çalışanların kişisel saygınlığını yok eder (Bektaş & Erkal, 2018). Bu kurum iklimini oluşturmasında toksik liderin kişisel amaçlarını ve çıkarlarını kurumun çıkarlarının üstünde tutması ve kurumun çalışanlarıyla uğraşmasından kaynaklanmaktadır (Bektaş & Erkal, 2018). Kurum çalışanlarına karşı sergiledikleri olumsuz davranışlar kurum kültürünü olumsuz etkilediği gibi kurumun geleceğini de olumsuz etkilemektedir (Bozkurt, Çoban & Çolakoğlu, 2018). Toksik liderin bu davranışlar sergilemesinde iş dünyasının rekabetçi anlayışları önemli bir etkidir. Bu noktada kurum ve kişisel amaçlarını ön plana çıkarmak isteyen liderler, toksik liderliğin özelliklerini hiç tereddüt göstermeden uygulayabilmektedir.

E. Toksik Örgütler

Kurum içindeki değer ve inançlardan oluşan kurum kültürü (Barlı, 2008), zaman içinde kurumda meydana gelen durum ve çalışanlardan etkilenecek şekilde değişim ve dönüşüme uğrayarak sonraki çalışanlara aktarılabilir (Bektaş & Erkal, 2018). Kurumlardaki değişim ve dönüşüm radikal kararlarla hızlanır. Radikal kararlar olmadan kurum kültürünün değişmesi çok mümkün değildir. Kurumların kültürleri kurum liderlerinin kültürlerinden etkilenebilir. Liderin kültürünün etkisi sembol, dil anlayışı ve kurumsal iletişimi etkiler. Yani, liderin ve çalışanların karşılıklı iletişim kurarken kullandıkları yazılı, açık ve sözlü gizli kurallar kurumsal kültürün bir parçasıdır. Sağlıklı bir örgütte toksik lider yer bulamazken, sağlıksız bir örgüt ise toksik liderin davranışları ödüllendirilerek pekiştirilebilir (Appelbaum & Girard, 2007).

Bu tarz örgütlerde sağlıklı bir ortam oluştuğu için çalışanların olumsuz etkilenmesine ve en sonunda bu ortamdaki liderin de etkilenmesine neden olacaktır (Gündüz & Dedekorkut, 2014). Bu durum haliyle lider ve çalışanları olumsuz etkilemesinden dolayı örgüt kültürünün de olumsuz etkilenmesine neden olduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün lider ve çalışanlarda doyumsuzluk ve yüksek stres yaratması, ilişkilerde karşılıklı anlaşmazlıkların olması, çalışanların çalışma motivasyonlarının düşük olması, örgütün toksik bir örgüt olduğunun göstergesidir.

Örgüt liderlerinin toksik bir anlayışa sahip olmasında örgütün amaçları etkili olabileceği gibi kişisel çıkarlarına ulaşmak için sergiledikleri saldırgan anlayışta etkili olabilmektedir. Örgütün hedeflerine odaklanan lider, çalışanların ve çalışma ortamının durumlarını dikkate almamakta, çalışma süreci dışındaki durumları görmemekte ve orta ve uzun vadede dikkate almadığı bu durumların kendisi ve örgütü için geri dönüşü olmayan olumsuz sonuçlara sebep olacağını kestirememektedir (Bozkurt, Çoban & Çolakoğlu, 2018).

Örgütlerin toksik olarak değerlendirilmesi için örgütün çalışanlarının tamamına ihtiyaç yoktur. Örgütlerde bir kişi dahi söylem ve eylemleriyle örgüt kültür ve iklimini zehirleyebilir (Bitirim & Eğinli, 2008). Eğer örgütlerde toksisitenin kaynağı lider ise bu toksisite çok hızlı yayılır ve örgütü hızlı bir şekilde etkileyebilir. Örgüt içindeki çalışanların olumsuz performansı, stresli bir ortamın var olması, çalışma ortamında memnuniyetsizliğin yaygın olması ve örgütlerin karar alma süreçlerine çalışanların katılım sağlamaması toksik örgütlerin özellikleridir. Örgütlerde liderler toksisiteye sağladıkları görmezden gelme, toksik ilişkilere imkân sunmakta ve bu anlayışa müdahale edilmemesi de toksik örgüt kültürüne neden olmaktadır. Bu durum örgütlerde toksik davranışların yayılmasına ve diğer çalışanların da bu davranışları sergilemesine neden olabilir. Bundan dolayı örgüt kültürü, genel olarak toksisitenin artışına bağlı olarak davranışların görülme sıklığını belirlemektedir (Bektaş & Erkal, 2018).

Örgütlerde bulunan toksik lidere sadece izleyici olanlar ve bununla yetinmeyip işbirliği yapanlarda bu suça ortak olmaktadır. Bu noktada liderin örgütte biraz kötü değil de, çok kötü olması ise, bu çıkarıcı kişilerin toksik lider etrafından birleşmesine neden olur. Çünkü etkisiz veya az kötü olanları çalışanların takip etmesi için fazladan bir çaba göstermelerine gerek olmamasına rağmen kötü olan liderleri takip etmek için çok çaba harcanmaktadır. Bu çalışanların bu davranışları sergilemesinin altında kişisel

ekonomik ve siyasal çıkar elde etmek istemeleri yatmaktadır (Kellerman, 2008). Bundan dolayı bazı çalışanların farklı beklentileri örgüt liderlerinin toksisitesinin artmasına ve güçlenmesine neden olmaktadır.

Örgüt içindeki iletişim formal ve informal olarak ikiye ayrılır. Formal iletişim, örgüt içinde resmi bir anlayışla yapılan, örgüt içindeki kişilerin görevlerinin dağıtılması, örgütlerin iş ve işlemlerinin sürdürülmesi, ast – üst ilişkileri, örgütlerin vizyon ve misyonunun benimsenmesiyle belirli iletişim şeklidir. İnfomal iletişim ise bu bahsedilen özelliklerin dışında kurum çalışanlarının ast-üst ilişkilerinin dışında gelişen ve kişisellik taşıyan ilişkilerdir (Tüzün & Varoğlu, 2015). İnfomal iletişim, örgüt çalışanları arasındaki samimiyet ve karşılıklı iletişim ve etkileşime dayandığından örgüt işleyişini olumlu veya olumsuz önemli oranda etkilemektedir. Bundan dolayı örgütlerde informal iletişimin sağlıklı işleminin sağlanması örgütlerin ayakta durması için önemli bir işlevdir (Can, Aşan & Aydın, 2006). Eğer informal iletişim toksik örgüt kültüründe kontrol edilmezse olumsuz sonuçların örgütte ortaya çıkması kaçınılmazdır. Toksik örgütlerde informal iletişim dedikodu ve söylentiler aracılığıyla örgütte hızlı bir şekilde yayılabilir (Kırbaç, 2013). Bu noktada örgütlerde informal iletişimin güçlü formal iletişimin zayıf olması dedikodu ve söylentilerin örgütün %90'ına kadar ulaşmasını mümkün kılar (Crampton, Hodge & Mishra, 1998).

Örgütlerde toksisitenin ortaya çıkmasını ve kurum kültürüne yayılmasını kolaylaştıran bazı etmenler şu şekilde sıralanabilir (Holloway & Kusy, 2009);

- Örgütün içine yayılması ve sonuçlara odaklanması bir yerden sonra toksisite kabul edilir,
- Örgüt yöneticileri, kişilerin toksik tutum ve davranışlarını anlayamayabilir,
- Örgütün yapısal bozuklukları toksik kişiliklerin oluşmasına sebep olabilir,
- Örgütteki işleyiş bireylerin toksik davranışlarını belli etmeden desteklemiş olabilir,
- Toksisitenin örgütlerde sebep olduğu verimsizlik gözden kaçabilir.

Bu nedenlerin yanı sıra toksik liderlerin bilinmeyen durum ve olaylardan kaygılanma, başarısız olma korkusu ve etrafındaki insanlara olan güven problemlerine benzer psikolojik sorunlarda kaynak olarak gösterilebilir (Zengin, 2019).

Toksik bir örgütü, toksik olmayan bir örgütten ayıran iki özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi toksik örgütlerin performansı ve karar alma süreçlerinin kötü işlemedir. İkincisi ise toksik örgütlerdeki çalışanların motivasyon ve stresleridir (Demir, 2019). Eğer bir örgütte stres seviyesi yüksek ise örgütte toksisitenin etkisinden dolayı negatif havanın oluştuğu söylenebilir. Toksik örgütlerde, yıkıcı kişilerarası ilişkiler bireylerin cesaretlerini kırmakta ve pozitif duygulara sahip olanların örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır (Gangel, 2007). Frost'a (2003) göre toksik duygu, örgütün ve örgüt çalışanların enerjilerini tüketmekte, örgüt için fırsatların kaçırılması ve çalışanların toplu istifasına neden olabilmektedir.

Örgütlerde bulunan toksik liderlerin örgütün kendisine ve çalışanlarına yönelik toksik davranışları, çalışanların kurumları ve yaptıkları işler ile alakalı olumsuz yorumlar ve dedikodular üretmesine sebep olabilir. Bu durum çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyeti azaltmaktadır. Çalışanların arasında meydana gelen bu negatif duygu durumlar, çalışanların üretken olmasını engellediğinden örgütünde verimliliğini azaltmaktadır (Gündüz & Dedekorkut, 2014). Bu durum örgüt çalışanlarında depresyon, uyku bozuklukları, bilişsel bozukluklar gibi psikolojik bozuklukların yanı sıra hipertansiyon ve kas gerilimi gibi fiziksel rahatsızlıklara da neden olabilmektedir (Mines vd., 2013).

Bu durumların yanı sıra örgüt içindeki toksisitenin az olması kurumsal hedeflere ulaşmada kurumların güçlü yanlarından biri olmaktadır. Bu noktada başarılı olan örgütlerin yönetiminde bulunan kişiler toksik olan kişi ve durumları sonuçlara bakarak görmeyebilmektedirler. Örgütler çalışanlarının bu noktada şikayetlerini de dikkate almayabilirler. Bu durum ise örgütün kendisi için çelişki taşımaktadır. Örgütlerin üst yöneticilerinin buldukları kurumda “başarının temelinde iyi bir örgüt kültürüne sahip olmak vardır” görüşünü bırakmaları, bunun yerine “şeffaf bir şekilde kontrol edilebilir bir örgüt iklimi oluşturulması kurumların faydasına olacaktır” görüşünü benimsemeleri gerekmektedir (Goldman, 2009).

