



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferit ÖZKAYA

Düzce

Eylül, 2022

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ferit ÖZKAYA

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK

Düzce
Eylül, 2022

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam süresince; bana rehberlik ederek yol gösteren, bilgi birikimini ve desteğini esirgemeyen, bilim dünyasını tanımama ve anlamama büyük katkı sağlayan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ender KAZAK’a teşekkürlerimi borç bilirim. Tezin son şeklinin oluşturulmasında değerli önerileriyle katkıda bulunan tez jürisi Prof. Dr. Kaya Yıldız’a ve Doç. Dr. Taner ATMACA’ya teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca eğitim yönetimi konusunda mesleki gelişimimi destekleyen Düzce Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalındaki değerli hocalarıma teşekkür ederim. Tez sürecinde desteğini ve yardımını daima yanımda hissettiğim değerli öğretmen arkadaşım Abdulsamet KURBAN’a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmama zaman ayıran, deneyimleri ve görüşleri ile sorularımı cevaplayan Kocaeli ili Kartepe ilçesindeki kıymetli meslektaşlarıma teşekkür ederim. Yaşamım boyunca desteklerini esirgemeyen, her durumda yanımda bulunan ve varlıklarıyla bana güç veren annem Kezban ÖZKAYA’ya, babam Ahmet ÖZKAYA’ya ve ablam Feride ÜNSAL’a özel olarak teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca yardımını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, büyük anlayış, sabır ve sevgisiyle bana güç veren eşim Çiğdem ÇOPUR ÖZKAYA’ya, kendisine yeterince vakit ayıramadığım, çoğu zaman ihmal ettiğim canım oğlum Çağan Arın ÖZKAYA’ya sevgilerimi sunuyorum.

Çalışmanın alana katkı sağlaması ve sonraki çalışmalara öncülük etmesini temenni ediyorum.

Ferit ÖZKAYA

Düzce-2022

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

ÖZKAYA, Ferit

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi, Ender KAZAK

Eylül 2022, 188 sayfa

Bu araştırma; öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, nitel araştırma geleneği içinde yer alan olgubilim deseni kullanılarak yapılmıştır. Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Kartepe ilçesinde bulunan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesindeki okullarda yürütülmüş olup araştırma sorularına cevap aramak amacıyla yirmi öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma verileri kapsamında görüşme yapılacak çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme kullanılarak belirlenmiştir. Öğretmen görüşlerinin çözümlenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden biri olan betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler; okul yöneticilerinin iletişimi engelleyen, yönetsel etiğe uymayan, bencil, çıkar amacı güden, otoriter, güvenilir olmayan davranışları ile narsist tavırlarını, olumsuz ruh hallerini toksik olarak algılamaktadır. Öğretmenler okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri olarak ise; psikolojik kaynaklı, yönetim anlayışından kaynaklı, iletişim becerilerinden kaynaklı, geçmiş yaşantılardan kaynaklı, örgütsel kaynaklı, atama ve denetim kaynaklı faktörleri göstermişlerdir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının; öğretmenlerin duygu durumuna, ruh sağlığına, düşünce ve davranışlarına, fizyolojik yapısına yansıyan bireysel etkilerinin olduğunu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının; örgütsel düzeyde örgütün düzen ve işleyişine, örgütsel güvene, örgütsel davranışlara, örgütsel iletişime, örgütsel çatışmaya, örgütsel amaçlara yönelik etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin toksik liderlik davranışları ile baş ederken aktif ve pasif tepkiler ortaya koydukları belirlenmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, toksik liderlik, okul yöneticisi, öğretmen

ABSTRACT**INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL EFFECTS OF TOXIC LEADERSHIP
BEHAVIORS OF SCHOOL ADMINISTRATORS****ÖZKAYA, Ferit****Education Management and Supervision Department****Thesis Advisor: Dr. Lecturer, Ender KAZAK****September 2022, 188 pages**

This research; this study was conducted to investigate the individual and organizational effects of school administrators' toxic leadership behaviors, according to teachers' opinions. The research was carried out using the phenomenology pattern included in the qualitative research tradition. The research was carried out in preschool, primary, secondary and high school schools in Kocaeli province Kartepe district in the 2021-2022 academic year, and the opinions of twenty teachers were consulted in order to find answers to the research questions. In the research, a semi-structured interview form developed by the researcher was used. The study group to be interviewed within the scope of the research data was determined by using criterion sampling and snowball sampling from purposive sampling methods. Descriptive analysis and content analysis methods, which are one of the qualitative data analysis techniques, were used in the analysis of teachers' opinions. According to the findings, teachers; perceives the narcissistic attitudes and negative moods of school administrators that prevent communication, do not comply with managerial ethics, are selfish, self-interested, authoritarian, unreliable, and untrustworthy. As the reasons for the toxic leadership behaviors of the school administrators by the teachers; they showed factors originating from psychological, management approach, communication skills, originating from past experiences, organizational origin, assignment and supervision. Toxic leadership behaviors of school administrators; it has been determined that teachers have individual effects that are reflected in their emotional state, mental health, thoughts and behaviors, and physiological structure. Toxic leadership behaviors of school administrators; at the organizational level, it has been determined that there are effects on the order and functioning of the organization, organizational trust, organizational behavior, organizational communication, organizational conflict, and organizational goals. In addition, it was determined that teachers showed active and passive reactions when coping with toxic leadership behaviors. Suggestions were made to practitioners and researchers within the framework of the findings.

Keywords: Leadership, toxic leadership, school administrator, teacher

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sayıtları	8
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	8
1.6. Tanımlar	8
İKİNCİ BÖLÜM	10
LİDERLİK	10
2.1. Lider ve Liderlik Kavramları	10
2.2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları	13
2.2.1. Özellikler yaklaşımı	14
2.2.2. Davranışsal yaklaşım.....	16
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması	17
2.2.2.2. Michigan State Üniversitesi Araştırması.....	18
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebeke Modeli	19
2.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi.....	19
2.2.2.5. Likert'in Sistem Dört Modeli	20
2.2.3. Durumsallık yaklaşımı	22
2.2.3.1. Robert House ve Martin Evans'ın Yol Amaç Kuramı	23
2.2.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	24
2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	25
2.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	26
2.2.3.5. Vroom ve Yetto'nun Karar Ağacı Yaklaşımı	27
2.2.4. Liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar	28
2.3. Liderliğin Olumsuz Yüzü.....	31