Toksik örgütlerde bulunan üst düzey yöneticiler eğer bu toksik davranışları kontrol altına almaz ve örgütten sadece hedef odaklı verim almaya çalışırlarsa çalışanların enerjisinin düşmesine ve kurum işlerinde karmaşa yaşanmasına neden olabilirler. Bu durum ise çalışanlarda psikolojik ve davranışsal problemler oluşmasına neden olabilir (Lubit, 2004). Örgütlerde toksisite çalışanların davranışlarını olumsuz yönde değiştirir, örgütün üretimini azaltır ve kurumla ilgili şikâyetlerin artmasına

neden olur (Goldman, 2009). Bu noktada örgütlerde lider veya çalışan fark etmez toksisiteye önlem alınmazsa örgüt kültürü tehdit altına girer. Toksik iklim ve kültürün örgütün anlayışı haline gelmesi iletişimin kopmasına ve örgüt veriminde düşüklüye neden olarak örgütün devamlılığını tehlikeye atar (Reyhanoğlu & Akın, 2016).

F. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik liderlik kurumlarda farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Alan yazında toksik liderlik bencillik, değer bilmezlik, çıkarıcılık ve olumsuz ruhsal durum olarak dört boyuta ayrılabilir. Bu boyutlar farklı kurumlarda farklı özelliklerde görülebilir. Bazen tek başına görülebildiği gibi bazen de hepsi bir arada görülebilir. Aşağıda bu özelliklerden kısaca bahsedilecektir.

1. Toksik liderliğin ilk boyutu *bencilliktir*. Kurumun liderinden beklediği davranış ve başarıları vardır. Bu noktada kendi kişisel çıkarını ön plana çıkararak ve bu çerçevede çalışan liderler, başkalarının kendisinden beklenen davranışlarına engel olabilmektedir. Bu durum kurum çalışanlarının, çalışmaya yönelik motivasyonunu ve psikolojik durumunu olumsuz etkilediğinden kurumun bu durumdan zarar görmesine sebep olur (Demir, 2019). Bencil liderler, kurumların kendileri olmadan bir hiç olduğunu düşündüğünden kurumların başarılarını tamamen kendilerine mal ederler. Başarının kendisine bağlı olduğuna dair düşüncelerinden dolayı kurumu tamamen kendi tekellerine almak isterler. Başarıyı kendilerine başarısızlığı ise çalışanlara yüklerler. Bu durum bencil liderin en büyük kaygısının egosu olduğunu göstermektedir. Egosunun şişirilmesi için sürekli dıştan övgü beklemekte ve bu durum ciddi bir performans düşüşüne neden olabilmektedir (Kırbaç, 2013).

2. Bir diğer boyut *değer bilmezliktir*. Toksik liderler başkalarına güvenmediklerinden dolayı kontrolün kendi ellerinde olmasını isterler. Bu düşüncenin kuruma toksik bir düşünce yaydığına genellikle farkında olmazlar. Bu kişilerin her şeyi kontrol etme endişesi, kendisi ile aynı düşünmeyen çalışanların cezalandırılması, aynı düşünenlerin ise ödüllendirilmesine neden olur. Bu noktada kendisinden önceki çalışanların geçmiş başarı ve performansı ödül verilmede değerlendirilmez. Kendisiyle beraber çalışmış olanların kısa zamanlı etkileri başarıda değerlendirilir (Wilson Starks, 2003). Bu durum toksik liderlerin çalışanlarına yönelik bütünsel değerlendirmenin dışında bir değerlendirme benimseyerek çalışanların kıymet görmesini engeller.

3. *Çıkarıcılık* toksik liderliğin bir başka boyutudur. Toksisitenin yüksek olduğu kurumlarda, çalışanlar arasında kaygı, korku ve güven problemleri vardır. Bu durum çalışanların kişisel sağlıklarına zarar vermekte ve iletişimlerini ve kurumsal bağlılıklarına zarar vermektedir (Wilson Starks, 2003). Kurumun vizyonu ile kişinin hedefleri arasındaki bir uyumsuzluktan ziyade toksit liderlerin kurum içinde yaymış olduğu çıkarıcı anlayışın etkili olduğu söylenebilir.

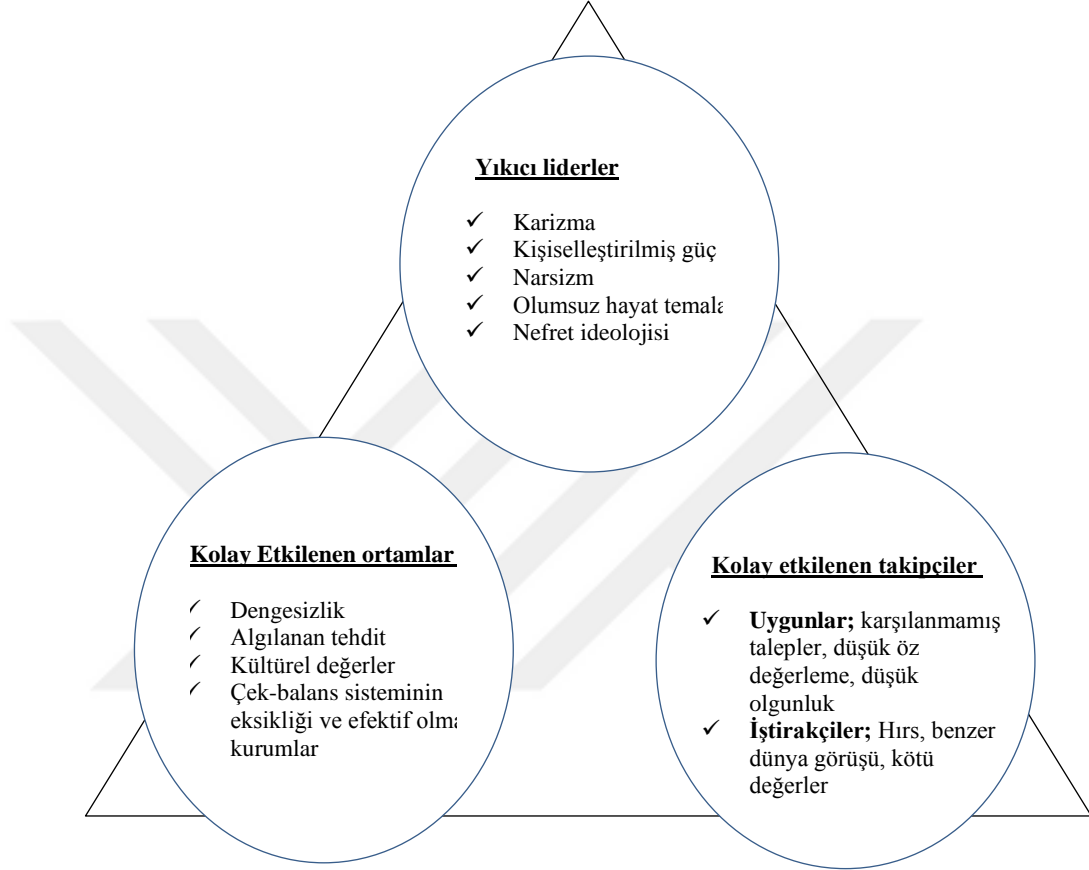
4. Kurumlarında toksik lider bulunan çalışanlar, kişisel onuru zedeleyici tepkilerle karşılaşmaları olasıdır. Bu nedenle *olumsuz ruhsal durum* toksik liderliğin boyutlarından biri olarak görülmektedir. Toksik liderler, kendi çıkarları dahilinde kurum çalışanlarının zarar görmesi için her türlü şeyi yapabilirler. Bu durum ise çalışanların duygu durumları üzerinde kalıcı etkiler bırakabilir (Neuman & Baron, 2005). Toksik liderler, aşırı kontrolcü bir yapı sergileyerek, kurum içinde yaşanacak olumsuz bir durumda hemen çalışanları suçlamaktan geri durmazlar. Bunun nedeni kendilerini hatasız görmeleridir. Bu liderler işlerine o kadar odaklanmışlardır ki çalışanların duygu ve düşünceleri onlar için önemsizdir. Bundan dolayı çalışanlarla sıcak ilişki kurmaya asla yanaşmazlar (Appelbaum & Girard, 2007).

G. Toksik Liderliği Etkileyen Etmenler

Liderliğin bütünsel oluşması için üç alan vardır. Bu alanlar liderlik için gerekli olan olay, yön ve liderlik ihtiyacının giderilmesi için astlar ve kişinin liderlik bilgi ve becerisine yönelik motivasyondur. Toksik liderliğin oluşması için tek başına bir bireyin yeterli olmadığı bunun yanı sıra toksik davranışların oluşması için ona boyun eğen, onun dediklerini sorgulamaksızın yerine getiren çalışanların da olması gerekiyor. Kurumlardaki bu çevresel etken toksik liderin davranışlarının uygulanabilir olduğunu kabullenip kolaylaştıran bir ortamın oluşturulmasında önemli bir etkendir (Padilla vd., 2007). Padilla ve diğerlerine göre (2007) toksik liderliği oluşturan 3 etkin alan vardır ve bu alanlar toksik üçgen olarak şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1’de görüldüğü üzere toksik üçgenin ilk bileşeni yıkıcı liderliktir. Bu bileşenin olumsuz yaşam temaları, karizma, kişiselleştirilmiş güç kullanımı, narsisizm ve nefret ideolojisi olmak üzere beş faktörü bulunmaktadır. Bu bileşen farklı kaynaklarda karizma, narsizm, iktidar arzusu, pesimizm ve nefret ideolojisi olarak da ayrılmaktadır (Kesken & Ayyıldız Ünnü, 2011). Toksik özelliklere sahip olan liderler, karizma, kişiselleştirilmiş güç ihtiyaçları, narsisizm, olumsuz yaşam ve bencil bir güce

ihtiyaç duyan, fakat söz söyleme becerilerden ve dayanıklılıktan yoksun nefret dolu bireyler önemli bir güce ulaşamayabilir. Çoğunlukla, kurum çalışanlarıyla ilişkili olarak, potansiyel olarak toksik liderler yönetime ulaşmakta zorluk yaşayabilir. Bu, kurum çalışanlarının konularını ve çevresel bağlamları gündeme getirmektedir (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007).



Şekil 1 Toksik Üçgen: Toksik Liderliğin Oluşmasına Neden Olan Üç Etkin Alan

Toksik liderliğin ikinci bileşeni kolay etkilenen takipçilerdir. Bu noktada takipçilerin liderlik sürecindeki rolleri önem arz etmektedir (Lord & Brown, 2004). Bu noktada takipçilerin toksik liderin otoriter yapısını benimsemiş olması gerekir (Barnard, 1938). Ayrıca çalışanların güvenlik, grup üyeliği ve öngörülebilirliğe ihtiyaç duyabilirler (Kellerman, 2004). Takipçilerin bir kısmı ise toksik liderlerin yıkıcı davranışlarından kişisel çıkar elde ederek toksik liderin vizyonuna destek verirler. Kurum ortamında sosyal uyum, kimlik ve grup faaliyetlerinin koordinasyonuna ihtiyaç duyulur. Psikoloji literatüründe yapılan bazı deneyler sonucunda bireylerin otoriter kişilere itaat etme (Milgram, 1974), yüksek konumda bulunan kişilere benzeme isteği (Baharody & Stoneman, 1985) ve grup normlarına göre hareket etme (Asch, 1961) gibi eğilimler gösterebilirler. Kurumlarda bu eğilimleri olan kişilerin belirlenmesi önemlidir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere takipçiler uyum sağlayanlar ve işbirlikçiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Alan yazında uyum sağlayan takipçiler toksik liderden çekindiği için itaat etme eğilimi gösteren kişiler olarak tanımlanmaktadır. İşbirlikçiler ise bilerek ve isteyerek toksik liderin gündemine girmektedir. Bu iki takipçi grubu da kişisel çıkarları için hareket ederken kaygıları farklıdır. Uyum sağlayan ve işbirlikçi takipçiler liderleriyle kişisel ilişki kurarak kişisel çıkar kazanmaya çalışıp liderin negatif etkilerini düşük seviyeye indirmeye çalışırlar (Higgins, 1997). Uyum sağlayan kişiler kişisel ihtiyaçlarını ön plana aldıklarından dolayı psikolojik olarak henüz olgunlaşmamış olduğu söylenebilir. Bunun tersine işbirlikçi takipçiler kişisel hırsları olduğundan dolayı bencil olurlar. Bu kişilerin görüşleri toksik liderlerin görüşleriyle uyuştugu söylenebilir (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007).

Toksik liderliğin oluşmasına neden olan üçüncü bileşen iletken ortamlardır. İletken ortamlar çevresel bağlamlardır. İletken ortamlarda dört önemli çevresel ortam vardır. Bunlar; dengesizlik, algılanan tehdit, kültürel değerler ve çek-balans sisteminin eksikliği ve efektif olmayan kurumlardır (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Kurumlardaki toksik liderlik anlayışı kurum çalışanlarını olumsuz etkilemekle kalmaz, kurum içinde olumsuz bir hava oluşturduğundan müşterilerinde etkilenmesine neden olabilir (Goldman, 2009). Bu durum toksik liderlerin etkisinin bütünsel anlamda kurumla ilişkisi olan herkesi etkilediğini göstermektedir.

Toksik yönetimler iktidara ulaştığında, mevcut kurumları ve yasaları baltalayarak denetimlerini pekiştireceklerdir. Buradaki ayırım hem zamansal bir boyutu hem de toksik üçgen modelinin unsurları arasındaki etkileşimi gerektirmektedir (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Bunu, yapıcı kurumları merkezi kontrolü güçlendirmek için tasarlananlarla değiştirerek, rakipleri ve muhalifleri ortadan kaldırarak, medyayı manipüle ederek, eğitim sistemlerini istismar ederek, süreci meşrulaştırmak için propaganda yaparlar. Yeni politikalar kısa sürede kültüre yerleşir (Gersick & Hackman, 1990). Daha yüksek bir otorite tarafından onaylanmış mantıksız emirleri yerine getiren insanlar, sonunda durumu normal olarak kabul ederler (Kellman & Hamilton, 1989).

Toksik liderliği tespit etmek çok zordur. Özellikle başarının üretkenliğe eşit olduğu kâr amacı güden kuruluşlarda, bir liderin bu bağlamdaki başarıları toksik davranışları gizler, çoğu zaman, bu davranış tüm organizasyon tarafından göz ardı edilir veya gözden kaçırılır (Goldman, 2009). Ayrıca, takipçilerin lidere benzer

hedefleri olması, onun toksisitesinin sonuçlarından faydalanmayı beklemesi, liderin toksisitesinden ve gücünden korkması veya bu toksisiteye karşı duyarsız kalması nedeniyle toksik liderliği belirlemek zordur (Schaubroeck vd., 2007).

H. Toksik Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Bu bölümde ulusal ve uluslararası literatürde toksik liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

Ulusal literatür incelendiğinde Dinç (2019), Eriş (2019), Demir (2019) ve Güzelyurt (2020) yaptıkları çalışmada toksik liderliğin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediğini ve bağlılığı azalttığını ortaya koymuşlardır. Araştırmalar, özellikle toksik liderliğin duygusal bağlılık üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bozkurt vd. (2018), Demir (2020), Kahveci vd. (2019), Mehta ve Maheshwari (2013), Çankaya ve Çiftçi (2020), Ballı ve Çakıcı (2016), İlhan (2019) toksik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektedir. Bulgular, toksik liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir.

İskit (2019), araştırmasında toksik liderliğin içsel motivasyon ve iş tatmini üzerinde olumsuz ve önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Kılıç (2019) araştırmasında istismarcı yönetim tarzının, örgüte, amirlere ve iş arkadaşlarına duygusal bağlılığı ve ruh sağlığını olumsuz etkileyen toksik liderliğin boyutlarından biri olduğunu tespit etmiştir.

Çeken (2020), toksik liderlik ile psikolojik sermaye ve iş aidiyet arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Ancak Çeken araştırmasında toksik liderliğin çalışmada ele alınan değişkenler için etkili olmadığını bulmuştur. Demirdağ (2018) yaptığı çalışmada akademisyenlerin toksite algısının bulunduğunu ve meslektaşları tarafından kiskanıldıklarını ortaya koymuştur.

Kırbaç (2013) çalışmasında, örgütlerin aşağı yukarı “toksite” ile karakterize edildiği, “toksite”nin örgüt içinde düzenli ve hızlı bir şekilde yayıldığı, “toksik” liderlerin başarılarından duydukları memnuniyetsizliği gizledikleri sonucuna varmıştır. Kötü kararlar alma süreci "toksik" iletişime yol açmıştır.

Bitirim ve Eğinli (2008), araştırmalarında; örgütlerde toksik iletişimin nasıl oluştuğu ve nasıl önlenebileceği üzerinde durmaktadırlar. Sağlıklı bir organizasyonel iklim yaratmak ve sürdürmek için yapılması gerekenleri vurgulamışlardır.

Bektaş ve Erkal'ın (2015) amaçları, Holloway ve Kusy (2010) tarafından kullanılan Zehirli Yönetici Davranışı Ölçeği'ni Türkçe'ye çevirmek ve ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasını yapmaktır. Geçerlik ve güvenilirlik sonuçlarına göre ölçeğin Türk çalışanlar için kullanılabileceği sonucuna varmışlardır.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin algılarına dayalı bir liderlik ölçeği geliştirmişlerdir. 4 alt boyuttan oluşan 30 maddelik bu ölçekte, doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarına dayanarak, toksik liderlik ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna vardılar.

Kasalak ve Aksu (2016) çalışmada öğretim elemanlarının toksisite algıları, etkileri ve başa çıkma stratejileri tartışılmıştır. Narsisistik, saldırgan, ahlaksız ve katı davranışlar toksik olarak algılanmış, etkileri açığa çıkmış, olumsuz duygular tekrarlanmış ve ilişkiler sonlandırılmış, strateji olarak kaçınma, direnme, sosyal destek ve çatışma kullanılmıştır.

Çetinkaya ve Ordu (2017) çalışmalarında, toksik davranışlar sergileyen okul müdürleri ile algılanan öğretmen tükenmişliği düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgular, öğretmenlerin müdürleri toksik liderler olarak algılamadıklarını, tükenmişlik boyutunda tükenmişlik ve kişisel doyumlarının bir miktar da olsa azaldığını göstermiştir. Bulgularına dayanarak toksik liderlik boyutu ile tükenmişlik boyutu arasında düşük seviyelerde de olsa anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Kazancı (2017), toksik liderlik kavramını ve boyutlarını irdeleyerek toksik liderliğin bilişsel farkındalığını artırmaya yönelik bir çalışma yapmış ve farkındalık yaratarak toksik durumların ortaya çıkmasını ve önlenmesini tartışmıştır.

Kahveci, Bahadır ve Kandemir'in (2019) çalışmasında toksik liderlik ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında oldukça anlamlı bir negatif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Zenginoğlu (2021) tarafından yapılan araştırma, toksik liderliğin öğretmenlerin psikolojik sermayesi ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Böylece okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarından kaçınmalarının, öğretmenlerin psikolojik sermayelerini artırmada anlamlı bir etkiye sahip olduğunu gözlemlenmiştir.

Toksik liderlik üzerine yapılmış uluslararası çalışmalar da incelenmiştir. Orunbon vd. (2022), Lagos Eyaleti yükseköğretim kurumlarında okul toksik liderliği, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın evrenini Lagos Eyaleti'ne ait yükseköğretim kurumlarındaki öğretim görevlisi oluşturmuştur. Araştırmacılar korelasyonel ve tanımlayıcı araştırma tasarımlarını benimsemişlerdir. Araştırmanın sonuçları, Lagos Eyaleti yükseköğretim kurumlarında toksik liderlik ile öğretmenlerin iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ve Lagos Eyaleti yükseköğretim kurumlarında toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Tejeda (2020) çalışması, toksik liderliğin örgütsel büyüme ve verimlilik üzerindeki etkisini ampirik olarak araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmasında, toksik liderliğin çalışanların performansı ve örgüt kültürü üzerindeki hem doğrudan hem de dolaylı etkisini ve ayrıca toksik liderliğin örgütün tüm performansı üzerindeki zararlı etkilerini araştırmıştır. Örgütteki liderlik toksisitesinin anlaşılması için bireyler ve işletmeler üzerindeki toksik liderliğin etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Çalışma, ABD'de listelenen şirketlerdeki çalışanlara uygulanmaktadır, araştırmacı bu örnekleme bilgileri kamuya açık sitelerde yayımlandığı için tercih etmiştir. Örneklem büyüklüğü, halka açık 12 şirketten 420 çalışandır, araştırmacı hipotezlerin doğruluğunu test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kullanmıştır.

Çalışmanın sonucunda toksik liderliğin büyümedeki düşüşle ve kültürel algılardaki iyileşmeyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, kültürün toksisite ve büyüme arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisi olduğu ancak bu etkinin liderliğin doğrudan etkisinden kaynaklandığı görülmüştür. Toksik liderliğin, çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ve verimlilikle önemli ölçüde ilişkili olduğu da görülmüştür. Aynı zamanda kültür toksik liderliğin örgütsel verimlilik üzerindeki etkisine aracılık eder, bu etkilerin çoğu toksik liderliğin doğrudan etkisinden kaynaklanmaktadır. Son olarak, çoklu regresyon analizi sonuçları, kültürün toksik liderlik ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, ancak bu etkinin zayıf olduğunu görülmüştür.

Labrague vd. (2020) çalışması, toksik ve dönüşümsel liderlik uygulamalarının iş tatminini, devamsızlığı, psikolojik sıkıntıyı ve hemşirelerin organizasyonundan ayrılma niyetini nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma, Orta Filipinler'deki on beş hastaneden 770 hemşireye uygulanmıştır. Araştırmanın

sonuçları, dönüşümsel liderliğin iş doyumu ve mesleğini bırakma niyetinin bir belirleyicisi olduğunu ve toksik liderliğin devamsızlık, iş doyumu, mesleği bırakma niyeti ve psikolojik sıkıntının bir göstergesi olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, toksisite ile karakterize edilen bir yöneticiyle çalışan hemşirelerin ayrılma niyetinin daha yüksek olduğunu, daha yüksek stres seviyelerinin, sık devamsızlık seviyelerinin ve daha düşük iş memnuniyeti düzeylerinin olduğunu göstermektedir. Ancak dönüşümsel liderlik ile karakterize edilen bir yöneticiyle çalışan hemşireler, daha yüksek düzeyde memnuniyet düzeyine sahiptir ve mesleklerini bırakma niyetleri daha düşük seviyelerdedir.