2.4. Toksik Kavramı.....	33
2.5. Toksik Liderlik.....	34
2.6. Toksik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi.....	34
2.7. Toksik Liderlerin Özellikleri.....	38
2.8. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Kavramlarıyla İlişkisi	40
2.8.1. Yıkıcı liderlik	40
2.8.2. Narsist liderlik	42
2.8.3. Otoriter liderlik.....	43
2.8.4. Küçük tiranlık.....	44
2.8.5. İstismarcı liderlik.....	46
2.9. Toksik Liderliğin Boyutları.....	47
2.9.1. Değer bilmezlik	48
2.9.2. Çıkarıcılık.....	48
2.9.3. Bencillik	49
2.9.4. Olumsuz ruhsal durum	50
2.10. Toksik Liderliğe Neden Olan Etkenler	51
2.10.1. İşlevsel olmayan kişisel özellikler.....	51
2.10.2. Toksik ortam	53
2.10.3. Toksik çalışanlar	54
2.11. Toksik Liderlerin Davranışları	56
2.12. Toksik Liderlerin Davranışlarının Etkileri	58
2.12.1. Toksik liderlerin davranışlarının bireysel etkileri	58
2.12.2. Toksik liderlerin davranışlarının örgütsel etkileri.....	60
2.13. Toksik Liderlik Davranışlarıyla Başa Çıkma Yolları	61
2.13.1. Örgüt düzeyinde tedbirler.....	62
2.13.2. Çalışan düzeyinde tedbirler	63
2.13.3. Liderin kendi davranışlarına yönelik tedbirleri.....	64
2.14. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları	66
2.15. Okullarda Toksik Liderlik Davranışlarının Etkileri	67
2.16. Toksik Liderlik İle İlgili Araştırmalar.....	69
2.16.1. Yurt içi araştırmalar	69
2.16.2. Yurt dışı araştırmalar.....	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	76
3.1. Araştırma Modeli	76

3.2. Çalışma Grubu.....	76
3.3. Veri Toplama Aracı.....	78
3.4. Verilerin Toplanması.....	79
3.5. Verilerin Analizi.....	80
3.6. İnandırıcılık	82
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	85
4. BULGULAR VE YORUM.....	85
4.1. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular	85
4.1.1. İletişimi engelleyen davranışlar alt temasına ilişkin bulgular	87
4.1.2. Yönetimsel etiğe uymayan davranışlar alt temasına ilişkin bulgular	89
4.1.3. Otoriter davranışlar alt temasına ilişkin bulgular	90
4.1.4. Olumsuz ruh hali alt temasına ilişkin bulgular.....	92
4.1.5. Güvenilir olmayan davranışlar alt temasına ilişkin bulgular	93
4.1.6. Narsist tavırlar alt temasına ilişkin bulgular	94
4.1.7. Bencil davranışlar alt temasına ilişkin bulgular	95
4.1.8. Çıkar amacı güden davranışlar alt temasına ilişkin bulgular	96
4.2. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	97
4.2.1. Psikolojik kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular	99
4.2.2. Yönetim anlayışından kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular	101
4.2.3. İletişim becerilerinden kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular	103
4.2.4. Geçmiş yaşantılarından kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular.....	105
4.2.5. Örgütsel kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular	106
4.2.6. Atama ve denetim kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular	107
4.3. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkilerine İlişkin Bulgular	108
4.3.1. Duygu durumuna yansıyan etkilerine ilişkin bulgular	110
4.3.2. Ruh sağlığına yansıyan etkilerine ilişkin bulgular	112
4.3.3. Düşünce ve davranışlara yansıyan etkilerine ilişkin bulgular	113
4.3.4. Fizyolojik yapıya yansıyan etkilerine ilişkin bulgular	115
4.4. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkilerine İlişkin Bulgular	115
4.4.1. Örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkilerine ilişkin bulgular	117
4.4.2. Örgütsel güvene yönelik etkilerine ilişkin bulgular	119
4.4.3. Örgütsel davranışlara yönelik etkilerine ilişkin bulgular	120

4.4.4. Örgütsel iletişime yönelik etkilerine ilişkin bulgular	122
4.4.5. Örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkilerine ilişkin bulgular.....	123
4.4.6. Örgütsel amaçlara yönelik etkilerine ilişkin bulgular	125
4.5. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarına ilişkin bulgular	126
4.5.1. Pasif tepkiler vererek baş etme yollarına ilişkin bulgular	127
4.5.2. Aktif tepkiler vererek baş etme yollarına ilişkin bulgular.....	129
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	132
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	132
5.1. Tartışma.....	132
5.1.1. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin sonuçlar	132
5.1.2. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerine ilişkin sonuçlar.....	139
5.1.3. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin sonuçlar	145
5.1.4. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin sonuçlar	149
5.1.5. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarına ilişkin bulgular	155
5.2. Sonuç	158
5.3. Öneriler.....	162
5.3.1. Uygulayıcılar için öneriler	162
5.3.2. Araştırmacılar için öneriler	163
KAYNAKÇA.....	164

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi	14
Tablo 2. Liderlik Tarzları	30
Tablo 3. Olumsuz Liderlik Üzerine Yapılan Alanyazın Çalışmaları	32
Tablo 4. Alanyazında Toksik Liderlik Tanımları.....	36
Tablo 5. Toksik Liderlik Tarzının Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri	39
Tablo 6. Yıkıcı Liderlerin Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri.....	41
Tablo 7. Narsist Liderlerin Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri	42
Tablo 8. Otoriter Liderlerin Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri	44
Tablo 9. Küçük Tiran Liderlerin Davranış Biçimleri.....	45
Tablo 10. Örgütsel Toksinler ve Alınması Gereken Önlemler.....	54
Tablo 11. Algılanan Toksik Liderlik Davranışları	57
Tablo 12. Toksik Liderliğin Örgütsel Etkileri.....	61
Tablo 13. Öğretmenlerin Demografik Verilerinin Dağılımı	77
Tablo 14. Araştırmanın Görüşme Soruları	79
Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Toksik Davranışları.....	85
Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Nedenleri.....	98
Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkileri	109
Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkileri	116
Tablo 19. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Baş Etme Yolları.....	126

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde; problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan kavramlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Örgütler, belli bir organizasyon içerisinde işbirliği ve görev paylaşımına bağlı olarak, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkilere dayalı dinamik yapılardır. Bu dinamik yapıların gelişmesi ve etkili olması belirli hedeflere ulaşılmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında her birey farklı görev, sorumluluk ve rol üstlenmektedir. Özellikle lider konumundaki bireyler örgütlerin etkili olmasında önemli rollere sahiptirler. Bu nedenle liderlik, son yıllarda üzerinde en çok durulan ve sürekli geliştirilmeye çalışılan kavramlardan biri haline gelmiştir.

Liderlik kavramı, daha nasıl iyi ve etkili olunacağı sorusuna cevaplar aranan çeşitli araştırmalara (Aktaş ve Özgenel, 2020; Atay ve Koç, 2021; Bilgiç, 2018; Ulus ve Kerim, 2020) konu olmuştur. Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmaların temelleri, 1950'li ve 1960'lı yıllardaki Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarla atılmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlik, kitleleri etkileyip harekete geçiren ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasında en etkin role sahip bireyler olarak tanımlanmıştır (Eren, 2020: 435). Çalışanların cesaretlenmesinde, yenilenmesi ve gelişmesinde, veriminin artmasında, dinamizm ve nitelik kazanmasında liderler; örgütleyen, planlayan, ikna eden ve harekete geçiren yaratıcı bireyler olarak ön plana çıkmaya başlamıştır. Örgütlerin ayakta durması, büyümesi ve aynı zamanda çevresini etkilemesi beklenen öncü kişiler olarak liderler gösterilmiştir. Liderlerin davranışları; insan ve diğer kaynakların örgütlenmesi, korunması ve sürdürülmesi açısından son derece önemlidir. Bu bakımdan liderler daha çok bireysel, toplumsal ve örgütsel

açından olumlu özellikleri tanımlanarak tespitlerde bulunulan bir kavram haline gelmiştir (Hogan ve Kaiser, 2005: 172; Yukl, 1999: 286).