Behery vd. (2018) toksik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Çalışma, toksik liderliğin ve örgütsel sonuçların etkisine aracılık etmek için takipçinin bağlılığını ve güvenini kullanmıştır. Araştırma örneklemini BAE'deki özel ve kamu firmalarındaki 660 çalışandan oluşmaktadır. Çalışma kapsamında narsisizm, öngörülemezlik, otoriter liderlik, kendini tanıtmak ve istismarcı denetim olmak üzere toksik liderliğin beş boyutunu kullanmıştır.

Çalışmanın sonuçları, toksik liderliğin boyutlarından Kötüye Kullanımlı Denetim, Otoriter Liderlik ve Öngörülemezliğin, Bağlılık odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif korelasyon gösterdiğini, ancak toksik liderliğin diğer boyutlarının, Narsisizm ve kendini tanıtmak, örgütsel vatandaşlık davranışının iki boyutuyla anlamlı bir ilişkisi olmadığını göstermiştir.

Mahlangu (2014) Güney Afrika'da gerçekleştirilen bu çalışmada, toksik okul müdürlerinin ve okul yönetim organlarının yetkilerini kötüye kullandıkları ve öğretimi olumsuz etkiledikleri sonucuna varmıştır.

III. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Öncelikle araştırma modeli, evren örnekleme ilişkin bilgi verilmektedir. Veri toplama araçları olarak toksik liderlik ölçeği yer almaktadır. Ardından araştırma geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmaktadır. Veri toplama süreci ve veri analizi ile bölüm sonlandırılmaktadır.

A. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, olan durumu, var olduğu biçimde ve nesnel bir yaklaşım ile ortaya koymayı amaçlayan çalışmalardır (Karasar, 2005). Bu araştırmada da öğretmenlerin algılarına dayalı olarak toksik liderlik kavramı çeşitli değişkenler açısından ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

B. Evren Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde görev yapmakta olan orta öğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Arnavutköy ilçesi, 2008 yılında Gaziosmanpaşa ilçesinin 3'e ayrılması ile ayrı bir ilçe olmuştur. Bir ucu Büyükçekmece Gölü diğer ucu ise karadeniz kıyısına kadar uzanan Arnavutköy, İstanbul'un arazi büyüklüğü bakımından dördüncü büyük ilçesi olmuştur. Ayrıca açılan yeni havalimanını da bünyesinde barındırmasıyla sürekli göç alan ve artan nüfusuyla birlikte öğretmen ihtiyacını karşılamakta zorlanan bir ilçe konumuna gelmiştir. Nüfus artışı yeni okul ihtiyacını doğurmuş ve bu ihtiyaca binaen de açılan okul sayısı yeni atanan öğretmen sayısını arttırmıştır. Zorunlu hizmet dolayısıyla bölgede görev yapan öğretmenler, atama ve yer değiştirme yönetmeliğine uygun şekilde en kısa sürede ailelerinin yanına dönmek istemektedir. Bu süreç de kurum kültürü oluşturmak isteyen müdürlerin işini oldukça zorlaştırmıştır. Okul müdürleri, öğretmenin kurumda tutmak için sürekli çaba göstermektedirler.

Araştırmada örnekleme basit rastlantısal örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Bu örnekleme yöntemi evrendeki her bireye eşit seçilme şansı sunduğu için tercih edilmiştir (Karasar, 2011). Örneklemin belirlenmesinde, öncelikle İstanbul ili Arnavutköy

ilçesindeki ortaöğretim kurumlarından altı tanesi seçilmiştir. Sonrasında bu okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden yine rastlantısal olarak belirlenen 318 öğretmenden veriler toplanmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken öncelikle İstanbul ilinde ortaöğretim kurumlarında çalışmakta olan toplam öğretmen sayısı belirlenmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı 2021-2022 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre İstanbul ili ortaöğretim kurumlarında çalışan toplam öğretmen sayısı 51076 kişidir. Bu rakama bağlı olarak %95 güven düzeyi, %5 güven aralığında evreni temsil eden örneklem büyüklüğünün 382 kişi olması gerektiği hesaplanmıştır. Ancak çalışma sürecinde 318 öğretmenden veri toplanabilmiş, daha sonra veri analizden de açıklanacağı üzere 13 kişiye ait veri, ölçekler uygun biçimde doldurulmadığı için analiz dışında bırakılmış ve 305 öğretmene ait veri üzerinden analizler yapılmıştır.

Çizelge 2 Öğretmenlerin demografik değişkenlere göre dağılımı

		f	%	\bar{x}	Ss
Cinsiyet	Kadın	159	52		
	Erkek	146	48		
Yaş				36.4 (23-62) ¹	8.46
Kıdem				9.32 (1-40)	7.91
Okuldaki çalışma süresi				4.11 (1-31)	3.65
Şu an ki müdürle çalışma süresi				2.13 (1-9)	1.19
Öğrenci sayısı				919.35 (200-2750)	456.90
Öğretmen sayısı				56.28 (20-250)	34.08
Algılanan öğrenci başarısı				2.68 (1-5) ²	.85
Algılanan sosyo-ekonomik düzey				2.80 (1-5) ²	.58
Algılanan çalışan toksik davranışı				1.98 (1-5) ²	.99

¹ Parantez içinde verilen rakamlar en yüksek ve en düşük değerleri ifade etmektedir.

² Algılan öğrenci başarısı ve algılanan sosyo-ekonomik düzey 1 çok düşük, 5 çok yüksek olacak şekilde beş dereceli ölçülmüştür.

Çizelge 2’de görüldüğü üzere, katılımcıların %52’si (159) kadın iken %48’i (146) erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 36.4, kıdem yılı ortalaması 9.32, şu an ki müdürle çalışma süresi 4.22 yıldır. Öğrenci sayısı ortalaması 919.35 ve öğretmen sayısı ise 56.28 şeklindedir. Algılanan öğrenci başarısı 2.68, algılanan sosyo-ekonomik düzeyi 2.80 ve algılanan çalışan toksik davranışı 1.98 şeklindedir.

C. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada; alt problemlerine cevap aramak için Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ) veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu veri araçları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1. Toksik Liderlik Ölçeği

Toksik Liderlik Ölçeği, Schmidt (2008) tarafından 30 madde olarak tasarlanmış ve Dobbs (2014) tarafından 15 madde olacak şekilde yeniden düzenlenmiştir. Demirtaş ve Küçük'ün (2019) çalışmasında iki araştırmacı 15 maddelik ölçeği önce İngilizce'den Türkçe'ye, ardından Türkçe'den İngilizce'ye çevirmiştir. İki çeviri karşılaştırılmış ve ortak bir Türkçe versiyonu elde edilmiştir. Ölçek beş faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler ve içerdikleri maddeler şu şekildedir: kendini tanıtmaya (1, 2, 3. maddeler), taciz edici denetim (4, 5, 6. maddeler), öngörülemezlik (7, 8, 9. maddeler), narsisizm (10, 11, 12. maddeler) ve otoriter liderlik (13, 14, 15. maddeler).

2. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirlik Ölçütlerinin Sağlanması

Dobbs (2014), ölçeğin her bir boyutu için yüksek Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarına ulaşmıştır: kendi reklamını yapma (.91), istismar edici denetmenlik (.93), öngörülemezlik (.92), narsisizm (.88), otoriter liderlik (.89) ve ölçeğin tümünü (.90). Demirtaş ve Küçük'ün (2019) çalışmasında ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri bulunmuştur ($\chi^2/df=3.807$; GFI=.911; AGFI=.866; CFI=.945; NFI=.927; TLI=.928, RMSEA=.083 ve SRMR=.041). Bu değerler, ölçeğin orijinal beş faktörlü yapısının (kendini terfi ettirme, denetimi kötüye kullanma, öngörülemezlik, narsisizm ve otoriter liderlik) halen geçerli olduğunun kanıtı olarak kabul edilmiştir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin güvenirliliği Cronbach alfa iç tutarlık kat sayısı ile belirlenmiştir. Ölçeğin toplamı için .90, kendi reklamını yapma 0.83, istismar edici denetmenlik 0.74, öngörülemezlik 0.64, narsisizm 0.86, otoriter liderlik 0.58 olarak bulunmuştur. Cronbach alfa katsayısının 0.70 ve üstünde olması ölçeğin güvenirliliği için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2005: 171). Ölçeğin öngörülemezlik ve otoriter liderlik alt boyutlarının güvenirlilik için istenilen değerin altında olduğu görülmüştür. Bu çalışmada bulunan değerlere benzer şekilde ölçeğin Türkçe uyarlamasının yapıldığı çalışmada da bu alt boyutlara ilişkin güvenirlilik katsayılarının düşük olduğu görülmektedir (Demirtaş, Küçük, 2019). Daha sonra bu ölçek ile yürütülecek çalışmalar için ölçeğin 7. ve 13. maddelerinin gözden geçirilmesi önerilebilir.

D. Veri Toplama Süreci

Araştırmaya ait veriler Google dokümanlar aracılığı ile online olarak toplanmıştır. Veri toplama sürecinde örneklem olarak belirlenen altı okula ait verilerin karışmaması için her okul için ayrı bir Google doküman oluşturulmuş, daha sonra veri analizi öncesinde toplanan veriler birleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde örnekleme dahil olan öğretmenlerden çalıştıkları okulun isminin alınmasının ölçeğe verilecek cevapları etkileyeceği düşünüldüğü için farklı okullara ait verilerin bu yolla ayırt edilmesi yoluna gidilmiştir. Veri toplama sürecinin başında uygulamaya katılan öğretmenlere araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilmiş olup, ölçeğe katılmanın gönüllülük esasına bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu araştırmada 318 öğretmene TLÖ uygulanmıştır. Katılımcıların ölçeği doldurması 10 dakika sürmüştür.

E. Veri Analizi

Araştırmanın nicel veri analizinde ise SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Verilerinin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, geçerlik ve güvenilirlik analizi, t- testi ve korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Veri analizi öncesinde verilerin normal dağılıma uygunluğu 318 kişilik örnekleme test edilmiştir. Uç değerlere sahip 13 kişiye ait veri setinden çıkarılarak analizler 305 kişi üzerinden yapılmıştır. 305 kişilik örnekleme verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiş. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin sırasıyla “0.35” ve “-0.98” olduğu görülmüştür. Bu değerler dikkate alındığında dağılımın normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2005: 40).

Elde edilen toksik liderlik puanlarının yorumlanmasında aşağıdaki tablo kullanılmıştır.