Genel olarak liderlik kavramı, olumlu bakış açısıyla değerlendirilerek etkin ve sahip olunması gereken niteliklerle ön plana çıkmıştır. Ancak liderlerin aldıkları kararlarla örgüte ve çalışanlarına zarar verebilecekleri çok fazla göz önünde bulundurulmamıştır (Çetinkaya ve Ordu, 2018: 15). Liderlik; her ne kadar yetenek, davranış ve olumlu özelliklerle değerlendirilse de liderlerin psikolojik ve sosyolojik açıdan doğurabileceği olumsuz sonuçlara da rastlanan araştırmalar (İlhan ve Çelebi, 2021; Kahveci, Bahadır ve Karagül Kandemir, 2019; Özgenel ve Canuyulası, 2021; Uygur ve Gümüştekin, 2019; Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019) yapılmıştır. Nitekim liderlikle ilgili yapılan bu araştırmalar, yıkıcı, çıkarıcı, kötü, otoriter, etkisiz, istismarcı, etik olmayan, karanlık, narsist, bencil, zalim, zehirli vb. gibi nitelendirmelerle daha ayrıntılı ve özel birçok türünü ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik tarzları genellikle çalışanlara, çalışma ortamına, örgütsel amaçlara ve iş sonuçlarına zarar verir (Akca, 2017: 285). Liderliğin olumsuz yüzünü öne çıkaran “toksik liderlik” kavramı da son zamanlarda ilgi çekmeye başlayan bir kavram haline gelmiştir (Lu, Ling, Wu ve Liu, 2012: 272).

Toksik liderlik, yeni bir yaklaşım olması nedeniyle araştırmacılar tarafından net bir tanımı yapılamamıştır (İlhan ve Çelebi, 2021: 203). Genel anlamda toksik liderlik, bazı liderlik türlerinin olumsuz taraflarını içeren bir kavramdır (Güner, Yıldız ve Çelebi, 2015: 250). Örgütsel kuralları ve gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kötüye kullanan, etik olmayan ve istenmeyen davranışları sergileyen yıkıcı liderlik olarak ifade edilebilir. Toksik liderler, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri nedeniyle bireyler, aileler, örgütler, topluluklar ve hatta tüm toplum üzerinde ciddi ve kalıcı zehirli etki yaratan bireylerdir (Lipman-Blumen, 2005a: 29). Faydacı, yıkıcı, uyumsuz, memnuniyetsiz ve kötü niyetli davranışlar sergilerler (Başar, Sıgır ve Basım, 2016: 67). Kasıtlı veya kasıtsız olarak kendilerini geliştirmek adına çalışanların yaratıcılığının, coşkusunun, iş doyumunun, üretkenliğinin, performansının düşmesine yol açabildiğinden sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına sebep olabilmektedirler. Yaşanan bu durum, çalışanlarda stresi ve tükenmişliği artırırken örgütsel bağlılığı ve güveni de zedeleyebilmektedir (Bozkurt vd., 2020: 713).

Eğitim kurumları; içinde bulunduğu toplumu sosyal, ekonomik ve kültürel yönden geliştiren, değiştiren ve yenileşmeye aracılık eden yerlerdir. Bilgi üretme, kültürel değerleri aktarma ve gelişimi destekleme merkezi olan okulların da (Arlı, 2019: 69) varlığını devam ettirmesi, amacını gerçekleştirmesi, etkili olabilmesinde en önemli görev ve sorumluluk, lider konumundaki okul yöneticisine düşmektedir (Akan ve Yarım, 2019: 224). Duygusal bağların, tutumların, tavırların ve davranışların yoğun olarak yaşandığı bu yerlerde; çalışanlar liderlerin her türlü toksik eylemlerinden kolayca etkilenebilirler. Başta okul ortamının mutlu ve huzurlu olmasından çalışanların motivasyonunun yüksek olmasına kadar birçok etkende okul yöneticisinin rolü vardır. Okulda ne yapılacağına dair birçok kararı okul yöneticisi verir (Dağlı, 2018: 17). Okulun amaçlarının etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi ve üretkenliğin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin liderlik davranışları ön plana çıkar (Yiğit ve Kaya, 2020: 80).

Okul yöneticilerinin her türlü davranışı, kişisel özelliği, etkileşimi, iletişim becerisi ve duygusal söylemleri; insani ilişkilerin yönünü ve niteliğini belirlediği kadar çalışanların verim ve mutluluğu üzerinde etkili olabilir. Yapılan araştırmalar (Ayık ve Şair, 2014; O'Donnell ve White, 2005) göstermiştir ki, okul yöneticisinin olumlu davranışları çalışanların performansı dışında öğrencilerin duyuşsal ve bilişsel başarısına da etki yapmaktadır. Bu nedenle, eğitim öğretim faaliyetlerinin etkili ve başarılı olabilmesi için okul yöneticilerinin çalışanlara ve öğrencilere karşı sergilediği davranışların önemi göz ardı edilemez. Özellikle, okul yöneticilerinin kararlar alırken ve aldıkları kararları uygularken teknik becerilerinin yanında davranışlarının niteliği ön plana çıkabilmektedir. Okul yöneticilerinin zararlı olarak nitelendirilen toksik davranışları, örgütün geneline yayıldığında öğretmenler başta olmak üzere tüm okul ortamını zehirleyebilir. Bu durum bireysel ve örgütsel düzeyde yıkıcı birçok önemli olumsuz etkileri de ortaya çıkarabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını kişisel ve örgütsel nedenlere dayandırılacak birçok neden bulunabilmektedir. Kişisel faktörlerin başında ego, bencillik, narsisizm gibi kişinin kendine verdiği aşırı değer ve önem gelmektedir (Çelebi, 2019: 34). Liderin otoritesini ve gücünü ispatlama isteği, düşük özyeterlilik algısı, kişinin olumsuz yaşam deneyimleri gibi kişisel faktörler de toksik liderlik

davranışlarının başlıca nedenleri arasındadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 98). Toksik liderliğin diğer bir sebebi ise kolayca etkilenen çalışanlar ve lideri bu duruma sürükleyen çevresel dinamikler gösterilebilir. Lidere boyun eğen, benzer görüşlere sahip ve onun gücünden kuvvet almak isteyen çalışanlar toksik ortama zemin hazırlamaktadır (Kazancı, 2017: 67). Aynı zamanda çevrenin toksik liderliğe elverişli olması toksik liderlik için besleyici bir ortam sunmaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 179).

Toksik liderlik davranışları sergileyen okul yöneticileri; insan, emek, zaman, para, malzeme gibi kaynakların verimsiz kullanılmasına sebep olabilmektedir. Toksik liderlik, çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilemesi nedeniyle motivasyonu düşürerek örgütsel bağlılığı da azaltmaktadır (Hadadian ve Zarei, 2016: 86). Lucia Ovidia, Sergiu ve Loredana Cornelia'ya (2016: 545) göre bu tür davranışlar örgütün faaliyetlerine, performansına veya dinamiklerine yönelik karar verme gücü elinde bulunduran liderlerin hem bireylere hem de örgütlere ciddi zararlar vererek üretkenlik, verimlilik ve itibar yönünden uzun vadede çok büyük maliyetler getirebileceğini belirtmişlerdir.