Çizelge 3 Toksik Liderlik Puanları

Ortalama	Derecelendirme
1.00-1.80	Kesinlikle Katılmıyorum
1.81- 2.60	Katılmıyorum
2.61- 3.40	Orta düzey
3.41- 4.20	Katılıyorum
4.21-5.00	Tamamen katılıyorum

IV. BULGULAR

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulara yer verilecektir. Bulgular düzenlenirken araştırmanın alt problemleri dikkate alınarak başlıklandırılmıştır.

A. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Algıları Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin Toksik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek amacıyla ölçek puanlarını aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış veriler Çizelge 4’te verilmiştir.

Çizelge 4 Toksik liderlik ölçeği ve alt ölçeklerine ilişkin betimsel istatistikler

	n	\bar{x}	Ss
Kendi Reklamını Yapma	305	1.55	.57
İstismar Edici Denetim	305	1.48	.53
Öngörülemezlik	305	1.91	.79
Narsizm	305	1.54	.62
Otoriter Liderlik	305	2.06	.74
Toksik Liderlik (Toplam Değer)	305	1.71	.54

Toksik liderlik ölçeğinden elde edilen puanların aritmetik ortalamasının 1.71 (Ss=.55) olduğu görülmüştür. Bu değer öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki okul müdürlerini Toksik liderler olarak algılamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Alt ölçeklerden elde edilen ortalamalar değerlendirildiğinde en yüksek ortalama otoriter lider alt boyutunda görülmüştür, bu alt boyutu 1.91 ortalama ile öngörülemezlik alt boyutu izlemiştir. En düşük ortalamaya sahip olan alt boyut ise istismar edici denetimdir. Bu bulgu öğretmenlerin okul müdürlerini istismar edici denetim davranışına sahip olarak algılamadıklarını göstermektedir.

B. Öğretmenlerin Toksik Liderlik Alguları Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul müdürlerinin Toksik liderlik davranışlarına ilişkin algıların cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 5’te verilmiştir.

Çizelge 5 Toksik liderlik puan ortalamalarının cinsiyete ilişkin T-testi sonuçları

	Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	t	df	p
Kendi reklamını yapma	Kadın	159	1,54	,52	-.39	303	.69
	Erkek	146	1,56	,62			
İstismar edici denetim	Kadın	159	1,45	,49	-.99	303	.32
	Erkek	146	1,51	,57			
Öngörülemezlik	Kadın	159	1,88	,75	-.68	303	.49
	Erkek	146	1,94	,83			
Narsizm	Kadın	159	1,51	,62	-.86	303	.39
	Erkek	146	1,57	,62			
Otoriter liderlik	Kadın	159	2,06	,71	.17	303	.87
	Erkek	146	2,05	,78			
Toksik liderlik (Toplam Değer)	Kadın	159	1,69	,51	-.62	303	.53
	Erkek	146	1,73	,57			

Çizelge 5’te yer alan t-testi analiz sonucunda, öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı fark göstermediği görülmüştür. Kadın ve erkek öğretmenlerin toksik liderlik alt boyutları olan kendi reklamını yapma, istismar edici denetim, öngörülemezlik ve narsizme ilişkin verdikleri puanların aritmetik ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın olduğu gözlenmiştir. Bu durum liderin toksik davranışlarının algılanmasında cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

C. Bireysel Değişkenler ve Okul ile İlgili Değişkenler ile Toksik Liderlik Arasında İlişkiye İlişkin Bulgular

Öğretmenlere ilişkin bireysel değişkenler (yaş, kıdem vb.) ve okul ile ilgili değişkenlerin (öğrenci sayısı, algılanan öğrenci başarısı vb.) toksik liderlik ile ilişkili olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış sonuçlar Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 6 Değişkenler arasındaki ilişkiye dair korelasyon tablosu

Değişken	n	\bar{x}	Ss	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Yaş	305	36.40	8.46	-														
Kıdem	305	9.38	7.91	.81**														
Okuldaki çalışma süresi	305	4.11	3.65	.46**	.48**													
Müdürle çalışma süresi	305	2.13	1.18	.19**	.12*	.41**												
Öğrenci sayısı	305	919.35	456.90	.35**	.41**	.42**	.33**											
Öğretmen sayısı	305	56.28	34.08	.33**	.46**	.46**	.24**	.79**										
Alg. öğrenci başarısı	305	2.68	.85	.09	.03	-.02	-.03	.03	-.12*									
Alg. sosyo-ekonomik düzey	305	2.80	.57	-.08	-.10	-.16**	-.14*	-.22**	-.24**	.47**								
Alg. çalışan toksik davranış	305	1.98	.99	-.02	-.01	.08	.11	.03	.09	-	.22**	-.17						
Kendi reklamı yapma	305	1.55	.57	.12*	.09	.13*	.11*	.14*	.16**	-.19**	-.09	.43**						
İstismar edici denet	305	1.48	.53	.11	.09	.19**	.16**	.18**	.22**	-.19**	-.12*	.38**	.79**					
Öngörülemezlik	305	1.91	.79	-.14*	-.10	.13*	.07	-.11	.05	-.35**	-.09	.42**	.54**	.60**				
Narsizm	305	1.54	.62	.02	.01	.14*	.13*	.04	.07	-.22**	-.09	.42**	.71**	.76**	.69**			
Otoriter liderlik	305	2.06	.74	-.10	.03	.05	-.04	-.13*	.05	-.29**	-.07	.26**	.49**	.50**	.66**	.56**		
Toksik liderlik (Toplam Değer)	305	1.71	.54	-.02	.02	.15*	.09	.01	.12*	-	.31**	-.11	.46**	.82**	.84**	.86**	.88**	.79**

* p<.005, ** p<.001

Çizelge 6 incelendiğinde Toksik liderlik algısının bireysel değişkenlerden sadece okulda çalışma süresi ile düşük düzeyde pozitif (.15) korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Okul ile ilgili değişkenlerden öğretmen sayısının toksik liderlik algısı ile düşük düzeyde pozitif yönde (.12) ilişkili olduğu görülmüştür. Öğretmen algılarına dayalı olarak belirlenen öğrenci başarısının ise toksik liderlik ile orta düzeyde negatif korelasyon (-.31) göstermektedir.

Algılanan öğrenci başarısı ile kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm, otoriter liderlik ve toksik liderlik değişkenlerinin negatif ilişkisi bulunmaktadır.

Algılanan çalışan toksik davranış ile kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm, otoriter liderlik ve toksik liderlik değişkenlerinin ilişkisi bulunmaktadır.

Yaş değişkeni ile kendi reklamını yapmanı ve öngörülemezlik alt boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Yaş değişkeni ile diğer toksik davranış ve toksik liderlik boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır.

Kıdem, okuldaki çalışma süresi, değişkeni ile kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik, öngörülemezlik, narsizm ve toksik liderlik arasında ilişki bulunmaktadır. Kıdem değişkeni ile diğer toksik davranış ve toksik liderlik boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır.

Müdürle çalışma süresi ile kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve narsizm arasında ilişki bulunmaktadır. Müdürle çalışma süresi değişkeni ile diğer toksik davranış ve toksik liderlik boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır.

Öğrenci sayısı ile kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve otoriter liderlik arasında ilişki bulunmaktadır. Öğrenci sayısı değişkeni ile diğer toksik davranış ve toksik liderlik boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır.

Öğretmen sayısı ile kendi reklamını yapma, istismar edici denetmenlik ve toksik liderlik arasında ilişki bulunmaktadır. Öğretmen sayısı değişkeni ile diğer toksik davranış ve toksik liderlik boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır.

V. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle araştırma sonuçları literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılacak sonrasında ise araştırma sonuçları kısaca özetlenerek uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilecektir.

A. Tartışma

Araştırma kapsamında öncelikle öğretmenlerin okul müdürlerini ne düzeyde toksik lider olarak algıladığı belirlenmek istenmiş ve araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerini toksik lider olarak algılandığı görülmüştür. Literatürde konu ile ilgili yapılan diğer çalışmaların sonuçları incelendiğinde bu çalışmadan farklı olarak öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerini daha yüksek düzeyde toksik lider olarak algıladığı görülmüştür. Örneğin Dinç'in (2019) yapmış olduğu çalışmada, liderlerinin davranışlarını düşünerek zehirli liderlik ile ilgili anketleri doldurmaları istenmiştir. Liderlerin zehirli liderlikleri ile ilgili olarak, liderlerin en çok öngörülemezlik, otoriterlik ve narsisizm davranışlar sergilediği; suistimal edilen yöneticilik ve kendi reklamını yapma davranışlarını daha az sergilediği görülmüştür. Benzer şekilde Küçük'ün (2020) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin sırasıyla otoriter liderlik, öngörülemezlik, narsizm, kendi reklamını yapma ve istismar edici denetmenlik algılarına sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgu araştırma sonuçlarıyla kısmen örtüşmektedir. Kahveci, Bahadır ve Kandemir'in (2019), yaptığı çalışmada öğretmenler, yöneticilerinin orta düzeyde toksik liderlik davranışları sergilediklerini göstermiştir. Çağırıcı'nın (2021) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin sırasıyla öngörülemezlik, narsistlik, otoriter liderlik, kendi reklamını yapma ve istismarcı yönetim algılarına sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgunun da araştırma sonuçlarıyla kısmen örtüştüğü söylenebilir. Araştırmada öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Mammadova'nın (2021) yapmış olduğu çalışmada da bu çalışmaya benzer şekilde toksik liderlik düzeylerinin, cinsiyete göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucuna göre, öğretmenlerin toksik

liderlik davranış düzeylerine ilişkin algıları, ölçeğin genelinde ve alt boyutlarındaki değerbilmezlik ,çıkarcılık, bencillik, olumsuz ruh hali, toksik liderlik, cinsiyet değişkenine göre incelenmiş ve öğretmenlerin toksik liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür. Snow vd. (2021) çalışmasında da cinsiyet, kıdem ve yaş değişkenlerine bakılmış ve anlamlı fark bulunmamıştır. Bahadır ve Kahveci'nin (2020) yapmış oldukları çalışmada toksik liderliğin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığının bulunması araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yine Özer, Uğurluoğlu, Kahraman ve Avcı'nın (2017) yapmış oldukları çalışmada toksik liderliğin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra Demirel'in (2015) yapmış olduğu çalışmada toksik liderlik genel, değer bilmezlik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından kadın öğretmenlerin erkeklere göre daha yüksek olduğunun saptanması araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde öğretmene ilişkin bireysel değişkenler ve okul ile ilgili değişkenler ile toksik liderlik arasında anlamlı ilişki olup olmadığı sorulmuştur. Araştırma sonucunda bireysel değişkenlerden öğretmenlerin yaşı ve kıdemine toksik liderlik ile anlamlı ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Mammadova'nın (2021) çalışmasında yaş değişkeni kategorik olarak alınmış ve yapılan fark analizi sonucunda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının yaşa göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu çalışmadan farklı şekilde Çetin ve Maral (2021) ve Sezici (2015) tarafından yapılan araştırma, öğretmenlerin kıdemleri arttıkça müdürler hakkında daha olumlu görüşlere sahip olma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Çetin ve Maral (2021), öğretmenlerin okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin hizmet yıllarına göre değiştiğini göstermektedir. Araştırmada en uzun süre görev yapan öğretmenler ile daha kısa süre görev yapan öğretmenler arasında okul yöneticilerinin algılanan yıkıcı liderliğinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Deneyimli öğretmenler, okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına ilişkin algılarının diğerlerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Araştırmanın bu bulgusu Sezici'nin (2015) bulgusu ile paralellik göstermektedir. Deneyimli öğretmenlerin farklı ilçelerde farklı öğretmen ve okul yöneticileriyle çalıştıkları düşünüldüğünde, bu öğretmenlerin okul yöneticilerinin yıkıcı liderlik davranışlarına karşı daha toleranslı oldukları ve bu davranışlara maruz kalma algılarının daha düşük olduğu söylenebilir. Öğretmenler farklı okul kültürlerinde,