Bu araştırma; çeşitli yönlerden öğretmenlerin olumsuz etkilenmesine ve sorunlar yaşamasına neden olan toksik liderliğin, bireysel ve örgütsel etkilerini ortaya çıkarması bakımından önemlidir. Çalışmanın, okullarda toksik liderliğin nedenlerini birincil kaynaktan öğrenilmesine ve uygulayıcılar için farkındalık oluşturabilmesine katkı yapacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerinin anlaşılıp ortaya konmasının, ortaya çıkabilecek muhtemel olumsuz sonuçlar için çeşitli önlemlerin alınmasında fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkilerine ilişkin yapılan nitel araştırmaların az olması nedeniyle (Çiçek ve Almalı, 2020; Kara, 2022; Kasalak ve Aksu, 2016; Reyhanoğlu ve Akın, 2016) çalışmanın bu alandaki eksikliği gidermede alanyazına katkıda bulunması umulmaktadır. Toksik liderliği ele alan araştırmaların, önemli bir kısmının, araştırmacı tarafından alanyazına dayalı olarak belirlenmiş nedenler ya da sonuçlar çerçevesinde nicel yaklaşımla esas alınıp incelendiği görülmektedir. Böyle bir yaklaşım, katılımcıların cevaplarını araştırmacının bakış açısıyla sınırlandırmak olarak ifade edilebilir (Aslan, 2021: 208). Bu araştırmada ise,

öğretmenlerin görüşleri esas alınıp toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkileri nitel yaklaşımla ortaya çıkarılıp analiz edilmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini öğretmen görüşlerine göre belirleyip incelemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın problemini, "Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri nelerdir?" sorusu oluşturmaktadır. Bu problem kapsamında aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

Öğretmen görüşlerine göre,

1. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri neler olabilir?
3. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri nelerdir?
5. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile nasıl baş etmektedir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Lider; örgütlerde istenen sonuca ulaşmak amacıyla çalışanları ortak hedefler doğrultusunda başarılı şekilde bütünleştirebilen ve yönlendirebilen, örgütün gelişmesini ve büyümesini sağlayacak kararlar alabilen önemli kişidir. Liderlerin sergilediği her türlü davranış örgütün kendisini ve amaçlarını, örgüt ortamını başta olmak üzere çalışanları zihinsel, duygusal, fiziksel ve davranışsal olarak etkilemektedir. Son yıllarda yönetim ve örgüt alanında liderlik üzerine yapılan araştırmalarda (Demir, 2020; Furtner, Maran ve Rauthmann, 2017; Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan, 2021; Zengin, 2019), liderlerin bazı liderlik davranışlarının örgütleri ve çalışanları olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Liderliğin karanlık tarafı olarak nitelendirilen toksik, yıkıcı, işlevsiz, narsist zehirleyici davranışlar; bir yandan çalışanların iş tatminini düşürürken diğer yandan yöneticiye karşı duyulan güveni, işten ayrılma niyetini, iş stresini, aidiyet duygusunu ve çalışma ortamını negatif yönde

etkilemektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445). Alanyazın incelendiğinde yapılan çalışmaların (Çetin ve Gurkan, 2021; İmalı ve Yelpaze, 2021; Kazan ve Özgenel, 2021; Taş ve Özcan, 2020; Taşdemir ve Atılmış, 2021) büyük bir kısmı liderin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu olumlu, yapıcı ve etkili yönleri ölçüt alınarak geliştirilmiştir. Oysaki liderlerin olumsuz davranışları üzerine yapılan çalışmaların da önemli olduğu son yapılan çalışmalarla (Bahadır ve Kahveci, 2020; Bayrakçı, 2017; Çetinkaya ve Ordu, 2018; Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Küçük ve Demirtaş, 2021; Milosevic, Maric ve Loncar, 2019; Yılmaz ve Bakan, 2019) ortaya çıkmıştır.

Girdisi de çıktısı da insan olması nedeniyle diğer örgütlerden farklılaşan okullar (Girgin, 2019: 394), öğrenme ve öğretme sürecini sistemli bir şekilde yerine getirmek amacıyla kurulmuş eğitim ve öğretim faaliyeti yürüten kurumlardır. Okullar bir yandan öğrencilere gerekli beceri, bilgi ve tutumları kazandırırken diğer yandan da toplumların ortak değerlerinin, normlarının, inançlarının ve kültürünün gelecek nesillere aktarılmasını sağlayan önemli yapılardandır. Okulların görevlerini ve amaçlarını başarılı, etkili, verimli ve sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak en önemli kişi ise lider rolündeki okul yöneticisidir. Bu sosyal yapı içerisinde bireysel ve kurumsal dengenin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin hem bir örgüt mühendisi hem de bir sosyal mühendis olmasını zorunluluk haline gelmektedir (Kırbaç, 2013: 3). Okul yöneticileri, beklentiler karşılama doğrultusunda öğretmenler başta olmak üzere öğrenci, veli ve diğer paydaşlara karşı sergilediği davranışlarıyla çevresindekileri etkileme gücüne sahiptir. Doğuracağı sonuçlar düşünüldüğünde bir lider olarak okul yöneticilerinden beklenen, örgütsel süreçlerde okulun amaçlarıyla ve paydaşlarıyla uyum içinde hareket etmesidir (Küçük, 2020: 2). Hedeflenen amaçlar doğrultusunda okul içi ve okul dışındaki birey ve grupları harekete geçirmek isteyen okul yöneticisinin eğitim yönetiminde olduğu gibi davranış bilimlerinde de kendini yetiştirmesi beklenir (Bursalıoğlu, 2013: 4). Ancak okul yöneticilerinin olumsuz olarak nitelendirilebilecek liderlik eylemleri paydaşlarda negatif duygu, inanç ve tavırların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ortaya çıkan negatif duygu, inanç ve tavırlar da sosyal bir sistem olan okullarda kalıcı ve büyük hasarlar bırakan sorunlara yol açabilmektedir. Okul yöneticilerinin kasıtlı ya da kasıtsız olarak sergilediği bencil, kötü, yıkıcı, zehirleyici uygulamalar olarak nitelendirilen ve aynı zamanda çevresine kalıcı zararlar veren eylemleri toksik liderlik

olarak görülmektedir (Bayrakçı, 2017: 36). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları; hem paydaşlar hem de paydaşların ilişkilerinde olumsuz duygu, inanç ve tavırlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum, okulların amaçlarını gerçekleştirmesine engel olmasının yanında okullara akademik, ruhsal ve sosyal yönden çözülemeyecek kadar karmaşık sorunlara yol açabilmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik niteliği sadece sorun çözme yetenekleriyle değil, kişilere karşı sergilenen davranışlarla da değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Okul yöneticilerinin davranışları, başta öğretmenler olmak üzere tüm paydaşları etkileyebilmektedir. Tüm çalışanlarda olduğu gibi eğitim öğretim faaliyetlerinin uygulayıcısı durumundaki öğretmenlerin maruz kaldığı toksik davranışlar; motivasyon ve performans düşüklüğüne, verimliliğin azalmasına, yaratıcı ve farklı fikirlerin engellenmesine, güven eksikliğine, iletişimin zayıflamasına, pasifleşmeye, birliktelik ruhunun zarar görmesine neden olabilmektedir.