farklı sosyoekonomide ve farklı kültürlerde bireyler ve okul yöneticileriyle etkileşimde bulunmak için deneyim ve fırsatlar kazandıkça, yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalma zaman içinde artar. Ancak bu davranışların deneyimli öğretmenlere yansıma ve onları olumsuz etkileme derecesi azalmaktadır. Mesleki ve kişisel deneyimi artan öğretmenler, mesleki ve kişisel deneyimleri de artırmıştır ve başkalarını rahatsız eden liderlik davranışları, onlar tarafından yıkıcı olarak algılanmayabilir. Demirel'in (2015) yapmış olduğu çalışmada toksik liderliğin yaş ve mesleki kıdeme göre farklılaşmadığının bulunması araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yine Snow ve diğerlerinin (2021) yapmış oldukları çalışmada da toksik liderliğin yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığının bulunması araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bunun yanı Özer ve diğerlerinin (2017) yapmış oldukları çalışmada yaş ve hizmet yılı açısından 28-38 yaş grubu ile 5-15 yıllık hizmet yılına sahip sağlık personelinin toksik liderlik algısı daha yüksek düzeyde bulunması araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Okuldaki çalışma süresi ve müdürle çalışma süresi ele alınan diğer bireysel değişkenlerdir. Bu değişkenlerden okulda çalışma süresinin toksik liderlik ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu öğretmenlerin okuldaki çalışma süreleri arttıkça okul müdürlerini daha yüksek düzeyde toksik lider olarak algıladıklarını göstermektedir. Arıcı'nın (2021) yapmış olduğu çalışmada okul müdürlerinin çalışma yılı arttıkça yıkıcı davranışlarının arttığının bulunması araştırma sonuçlarıyla dolaylı olarak örtüştüğü söylenebilir. Yine Zenginoğlu'nun (2021) yapmış olduğu çalışmada okuldaki çalışma süresi arttıkça toksik liderlik algısının arttığının saptanması araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında okul büyüklüğünü belirlemek amacıyla öğrenci ve öğretmen sayıları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda öğrenci sayısı ile toksik liderlik arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, öğretmen sayısının ise toksik liderlik ile pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Alan yazın incelendiğinde toksik liderliğin öğrenci ve öğretmen sayılarına göre incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Diğer bulgu ise öğretmenlerin toksik liderlik algısı ile çalışan toksik davranışları arasındaki pozitif yönlü ilişkinin bulunmasıdır. Özkaya (2022) toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkileri üzerine yaptığı nitel araştırmasının sonucunda bu

çalışmaya benzer şekilde okul müdürlerinin sergiledikleri toksik liderlik davranışlarının hem öğretmenlerin çalışma motivasyonlarını olumsuz etkilediği hem de gruplaşma, çatışma ortamının artması, huzursuz ve gergin bir ortamın olması gibi çalışan davranışlarını da olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Hitchcock (2015), bireylerin kendilerini koruyucu davranışlar benimsemeye yönlendirerek toksik lider olumsuz davranışlarının etkilerini dengelemeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, çalışanların toksik liderlikle başa çıkmak için kendilerini savunma mekanizmaları geliştirdiklerini göstermektedir. Bu durum Türk kültüründe göreve bağlılığın yüksek olması ve başlanan işi tamamlamanın gerekliliği ile açıklanabilir. Çelebi ve Korkuz (2016) öğretmenlerin yöneticilere bağlanma, yöneticilerle özdeşleşme ve yöneticilerin değerini içselleştirme gibi duygusal bağlılık sergilediklerini belirtmektedir. Bu bağlılık, toksik liderliğin etkisine karşı bir savunma mekanizması haline gelebilir. Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu (2018) tarafından yapılan araştırma, toksik liderlik davranışlarındaki artışın örgütlerdeki güven ortamını baltaladığını ve dolayısıyla çalışan bağlılığını olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu, toksik liderlik ile öğrenci başarısı arasındaki negatif yönlü ilişkidir. Bu ilişkinin negatif yönde olması toksik liderlik arttıkça öğrenci başarısının düştüğünü göstermektedir. Bu çalışmaya benzer şekilde Çetinkaya ve Ordu (2017) çalışmasında da öğretmenler tarafından algılanan toksik liderlik ile öğrenci başarısı arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç toksik liderliğin sadece çalışanları değil, çalışanlara yönelik etkisi üzerinden öğrencileri de olumsuz etkilediğini göstermektedir. Küçük ve Demirtaş (2021) çalışmalarında toksik liderliğin okul etkililiği üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma sonucu da okul müdürlerinin sergilemiş olduğu toksik davranışların okulun etkililiğini olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Genel olarak, elde edilen sonuçlar toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin algılanan öğrenci başarısı, çalışan davranışları ve duygusal bağlılık üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu da toksik liderlikle mücadele etmenin ve sağlıklı liderlik uygulamalarının önemini vurgulamaktadır.

B. Sonuç

Bu çalışmada öğretmen algılarına göre toksik liderlik incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar şu şekildedir.

- Öğretmenlerin okul müdürlerini düşük düzeyde toksik lider olarak algıladıkları görülmüştür.
- Öğretmenlerin cinsiyetine göre toksik liderlik algıları farklılaşmamaktadır.
- Bireysel değişkenlerden yaş ve kıdem ile öğretmenlerin toksik liderlik algıları arasında anlamlı ilişki yokken okulda çalışma süresi ile pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Okul ile ilgili değişkenlerden öğrenci sayısı ile öğretmenlerin toksik liderlik algıları arasında anlamlı ilişki yokken öğretmen sayısı ile düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Araştırma da ayrıca toksik liderliğin öğrenci başarısı ile negatif yönde ve algılanan çalışan toksik davranışı ile ise pozitif yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

C. Öneriler

Bu çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre toksik liderlik incelenmiştir. Farklı metodolojik yaklaşımlar kullanılarak gerçekleştirilen analizler sonrası ulaşılan sonuçlar, toksik liderlik ile öğrenci başarısı ve toksik liderlik algısı ile çalışan toksik davranışları arasında ilişki literatürle tutarlı olarak karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Sonuçların tartışılması ışığında, farklı koşullar dikkate alınarak verilen öneriler sıralanmıştır.

Uygulamaya yönelik öneriler

- Araştırma sonucunda, öğretmen sayısı ile toksik liderlik algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulgu kalabalık okullarda toksitide algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum kalabalık okulların yönetiminin zor olması, okul yöneticisi ile öğretmenlerin iletişimin sınırlı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Okul mevcutları belirlenirken bu bulgu dikkate alınabilir. Okul büyüklükleri belirlenirken en elverişli düzeyde öğretmen ve öğrenci sayısının olmasına dikkat edilebilir.
- Kalabalık okulların yönetimi noktasında müdürün ihtiyaç duyacağı bilgi ve becerilere yönelik eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılabilir.

Araştırmacılara yönelik neriler

- Okul müdürlerinin ğrenci başarışı üzerindeki etkisi ğrenci, ğretmen ve okul ile ilgili değişkenler bir arada incelenerek daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koyulabilir.
- İlgili literatürde kıdem değişkenine ilişkin farklı sonuçlar olduğu görülmüş, bu değişken üzerinden meta analiz çalışmaları yapılarak değişkenin etkisi daha net bir şekilde ortaya koyulabilir.



VI. KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AUBREY, D. W. (2012). **The effect of toxic leadership**. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
- BACAL, R. (2000) **Toxic Organizations-Welcome to the fire of an unhealthy workplace**, <http://www.work911.com/articles/toxicorgs.htm>
- BALCI, A. (2016). **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü**. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- BARKER, C., JOHNSON, A., & LAVALETTE, M. (Eds.). (2001). **Leadership and social movements**. Manchester University Press.
- BARLI, Ö. (2008). **Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış** (3. bs.). Erzurum: Aktif Yayınevi.
- BARNARD, C. (1938), **The Functions of the Executive**, Harvard University Press, Cambridge, MA
- BATTEN, J. D. (1989). **Tough-minded leadership**. New York: AMACOM, P. 35.
- BAYRAKÇI, E. (2017). **A Qualitative Research on Possibility of Whistleblowing at Eliminating of Intoxication and Toxic Leadership, Organizational Toxicity**.
- BENNIS W. (2016) **Bir lider olabilmek**. Aura yayınları. 5. Basım. Çev. Utku Teksöz, İstanbul.
- BLANCHARD K. (2008) **Leadership Excellence**: 25, 5; 19.
- BOLDEN, R. (2004). **What is leadership?**. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- CAN, H., AŞAN, Ö. & AYDIN, E. M. (2006). **Örgütsel davranış**. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.

- CAPEZIO, P., & MOREHOUSE, D. (1997). **Secrets of Break-through Leadership Franklin Lane**, NJ: Career Press, P. 1.
- COHEN, W. (1990). **The Art of the Leader**. Englewood, NJ: Prentice Hall, P. 9
- CONGER, J. A. (1989). **The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership**. Jossey-Bass.
- DAFT, R. L. (2005). **The leadership experience**. (3rd Ed). Toronto: Thompson South Western.
- DENZIN, N. K. (1978). **The research act: A theoretical introduction to sociological methods**. New York: McGraw-Hill.
- FROST, P. J. (2003). **Toxic emotions at work: How compassionate manager shandle pain and conflict**. Boston: Harvard Business School Press.
- GANGEL, K. O. (2007). **Surviving toxic leaders: how to work for flawed people in churches, schools, and christian organizations**. ABD: Wipf And Stock Publisher.
- GOFF, D. G. (2003). **What Do We Know about Good Community College Leaders: A Study in Leadership Trait Theory and Behavioral Leadership Theory**.
- GOLDMAN, A. (2009). **Transforming toxic leaders**. Stanford, California: An Imprint of Stanford University Press.
- GOLEMAN D. BOYATZIS R. & MCKEE A (2002). **The New Leader: Transforming the art of leadership into the science of results** pp. 3, 55 & 79
- HARRISON, C. (2018). **Leadership theory and Research**. Palgrave Macmillan, Cham. 128 p.
- HITCHCOCK, M. J. (2015). **The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff**. University of San Diego.
- HOLLOWAY, E. & KUSY, M. (2009). **Toxic workplace**. San Francisco, Ca: Jossey Bass.

- HOY, W.K. & MISKEL, C.G. (2010). **Educational administration (Eğitim Yönetimi)**. (Selahattin Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HOY, W.K. & MISKEL, C.G. (2010). **Educational administration (Eğitim Yönetimi)**. (Selahattin Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARASAR, N. (2005). **Bilimsel araştırma yöntemleri**.
- KARASAR, N. (2007). **Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler**. Nobel yayın dağıtım.
- KELLERMAN, B. (2004). **Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters**. Harvard Business Press.
- KELLERMAN, B. (2008). **Bad Leadership (Kötü Liderlik)** (Çev. Fadime Kara). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- KELLMAN, H. C. & HAMILTON, V. L. (1989). **Crimes of obedience: toward a social psychology of authority and responsibility**. New Haven, CT: Yale University Press.
- KESKEN, J. & AYYILDIZ-ÜNNÜ, N. (2011). **Öteki Liderlik**. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- KOUZES J. M., & POSNER B. Z. (1987) **The leadership challenge**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. (1995). **The leadership challenge**. San Francisco: Jossey-Bass, P. 30.
- KÜÇÜK, Ö. (2020). **Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi**.
- LORD, R. G. & BROWN, D. G. (2004). **Leadership processes and follower self-identity**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- LUBIT, R. (2004). **Coping with toxic managers subordinates... and other difficult people**. Englewood Cliffs, N.J.: Financial Times / Prentice Hall.
- NORTHOUSE P. (2004) **Leadership, Theory and practice**: published by Thousand oaks.

- NORTHOUSE, P.G. (2010). **Leadership: Theory and practice** (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, P. 3.
- PEUS, C., & FREY, D.S. (2009). **Humanism in Business: Humanism at work: crucial organizational cultures and leadership principles.**
- TÜZÜN, İ. K. & VAROĞLU, A.K. (2015). “İletişim”, **Örgütsel Davranış**. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Der.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- VROOM, V.H., & JAGO, A.G. (2007). **The role of situation in Leadership.** American Psychologist, P. 18.
- WHICKER, M. L. (1996). **Toxic leaders: When organizations go bad.** Wesport Ct.: Quorum Books.
- WILSON-STARKS, K. Y. (2003). **Toxic Leadership.** [http://www.transleadership.com/Toxic Leadership.](http://www.transleadership.com/Toxic%20Leadership)
- WYLD, D. (2010) **Southeastern Louisiana University in Management. Top Ten Management on Situational Leadership Theory: An Overview of How to Match The Right Leader to The Right Group of Followers.** Accessed April 4th: <http://bizcovering.com/management/top-ten-management-on-situationalleadership-theory-an-overview-of-how-to-match-the-right-leader-to-the-right-groupof-followers/>
- YEW, L. K. (2012). **From third world to first: The Singapore story, 1965-2000.** Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.
- YUKL, G. (2018). **Leadership in Organization (Örgütlerde Liderlik)** (Çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YUKL, G. A. (2010). **Leadership in organization** (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, P. 8.
- ZHANG, Y., & WILDEMUTH, B. M. (2009). **Unstructured interviews. Applications of social research methods to questions in information and library science, 222-231.**

MAKALELER

- AKTOUF, O., & HOLFORD, W. D. (2009). The implications of humanism for business studies. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. von Kimakowitz, **Humanism in Business** (pp. 101-122). Cambridge: Cambridge University Press.
- APPELBAUM, S. H., & ROY-GIRARD, D. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1): 17-28.
- ASCH, S. E. (1961). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In **Documents of Gestalt Psychology**. ABD: University Of California Press.
- ASHFORTH, B. E. (1994). Petty Tyranny In Organizations. **Human Relations**, 17(7), 755-778.
- BAHADIR, E. (2020). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 21(2), 858-879.
- BAHARODY, G. & STONEMAN, Z. (1985). Peer imitation: An examination of status and competence hypotheses. **Journal of Genetic Psychology**, 146, 161-170.
- BAKİOĞLU, A. (1998). Lider öğretmen. **M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 10, 11-19.
- BALLI, E. & ÇAKICI, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25(3), 167-180.
- BARLING, J., CHRISTIE, A., & HOPTION, C. (2011). Leadership. In S. Zedeck (Ed.), **APA handbook of industrial and organizational psychology**, Vol. 1, Building and developing the organization. American Psychological Association.
- BASS, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership. Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 18(3), pp. 19-31.

- BASS, B. M., & STEIDLMEIER, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, 10(2), pp. 181-217.
- BASS, B.M. & AVOLIO, B.J. (1990) The implication of Transactional and transformational leadership for Individual, Team and Organisational development, **Research in Organizational change and development**, P. 231- 272.
- BEHERY, M., AL-NASSER, A. D., JABEEN, F., & EL RAWAS, A. S. (2018). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect of Followers'trust and Commitment in The Middle East. **International Journal of Business & Society**, 19(3).
- BEKTAŞ, M. & ERKAL, P. (2015). Örgütlerde toksisite davranışları: Toksik duygu deneyimleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. **Research Journal of Business and Management**, 31(4), 519-529.
- BEKTAŞ, M. & ERKAL, P. (2018). Toksik yönetici davranışları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği çalışması. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 18(3), 435-444.
- BİTİRİM, S. & EĞİNLİ, A. T. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 5(3): 124–140.
- BREEVAART, K., BAKKER, A., HETLAND, J., DEMEROUTİ, E., OLSEN, O. K., & ESPEVİK, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87(1), 138-157.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2016). **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, PegemA Yayıncılık, Genişletilmiş 22. Baskı, Ankara.
- BYRNE, J., & HUMBLE, Á. M. (2007). An introduction to mixed method research. **Atlantic research centre for family-work issues**, 1, 1-4.
- CAN, N. (2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22 (1), 263-288.

- CONGER, J. A. (1990). The dark side of leadership. **Organizational dynamics**, 19(2), 44-55.
- CRAMPTON, S. M., HODGE, J. W., & MISHRA, J. M. (1998). The informal communication network: Factors influencing grapevine activity. **Public Personel Management**, 27(4): 569-584.
- ÇANKAYA, M. & ÇİFTÇİ, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 23(2), 273-298.
- ÇELEBI, N., & KORUMAZ, M. (2016). Teachers' Loyalty to Their Supervisors and Organizational Commitment. **Educational Research and Reviews**, 11(12), 1161-1167.
- ÇELEBI, N., GÜNER, H. & YILDIZ, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. **Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4 (1), 249-268.
- DEMİRDAĞ, S. (2018). The perceptions of academicians on organizational toxicity. **Kastamonu Education Journal**, 26(4), 1319-1334.
- DEMİRTAŞ, Z., & KÜÇÜK, Ö. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1-18.
- FLYNN G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you!. **Workforce**, 78(8): 44–46.
- FU, P., LIU, L.A. & VON KIMAKOWITZ, E. (2020). Humanistic Leadership in Different Cultures: Defining the Field by Pushing Boundaries. **Cross-Cultural & Strategic Management**, 27(4):533-546.
- GARDNER, W. L., & AVOLIO, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. **Academy of management review**, 23(1), 32-58.
- GERSICK, C. J. & HACKMAN, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 47, 65–97.

- GUNASEKERA, S. (2015). Generalized inferences of $R = Pr(X > Y)$ for Pareto distribution. **Statistical Papers**, 56(2), 333-351.
- GÜNDÜZ, Y., & DEDEKORKUT, S. (2014). Yıkıcı liderlik. **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10(1): 95-104.
- HAYAT, R., & SULIMAN, A.M. (2013). Humanistic Leadership in Work Organizations. In: Amann, W., StachowiczStanusch, A. (eds) **Integrity in Organizations. Humanism in Business Series**. London: Palgrave Macmillan
- HEPPELL, TIMOTHY (2011). Toxic Leadership: Applying The Lipman-Blumen Model to Political Leadership. **Representation**, 47(3), 241–249.
- HERSEY P. & BLANCHARD, K. (Jan 1996) Training & Development. **Alexandria** 50, 1, 42,
- HERSEY, P. (2009) Situational leaders: **Leadership Excellence**. 26, 2, 12
- HIGGINS, E. T. (1997). Beyond Pleasure and Pain. **American Psychologist**, 52, 1280–1300
- HOUSE, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16, 321-338.
- IQBAL, N., ANWAR, S., & HAIDER, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. **Arabian Journal of Business and Management Review**, 5(5).
- İZGÜDEN, D., EROYMAK, S. & ERDEM, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, 5(9), 262-276.
- JIANG, J. (2014). The study of the relationship between leadership style and project success. **Browser Download This Paper**.
- JUL-CHAN, C. & COLIN, S., 2004. Leadership effectiveness, leadership style, and employee readiness. **Leadership and Organizational Development Journal**, 26(4), pp. 280-288.

- KAHVECI, G., BAHADIR, E. & KARAGÜL KANDEMİR, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 52 (1), 225-229.
- KANAAN, N. (2009). Administrative leadership. **House of Culture for Publishing and Distribution**, 1st floor, Amman, Jordan.
- KANTABUTRA, S., & AVERY, G. C. (2011). Sustainable leadership at Siam cement group. **Journal of Business Strategy**.
- KASALAK, G. & AKSU M. (2016). How do organizations in toxicate? Faculty's perceptions on Organizational Toxicity at University, **Hacettepe University Journal of Education**, 31, 676-694.
- KAZANCI, O. (2017). Toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık (üstbiliş) gelişimi çerçevesinden bir bakış. **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, 2(2): 62-84.
- KELLNER, D. (2007). Bush speak and the politics of lying: presidential rhetoric in the “war on terror.” **Presidential Studies Quarterly**, 37(4), 622-645.
- LABRAGUE, L. J., NWAFOR, C. E., & TSARAS, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. **Journal of Nursing Management**, 28(5), 1104-1113.
- LANDIS, E. A., HILL, D., & HARVEY, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. **Journal of Management Policy and Practice**, 15(2), 97.
- LIPMAN-BLUMEN, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. **Ivey Business Journal**, 69(3): 1-8.
- MAHLANGU, V. P. (2014). The effects of toxic leadership on teaching and learning in South African township schools. **Journal of Social Sciences**, 38(3), 313-320.
- MEHTA, S. & MAHESHWARI, G.C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. **Contemporary Management Research**, 8(2), 1- 23.