Bu araştırma, öğretmenlerin görüşleri dikkate alınarak, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Nitel araştırma yönteminin kullanılmasından dolayı, toksik liderlik ile ilgili farklı durumların ortaya çıkabileceği öngörülmektedir. Bu nedenle çalışma, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri üzerine temellendirilmiştir. Bu bağlamda öncelikli olarak, öğretmenlerin, liderlerinin (yöneticilerinin) hangi tür davranışlarını toksik olarak algıladıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin bu davranışlardan nasıl etkilendikleri belirlendikten sonra toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkilerine yönelik düşünceleri ortaya konulmuştur. Çalışma sonunda, katılımcılardan deneyimlerinden yola çıkarak toksik liderlik davranışları karşısında baş etme yollarına yönelik önerilerine yer verilmiştir. Hem bireysel hem de örgütsel etkileri göz önüne alındığında; bu çalışmanın toksik liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasına sağlayacağı gibi toksik liderlik davranışlarının tespit edilmesine de katkı sunacağı düşünülmektedir. Çalışma sonunda elde edilecek sonuçlar, okullarda yönetsel açıdan etkili, verimli ve sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve geliştirilmesine yönelik çabaları artırabilir. Ayrıca, ayrıntılı alanyazın taraması ve görüşmelerden elde edilen bilgilerin; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmaları geliştirmeye

yönelik gayretleri teşvik edebileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda elde edilen sonuçlar ışığında; resmi ve özel okullarda atama, terfi, değerlendirme ve liderlik eğitimi gibi insan kaynakları uygulamalarının daha nitelikli hale getirilmesine katkı yapabilir. Bu bağlamda araştırmanın; gerek gelecekte yapılacak olan araştırmalara ışık tutması, gerekse uygulamacılara yol göstermesi bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir. Yapılan bu çalışma, alanyazındaki bu eksikliğin giderilmesi ve ulaşılan sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirmek bakımından da uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissetmeden objektif, doğru, içten ve samimiyetle cevap verdikleri kabul edilmiştir. Araştırmacının, araştırma süresi boyunca önyargıdan uzak ve tarafsız olduğu varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri hakkındaki öğretmen görüşlerini geçerli ve güvenilir bir şekilde ortaya çıkardığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Kocaeli ili Kartepe ilçesinde yer alan resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinde 2021-2022 eğitim öğretim yılında görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır. Çalışma, görüşme esnasında sorulan sorularla sınırlıdır. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları öğretmen üzerindeki etkileri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada sık kullanılan başlıca kavramların araştırmaya özgü anlamları şunlardır:

Liderlik: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onlara harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır (Eren, 2019: 501).

Okul Yöneticisi: Okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinde müdür veya müdür yardımcılığı görevlerinde bulunan kişi veya kişiler.

Toksik: Zehirli, sağlığa zararlı madde (TDK, 2013). Bir toksin veya bir zehir tarafından etkilenmiş, bir sakatlığa veya ölüme sebebiyet verme kapasitesi olan (Gangel, 2008: 2).

Toksik Davranışlar: Örgütler içerisinde ve çalışma yaşamında sıklıkla görülebilen, aşırı kıskançlık, iğneleyici sözler, üstünlük vurgusu, öfkelenmek, çalışanları rencide edici yaklaşımlar, aşırı denetim, ağır iş yükü, sınırlı işler ve sınırlı çalışma alanı, sınırlı ast-üst ilişkileri ve formal iş ilişkileri, yetki sınırlılığı ve karar üzerinde söz sahibi olamamak gibi davranışlar toksik davranışlar olarak kabul edilmektedir (Albrecht, 2006).

Toksik Liderlik: Yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri veya özellikleri nedeniyle bireylere, gruplara, organizasyonlara, topluluklara ve hatta önderlik ettiği uluslara ciddi ve kalıcı zarar veren liderlerdir (Lipman-Blumen 2005: 29).

Toksik Örgüt: Kendi amaçları dışında hareket eden, çalışanların işbirliğinden uzaklaşıp, kendi çıkarları doğrultusunda davrandığı, doyuma ulaşamadığı, örgütsel kararlar sürecinde etkin rol oynayamadıkları ve atmosferinde stresin yoğun olduğu örgütlerdir (Kırbaç, 2013: 10).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Araştırmanın bu bölümünde liderlik ve liderlik kavramları incelenerek liderlik kavramının tarihsel sürecine değinilmiştir. Liderlik yaklaşımlarına ilişkin açıklamalara ve bu yaklaşımlara yönelik liderlik tarzları kuramsal çerçevede ele alınmıştır. Ayrıca toksik liderlik, toksik liderliğin boyutları, toksik liderlerin özellikleri, toksik liderlerin davranışları ve toksik liderlerle başa çıkma konuları hakkında detaylı bilgiler verilmiştir. Aynı zamanda konuya ilişkin yurt içi ve yurt dışı alanyazında yapılan çalışmalara yer verilerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur

2.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Tarih boyunca insanlar varlıklarını devam ettirebilmek için birlikte yaşamaya ihtiyaç duymuşlardır. Birlikte yaşama ihtiyacı topluluk halinde yaşayan insanların siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel isteklerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını bir düzen içerisinde sürdürme zorunluluğu getirmiştir. Bu zorunluluk topluluğu yöneten ve yönlendiren yönetici veya liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, 2019: 501). Bu nedenle liderlerin birlikte yaşayan insanlar üzerinde her süreçte büyük etkisi olmuştur. Son yıllarda liderler, mensubu olduğu yapıyı amaçları doğrultusunda gücü ve yetisini kullanarak yönlendiren ya da geleceğe taşıması beklenen en önemli bireyler haline gelmiştir. Benzer durum ortak bir amaç için bir araya gelen insanların oluşturduğu kurum, kuruluş ve işletme gibi örgütsel yapılar için de geçerli olmaya başlamıştır. Örgütsel yapıların hedeflerine ulaşabilme gücü liderlerinin etkili ve başarılı olmasına bağlı olarak artmıştır. Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşmaları için çalışanları bir araya getirip bir arada tutmaya devam edecek, onlardan doğacak gücü yönetecek ve örgüt içindeki bireysel ve ortak çabayı verimli hale getirecek liderlik davranışları önem kazanmıştır (Kılınç, 2018: 2). İnsan unsurunun örgütsel süreçler için önemi bu doğrultuda değerlendirildiğinde lider ve liderlik kavramları başta olmak üzere bireylerin liderlik özellikleri daha da önem kazanmıştır.

Liderlik kavramı; tarih öncesi dönemlerde fiziksel güce ya da kanunlara dayandırılrsa da ilerleyen yıllarda sosyal, kültürel ve ekonomik etkenlerin toplumların ve örgütlerin yapısını da değiştirmesiyle beraber, liderlik anlayışı da farklılaşmıştır (Keskin ve Gündüz, 2019: 171). Oxford İngilizce Sözlük'te, lider kelimesinin varlığının 14. yüzyıla kadar dayandığı ve 19. yüzyılının ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir (Bresctick, 1999: 40). Liderlik kavramı; ilk dönemlerde varoluştan gelen ve Allah tarafından verilen bir lütuf olarak görülürken, ilerleyen zamanlarda liderin özelliklerine ve davranışlarına odaklanılmıştır. Eraslan (2006: 2-12) yıllara göre liderlik olgusundaki değişimi anlatırken 1930'lu yıllara kadar egemenlik ve güç gibi kavramlarla eş değer görüldüğünü ancak daha sonraki yıllarda bu kavramların yerini etki ve hayranlık ifadelerinin aldığını belirtmiştir. 1940'lara gelindiğinde davranış kuramı alanında yapılan çalışmalarla ikna ve motive eden davranışlara vurgu yapıldığını; 1950'lerde grup liderliğinin ön plana çıktığını belirterek ortak amaçlara ulaşmada insanları ve grupları etkileme olarak liderlik davranışlarının önemine vurgu yapıldığını ifade etmiştir. 1960'lı yıllarda, çevresindeki insanları aynı amaçlar doğrultusunda etkileyen bireylerin davranışları olarak ele alınmış; 1980'lerden itibaren ise liderliğe ilişkin geleneksel görüş ve düşüncelerde değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Belirtilen yıllarda liderlik tanımlamalarının temel unsuru olarak "büyük insan" kavramına odaklanıldığı (Wart, 2003: 216); dönüşüm, katılım, paylaşılan vizyon gibi temel özelliklerin anlatılmaya başlandığı görülmüştür (Gedikoğlu, 2015: 26-27). 1990'lı yıllara gelindiğinde postmodern düşüncenin etkisiyle liderlik kavramının içerik ve anlamında farklılıklar yaşanmıştır. Giderek karmaşıkleşan toplumsal yaşam, hem bireyler de hem de örgütlerde farklı amaç ve ihtiyaçlarını ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaşanan bu durum, aynı amaca sahip olmayan bireylerin ortak bir amaç çevresinde birleştirebilecek liderlik özelliklerinin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin farklı amaç ve ihtiyaçları kültürel liderlik, süper liderlik, moral liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik, öğrenen liderlik, toksik liderlik gibi yeni yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Son yıllarda, liderliğin geliştirilebilir olduğunun fark edilmesiyle birlikte liderin duruma göre farklı özellikler göstermesi gerektiği vurgulanmaya başlanmıştır (Özkan, 2016: 617). Geçmişte "doğuştan gelen Allah vergisi" bir yetenek olduğuna inanılarak başlayan liderlik tartışmaları; ilerleyen yıllarda yerini liderliğin sanatsal mı,

bilimsel mi veya sonradan kazanılan beceri mi olduğu sorularına bırakmıştır (Leblebici, 2008: 63). Ancak içinde bulunduğumuz dönemde de liderlik kavramı üzerine tartışmalar halen devam ettiği ifade edilebilir.

Alanyazında lider ve liderlik kavramının ne ifade ettiği konusunda farklı bakış açıları hep olmuş ve ortak bir çizgide buluşulamamıştır (Ergun ve Yalçinkaya, 2018: 684; Şişman, 2018: 1; Uslu, 2021: 903). Stogdill (1990), liderlik kavramına yönelik farklı tanımlamaları; “liderliği tanımlamaya çalışan ne kadar çok insan varsa, orada o kadar çok liderlik tanımı vardır” şeklinde ifade etmiştir (Aktaran: Gregoire ve Arendt, 2004: 395). Bakış açılarındaki farklılığın temel sebebi, zamana ve ihtiyaca bağlı olarak toplumların ve örgütlerin sürekli değişmesi ve gelişmesi olarak gösterilmiştir (Keskin ve Gündüz, 2019: 171). Genel olarak her coğrafyanın kendine özgü kültürü, yaşanan şartlar ve durumlar, inanç, içinde bulunulan dönem, toplumsal ihtiyaçlar, değişen ve karmaşıklaşan sosyo-ekonomik ve kültürel faktörler lider ve liderlik kavramının aynı doğrultuda anlaşılmasını güçleştirmiştir.

Cooper (2003: 17) liderliği, grup üyelerinin çabalarını belirli bir amaç doğrultusunda planlama, motive etme ve kontrol etme işi diyerek tanımlamıştır. Çelik (2004: 187) ise liderliği; bir süreç olarak değerlendirmiş ve üyeleri, grubun hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için ikna etme becerisi olarak nitelendirmiştir. Tabak, Yalçinkaya ve Erkuş (2007) bu tanımı destekleyici bir tanım yaparak; “Liderlik, belirli bir amaç, hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grubu veya ekibi oluşturmak, mevcut ise onu ekip ruhuna sahip kılarak harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve başarıya ulaştırabilmektir.” demişlerdir. Ke ve Wei (2008: 210) benzer ifadelerle liderliği, sergilenen davranışlara koşullara uygun olarak farklı anlamlar yükleyebilme ve çalışanları belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirme yeteneği şeklinde tanımlamıştır. Yukl (2010: 3) liderlik için, grup üyelerinden bir kişinin örgütsel amaçlara ulaşmak için grubun çalışmalarını eşgüdümlemesi veya yönlendirebilme süreci ifadelerini kullanmıştır. Liderliği, çalışanların verimli ve uyumlu çalışmalarını sağlayıp onları güdülemek, kalıcı bir şekilde örgütsel sorunları ortadan kaldırmak olarak gören Kılınç (2019: 11), örgütün gereksinim duyduğu ya da duyacağı konularda örgüte yön vermek ve örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırıcı yöntemler bulmak olarak açıklamıştır. Eren, (2020: 435) genel olarak tüm liderlik tanımlarından yola

çıkıp; “Belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda bir grup insanı toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve becerilerin toplamıdır.” değerlendirmesini yapmıştır. Liderlik tanımı yapılırken, daha çok motive etme, etkileme, ikna etme, amaca yöneltme, planlama gibi liderlik için gerekli özelliklerin ön plana çıkarıldığı söylenebilir. Özetle liderlik, belirlenmiş hedefler yolunda çalışanları işe koşabilme, etkileyebilme, yönlendirebilme, ikna edebilme, amaçlara inandırabilme ve isteklendirme süreci olarak tanımlanabilir.

Liderlik ile ilgili teorik ve uygulamalı birçok araştırma yapılmış ve bu araştırmalar doğrultusunda liderlerin özellikleri, davranışları ve liderliği etkileyen faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu teori ve yaklaşımlar açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2. Liderlik Teori ve Yaklaşımları

Liderlik kavramına bakış açısı tarihsel süreç içinde, bulunulan dönemin ve gelişmelerin etkisiyle değişim göstermiştir. Liderlerin bireysel özellikleri, yönetim stilleri, yönetsel davranışları ve durumsal faktörleri yeni liderlik anlayışlarının çıkmasına sebebiyet vermiştir. Liderlikle ilgili teorilerin birbiri üzerine inşa edildiği yani önceki teorilerin model olarak alındığı ve sonraki teorilerin ya önceki modelleri geliştirme ya da farklı bir bakış açısıyla ele alıp yorumladıkları söylenebilir (Çivilidağ, 2018: 79). Liderlik yaklaşımları; örgütlerin yaşadığı sorunlara yönelik yönetim süreci esnasında karşılaşılan sorunları çözmekten ziyade sorunlara yönelik genel bir çerçeve çizilmesine yardımcı olmakta, aynı zamanda liderlerin örgütün gücü, vizyonu, değerleri ve etkin olduğu alanlara uygun sistemler oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Sığı, 2006: 109).