- MILGRAM, S. (1974). The dilemma of obedience. **The Phi Delta Kappan**, 55(9), 603-606.
- MINES, R.A., KIMLINGER, D., MOORE, Y., HIESTER, P., KENT, M. S., & HULL, S. B. (2013). The organizational impact of impaired health care executives or physicians: a review and recommendations. **Journal Of Workplace Behavioral Health**, 28(1), 1-12.
- NEUMAN H. J. & BARON, R. (2005). Aggression in the workplace: A socialpsychological perspective. **Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets**, 7(2005), 13-40.
- ORDU, A. & ÇETİNKAYA, H. (2018). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (31), 15-28.
- ORUNBON, N. O., LAWAL, R. O., ISAAC-PHILIPS, M. M., & SALAUDEEN, R. I. (2022). Toxic leadership, teachers' job satisfaction and organisational commitment in lagos state tertiary institutions, Nigeria. **Journal of Educational Sciences**, 6(1), 66-78.
- ÖZER, Ö., UĞURLUOĞLU, Ö., KAHRAMAN, G. & AVCI, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. **Global Business and Management Research: An International Journal**, 9(1), 12-23.
- PADILLA, A., HOGAN, R. & KAISER, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**. 18, 176–194.
- PIRSON, M. A., & LAWRENCE, P. R. (2010). Humanism in Business - Towards a Paradigm Shift? **Journal of Business Ethics**, 93(4), pp. 553-565.
- REED, G. E. & OLSEN, R. A. (2010). Toxic leadership: part deux. **Army Combined Arms Center Fort Leavenworth Ks Military Review**.
- REED, G. E. (2004). Toxic leadership. **Military Review**, 84(4), 67-71.
- REYHANOĞLU, M. & AKIN, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 5(3), 442-459.

- SASHKIN, M. (1992). Strategic leadership competencies. **Human Resource Development Pr.**
- SCHAUBROECK, J., WALUMBWA, F.O., GANSTER, D.C., & KEPES, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “Enriched” job. **The Leadership Quarterly**, 18, 236-251.
- SERGIOVANNI, T. J. (1990). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results. **Educational Leadership**, 47(8), 23-27.
- SNOW, N.; HICKEY, N.; BLOM, N.; O’MAHONY, L.; MANNIX-MCNAMARA, P. (2021). An Exploration of Leadership in Post-Primary Schools: The Emergence of Toxic Leadership. **Societies**, 11, 54. <https://doi.org/10.3390/soc1102005>
- TASHAKKORI, A., & CRESWELL, J. W. (2007). The new era of mixed methods. **Journal of mixed methods research**, 1(1), 3-7.
- TEPPER, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, 33(3), 261-289.
- TEPPER, B. J., DUFFY, M. K., & SHAW, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates resistance. **Journal of Applied Psychology**, 86(5), 974-983.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK), (2021, Aralık 30). Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü. **Türk Dil Kurumu Websayfası**: <https://sozluk.gov.tr/?q=&aranan=toksik>
- TÜRKMENOĞLU, G. (2016). Toksik Liderlik. M. Ölçüm. Çetin. (ed.). **Güncel Liderlik Kuramları** (1. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- UHL-BIEN, M., & MARION, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. **The Leadership Quarterly**, 20(4), 631-650.
- VAN VUGT, M., HOGAN, R., & KAISER, R.B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. **American Psychologist**, P. 182-183.
- VAN VUGT, M., JEPSON, S. F., HART, C. M., & DE CREMER, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. **Journal of Experimental Social Psychology**, 40(1), 1-13.

- VECCHIO P. (1987) Situational leadership theory: an examination of prescriptive theory. **Journal of applied Psychology**, 72, 3, 444
- VENUS, M., STAM, D., & VAN KNIPPENBERG, D. (2013). Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 122(1), 53- 68.
- WANG, E., CHOU, H. W., & JIANG, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. **International Journal of Project Management**, 23(3), 173- 180
- YALÇINSOY, A., & IŞIK, 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.
- YİĞİT, Y. & UĞURLU, C. T. (2014). Öğretmenlerin öğretmen liderliği algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. **Buca Eğitim Fakültesi Dergisi**, 38, 36-56.
- YUKL, G. A. & VAN FLEET, D.D. (1990). Theory and research on Leadership in organization. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial & organization Psychology**, Second Edition, Volume 3, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, P. 149.
- ZAGROSS, H. & JAMILEH, Z. (2016). Relationships between Toxic leadership and stress of knowledge workers. **Studies in Business and Economics** 11 (3), 84-89.
- ZENGİN, M. (2019). Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 8(4): 2754-2766.

TEZLER

- ARICI, O. (2021). “Ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.

- ÇAĞIRICI, Y.E. (2021). "Toksik liderliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi". (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- ÇEKEN, S. (2020). The relationship between psychological capital and work engagement: the role of toxic leadership perception (Master thesis). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEANGELIS, P. M. (2009). "Blindsided-recognizing and dealing with passive-aggressive leadership in the workplace". (Phd.), Paula M De Angelis,
- DEMİR, B. (2019). "Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki" (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİREL, N. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- DİNÇ, M. A. (2019). Zehirli liderliğin bazı öncülleri ve ardılları (Yüksek lisans tezi). Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DREDI, SAMRA, ALM, & SUHAILA. (2015). The impact of leadership style to motivate individuals within the organization, state tax department to study the state of Bouira (Doctoral dissertation), University de Bouira.
- ERİŞ, Y. (2019). Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: bir kamu bankası örneği (Yüksek lisans tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- ERTUĞRUL, S. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki (Master's thesis), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- FRITZ, S. & SÖRGEL, P. (2017). "Re-centering Leadership around the Human Person - Introducing a Framework for Humanistic Leadership". (Unpublished Master Thesis). Gjuterigatan: Jönköping University.

- GÜZELYURT, O. (2020). “Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki” (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- İLHAN, H. (2019). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- İSKIT, B. (2019). “Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri” (Master's thesis), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KIRBAÇ, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- SCHMIDT, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Master Thesis). Maryland Üniversitesi, ABD
- TEJEDA, J. M. (2020). An empirical study of the impact of toxic leadership on organizational growth and efficiency (Doctoral dissertation), Trident University International.
- ZENGİNOĞLU, E. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

İNTERNET KAYNAKLARI

- CATAPANO, J. (2017). <http://www.teachhub.com/professional-development-teacher-leader> Erişim Tarihi: 07.06.2023.

EKLER

EK-1: Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)

EK-2: Etik Kurul Onay Belgesi

EK-3: MEB Araştırma ve Uygulama İzni



EK-1: Toksik Liderlik Ölçeği (TLÖ)

MADDELER		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen
1	Müdürümüz, üstlerinin yanında tamamen göstermelik tavırlar takınır.					
2	Müdürümüz, sadece kendisine menfaat sağlayabilecek kişilere yardım teklifinde bulunur.					
3	Müdürümüz, başkalarının başarılarını kendisine mal eder.					
4	Müdürümüz, astlarını kendi görevleri dışındaki işlerden sorumlu tutar.					
5	Müdürümüz, astlarını alenen küçümser.					
6	Müdürümüz, astlarının geçmişteki başarısızlıklarını ve hatalarını hatırlatarak, onları aşağılar.					
7	Okulun havasını belirleyen en önemli husus, müdürümüzün içinde bulunduğu ruh halidir.					
8	Müdürümüz, bilinmeyen nedenlerle astlarına öfkelenir.					
9	Müdürümüze ulaşılabilirlik düzeyi değişkenlik gösterir. (Kendisine bazen ulaşılabilir, bazen ulaşamaz)					
10	Müdürümüz makam yetkisini kendi şahsına mal eder.					
11	Müdürümüz, kendisinin başkalarından daha yetenekli olduğunu düşünür.					
12	Müdürümüz, kendisinin olağanüstü bir kişi olduğuna inanır.					
13	Müdürümüz, astlarının işlerini nasıl tamamladıklarını sıkı bir şekilde kontrol eder.					
14	Müdürümüz, astlarının hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda farklı yöntemler kullanmalarına izin vermez.					
15	Müdürümüz, önemli olsun ya da olmasın okuldaki bütün kararları kendisi alır.					

EK-2: Etik Kurul Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.09.2022-62269



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu

Sayı :E-45379966-050.06.04-62269
Konu :22.08.2022 Tarihli 2022-7 Sayılı Etik
Kurul Kararı Hk.

19.09.2022

DAĞITIM YERLERİNE

22.08.2022 tarihinde gerçekleşen 2022-7 sayılı Eğitim Bilimleri Etik Kurulu komisyon kararı ekte sunulmaktadır.

Arş. Gör. Baran KİLER
Kurul Sekreteri

Ek:2022-7 EBEK Karar Yazısı (3 Sayfa)

Dağıtım:
Sayın Doç. Dr. Deniz SARIBAŞ (Sınıf
Öğretmenliği Program Başkanlığı - Öğretim
Üyesi)
Sayın Vildan SARUHAN (Rehberlik ve
Psikolojik Danışmanlık Program Başkanlığı -
Araştırma Görevlisi)
Sayın Doç. Dr. Ayşe NEGİŞ IŞIK (Rehberlik
ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı
Başkanlığı - Öğretim Üyesi)
Sayın Prof. Dr. Belma TUĞRUL (Okul
Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı Başkanlığı -
Öğretim Üyesi)

Belge Doğrulama Kodu : BSD4LUAZZZ Pin Kodu : 50523

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy, 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Baran KİLER

Unvanı : Kurul Sekreteri

Tel No : 4441428

EK-3: MEB Araştırma ve Uygulama İzni

İAÜ Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 24.10.2022-67051



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

GÜNLÜDÜR
21.10.2022

Sayı : E-59090411-44-61585977
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Gizem İŞBİLİR)

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 20.10.2022 tarihli ve 61413156 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ahmet BÜRLÜKKARA
İl Millî Eğitim Müdürü a.
Şube Müdürü

Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Rapor Örneği
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 30 Bilgi İçin : Seda BALCI
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Büro Hizmetleri
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden c5c0-0107-333d-ae12-070a kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini İstanbul'da tamamlamıştır. 2009 yılında İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Kimya Bölümü ve Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden, 2010 yılında İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Ortaöğretim Alan Öğretmenliğinden mezun olmuştur. 2020 yılında Ahmet Yesevi Üniversitesi Beşeri Bilimler Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında Tezsiz Yüksek Lisans Programını tamamlamıştır.

2015-2020 yılları arasında Halil Akkanat Çok Programlı Anadolu Lisesinde öğretmen ve müdür yardımcılığı, 2020 yılında Bahçeşehir Atatürk Anadolu Lisesinde müdür yardımcılığı görevi yaptıktan sonra 04 Eylül 2020 tarihinden itibaren Hadımköy Anadolu Lisesinde müdür olarak görevini sürdürmektedir.

ÖĞRENİM DURUMU:

Yüksek Lisans: Ahmet Yesevi Üniversitesi / Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Tezsiz)

İstanbul Üniversitesi/ Ortaöğretim Alan Öğretmenliği (Tezsiz)

Lisans: İstanbul Üniversitesi / Mühendislik Fakültesi / Kimya

Anadolu Üniversitesi / İşletme Fakültesi /İşletme

YAYINLAR

İŞBİLİR G. & AŞCI G. & AL İ. & ÖZDEMİR E. (2023). Bitkisel Yağların Tıbbi ve Aromatik Kullanımı; International Journal of Sustainability -INTJOS 1, s.1 c. 1

ISSN: 2980-1338