Liderlik, hiçbir şekilde koşula, inanca, kültüre ve sosyal yapıya bağlı olmadan bütün toplum ve örgütlerde ortaya çıkabilen bir olgu olarak ifade edilebilir. İçinde bulunulan zamana ve şartlara göre ekonomik, sosyolojik, felsefi, tarihi ve psikolojik açıdan ele alınıp analiz edilen liderlik kavramının önemi, kapsamı ve niteliği hakkında günümüze kadar çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Her dönemde liderliğe yönelik beklenti, algı ve değerlendirmeler farklılık gösterdiğinden birçok bilim adamı liderlik kavramına farkı açıdan yaklaşmıştır. Bazı dönemlerde kişilik faktörlerine

odaklanıldığı, bazı dönemlerde ise çevresel durumlara ve etkenlere odaklanıldığı görülmektedir (Cilvezoğlu, 2021: 35). Liderlik üzerine yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan yaklaşımlar Tablo 1'de listelenmiştir.

Tablo 1. Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

	Dönem	Yaklaşım	Ana Düşünce
Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	1930'lu ve 1940'lı yıllar	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik, doğuştan gelen bazı bireysel özellikler ve üstün yetenekler gerektirir.
	1940'lı ve 1960'lı yıllar	Davranışsal Yaklaşım	Etkin liderliği, davranışlarının insanlar üzerindeki etkisi temelinde değerlendirir.
	1960'lı yıllar	Durumsal Yaklaşım	Mutlak ve evrensel bir liderlik yaklaşımı olmadığı ve liderlik davranışlarının koşullara göre değişmesi gerektiği temelinde ele almaktadır.
Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	1980'li ve 1990'lı yıllar	Vizyoner veya Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	Liderlik tarzları sürecin durumuna ve ilişkilere göre tanımlanmaktadır.
	1990'ların sonu	Duygusal Zekâ Yaklaşımı	Liderin duygusal zekâsı, çalışanlarının performansını zekâdan daha fazla etkileyebilir
	2000'li yıllar	Yeterlik	Bu yaklaşım, liderin nitelikleri, kişisel özellikleri ve temel becerileri de dâhil olmak üzere tüm teorilerin birleşimidir.

Kaynak: Jiang, 2014: 52.

Liderlik kuramları konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Ancak araştırmacıların, liderlikle ilgili teorileri “liderlikte geleneksel yaklaşımlar” ve “liderlikte güncel yaklaşımlar” olmak üzere iki başlık altında ele almaktadır (Karakaplan Özer, 2019: 43). Geleneksel yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve çağdaş yaklaşımlar olmak üzere dört başlık altında toplandığı söylenebilir. Özellikler yaklaşımında, liderde bulunması gereken başlıca özellikleri üzerinde durulmuş; davranışsal yaklaşımda insanlar üzerinde etkili olan liderlik görev ve davranışları incelenmiş; durumsallık yaklaşımında liderin ortaya çıkmasında içinde bulunan şartlar analiz edilmiştir. Güncel yaklaşımlar ya da çağdaş yaklaşımlar da ise eski yaklaşımları geliştiren veya çağın gereklerine uygun şekilde liderlik sürecinin farklı yönleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Özellikler yaklaşımı

Lider ve liderlik sürecini tanımlayan en temel ve en eski yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireyin lider olarak bir grup içerisinde öne çıkmasını sağlayan ve farklı kılan

temel faktörün diğer üyelerde bulunmayan sosyal, fiziksel ve kişilik özellikleri gibi çeşitli nitelikleri olduğu görüşünü savunur (Alagöz, 2016: 14). Kişilerin lider olabilmesi için doğuştan taşıdıkları bazı farklılıklara sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle 1920 ve 1950 yılları arasında geliştirilen psikolojik testler ile liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Yukl, 1991: 183). Bu süreçte *“Liderleri diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?”* ve *“Bu farklılıkların kapsamı nedir?”* soruları ortaya atılmıştır (Bass, 1990: 38). Özellikler yaklaşımına göre liderlerin, diğer insanlardan farklı olarak, doğuştan gelen üstün bireysel özellikleri ve doğal yetenekleri barındırması gerekmektedir. Bu teorinin temel fikri *“lider olunmaz, lider doğulur”* şeklinde söylenebilir (Şişman, 2002: 5). Bu nedenle büyük izler bırakan askerler ve devlet adamları fiziksel, bireysel, sosyal ve zihinsel açıdan incelenerek bireysel ve toplumsal özellikleri ile liderliğin oluşumu arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Temel amaç, lideri başarılı ve başarısız yapan nitelikleri ortaya koymaktır. Dolayısıyla bu teorinin temel noktası, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özellikleri bulmak üzerinedir. Stogdill (1948), özellikler yaklaşımındaki liderlik değişkenlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Kapasite (zekâ, dikkat, özgünlük ve hüküm verme)
- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- Sorumluluk (bağımlılık, girişim, saldırganlık, güven, üstün olma gayreti, direnme)
- Katılma (etkinlik, işbirliği, sosyallik, uyum sağlama, şakacılık)
- Konum (sosyo-ekonomik konum, popülerlik)
- Durum (zihinsel seviye, statü, beceriler, takipçilerin ihtiyaçları ve ilgileri, ulaşılabilecek hedefler vb.)

İlerleyen yıllarda nasıl lider yetiştirilebileceği sorusuna yanıt bulamayan ve sadece lider değişkenini inceleyen özellikler yaklaşımı eleştiriler almaya başlamıştır. Bu yaklaşım temelinde yapılan birçok çalışmada çeşitli ve uzun denilebilecek liderlik özellikleri belirlenmiştir (Koç, 2020: 12). Ancak etkili bir liderde bulunması gereken özellikler çerçevesinde araştırmacılar tarafından ortak bir tutum sergilenememiştir. Ayrıca bazı çalışmalar ortaya koymuştur ki, gruplar içerisinde bulunan bazı üyelerin liderlik özelliklerine sahip olmalarına karşılık bu kişiler etkin lider olarak kendilerini

gösterememektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Bu durum liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için farklı değişkenlerin de ele alınması ihtiyacının doğmasına neden olmuştur. Örgüt içerisinde liderlik durum ve davranışlarıyla birlikte çevresel faktörlerin de dikkate alınması gerektiği ön plana çıkmaya başlamıştır. Özellikler kuramının liderliği açıklamada eksik ve yetersiz kalması, liderlik üzerine çalışan araştırmacıları liderlik olgusunu açıklamada yeni arayışlara itmiş ve liderlikte davranışsal yaklaşım teorisi geliştirilmiştir (Korku, 2018: 40).

Genel olarak bakıldığında; özellikler yaklaşımı ile sahip olunan fiziki, zihinsel, sosyal ve kişisel özelliklere odaklanılmaktadır. Doğuştan sahip olunan bu özelliklerin zamanla gelişen yetkinliklerle etkin liderlik ortaya çıkmasını sağladığı düşünülmektedir. Bu teoride, başarılı liderleri diğerlerinden farklılaştırıp öne çıkaran çeşitli özelliklerin belirleyici olduğu varsayılmaktadır. Özellikler kuramı, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak liderin sahip olduğu kişisel özellikleri kabul etmektedir.

2.2.2. Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderlik sürecinde sergilenen liderlik davranışlarını ön plana çıkaran faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Özellikler yaklaşımından farklı olarak sadece doğuştan gelen kişisel özellikleri değil, sonradan öğrenilen gözlemlenebilir niteliklerin de liderliği etkilediği görüşüne dayanır (Akıllı, 2019: 13). Davranış yaklaşımının temel amacı, olmayan bir davranışın edinilmesini sağlamak ya da bir davranış değişikliği gerçekleştirmektir (Aygün, 2018: 19). Bu nedenle bireysel özelliklerin dışında liderin ortaya koymuş olduğu davranışlar, çalışanlarla kurmuş olduğu insani ilişkiler ve bu ilişkiler sonucu sergilemiş olduğu davranışların çalışanlar üzerindeki bıraktığı izler liderin etkili ve başarılı olmasını sağlayabilir. Davranışsal yaklaşım çerçevesinde liderin amaçları ortaya koyma biçimi, karar alma tutumu, planlama ve kontrol becerisi, çalışanlarla etkileşimi, astlarına yetkilerini devretme anlayışı ve sorunlara bulduğu çözüm yollarındaki davranış biçimi liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ortaya çıkabilmektedir.

1940'lı yılların sonlarına doğru yapılmaya başlanan çeşitli teorik ve uygulamalı araştırmalar bu yaklaşımın gelişmesine katkı sağlamıştır. Ohio State Üniversitesi

Liderlik Çalışması, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, McGregor'un X ve Y Teorisi ve Likert'in Sistem Dört Modeli bu araştırmalardandır.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırması

Ohio Eyalet Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu'na bağlı olarak çalışan bir grup araştırmacı, bireylerin bir örgüte ya da gruba liderlik yaparken gösterdikleri davranış biçimlerini analiz etmeye çalışmışlardır. Liderlik davranışını saptamak ve nasıl tanımlandığını belirlemek amacıyla soru haline dönüştürülen ‘‘Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA)’’ oluşturulmuştur. Liderlik davranışlarının araştırılmasına dayanan ve liderliğin tanımlanmasına amaçlayan bu çalışma; uzmanlık alanları ekonomi, sosyoloji, psikoloji olan araştırmacı grubu tarafından hava ve deniz kuvvetlerindeki komutanlar dahil öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrencilerin de içinde bulunduğu askeri ve sivil pek çok sosyal grubun liderleri üzerinde uygulanmıştır. Yapılan araştırmalarda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya konmuş; istatistiksel analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir (İpekçi, 2019: 14). Daha sonra bu davranışlar özellikleri açısından farklı başlıklar altında toplanarak dokuz lider davranış biçimi tanımlanmıştır (Yekeler, 2015: 50). Araştırma sonuçlarında lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Liderlerin ‘‘yapıyı harekete geçirme’’ ve ‘‘bireyi önemseme’’ olarak iki ayrı temel değişken belirlenmiştir (Tağraf ve Çalman, 2009: 137).

‘‘Yapıyı harekete geçirme’’ boyutu; amaçlar doğrultusunda işi örgütleme ve yönlendirme, liderin ve örgüt çalışanlarının görev ve sorumluluklarının belirleme, bireylerin rol yapılarını oluşturma ve düzenleme, örgütün faaliyetlerinin planlama ile ilgili davranışları kapsamaktadır (Kostik, 2003: 21). Lider özellikle işin zamanında eksiksiz tamamlanmasına önem verir. ‘‘Bireyi önemseme’’ ise boyutu ilişki yönelimli davranışlardır. Lider; çalışanlarının duygu, düşünce, istek ve ihtiyaçlarına önem verir (Ballı, 2012: 9). Örgütteki karşılıklı güven, saygı, dostluk ve dayanışmaya dayalı insani ilişkilerdeki davranışların güçlü kılınmasına dayanır. Kişilerarası ilişkilerde ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri içerir.

Bu araştırma sonucuna göre etkili ve başarılı liderlerin hem yüksek görev

yönelimli hem de yüksek ilişki yönelimli olması gerektiğine inanılır. Böylece hedeflere ulaşarak ve astları için motive edici bir atmosfer yaratarak yüksek performans sergilenmiş olur. Ancak Ohio çalışmaları liderlik alanına büyük katkılar sağlasa da liderliğin durumsal ve bağlamsal faktörleri yeterince dikkate almadığı ve her iki boyutu birbirinden tamamen bağımsız olarak kabul ettiği için eleştirilmiştir (Busse, 2014: 55).

2.2.2.2. *Michigan State Üniversitesi Araştırması*

Ohio State çalışmaları ile aynı zamanlarda Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü lider davranışlarına yönelik olarak çeşitli örgütlerde seri çalışmalar yürütmüştür. 20 yüksek, 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde Prudential Insurance Company'de uygulanmıştır. Rennis Likert'in yönetiminde gerçekleştirilen bu araştırmalarda çalışanların iş tatminlerine ve verimliliğine etki eden faktörlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır (Gün ve Aslan, 2018: 218). Ohio State çalışmalarında olduğu gibi liderliğin etkinliği, liderlerin astlarına davranış biçimleri ve işi nasıl yaptıkları açısından değerlendirilmiştir (Ciulla, 1995: 14). Bu araştırmalar sonucunda liderlik davranışları işe yönelik ve bireye yönelik olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır (Çoban, 2016: 25).

İşe yönelik lider; formal otoriteye dayalı olarak örgüt üyelerinin önceden belirlenmiş prosedürlere göre çalışıp çalışmadıklarını denetleyen, hatayı cezalandıran (Genç, 2012: 258) ve üyelerin moralinin bozulup verimliliğinin düşmesine sebep olan davranışlar sergiler. İşin teknik ve görev yönüne önem verirler. Bu tür liderler için örgüt üyeleri bir araçtır. Esas olan görevin yerine getirilip temelde başarı sağlanmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2021: 312). Kişiye yönelik lider ise; örgüt üyelerinin bireysel gelişim ve ilerlemelerini temel alan, örgüt üyelerine sorumluluk yükleyen, üyelerin davranış ve çalışma isteklerini arttıran, üyelere motive edici çalışma koşulları sağlayan, üyelerin duygu ve düşüncelerine önem veren davranışlar sergiler (Genç, 2012: 258).

Michigan Üniversitesi çalışmalarında elde edilen sonuçlar, çoğu yönden Ohio Eyalet Üniversitesinde yapılmış çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Erceylan, 2010: 65). Yapılan araştırmalarda kendileriyle daha kolay iletişim kurulabilen ve konuşulabilen liderlerin, örgüt üyelerini daha başarılı yönlendirdikleri,

yüksek motivasyon ve başarı derecesine ulaşmada daha etkili oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Taşdan, 2012: 29). Araştırma sonucu, kişiye yönelik liderlik davranışları sergileyen liderlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların verimliliğini ve başarısını yükselttiğini göstermiştir (Demirtaş, 2013: 76). Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklama ve sınıflandırma boyutları geliştirmeyi amacıyla uygulamalı araştırmalara daha fazla yer ayırmıştır. Böylece araştırma bulguları esas alındığında belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını ve sürecini yeterince açıkladığı varsayılmıştır (Sevinç, 2009: 39).

2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebeke Modeli

Ohio State Üniversitesi çalışmaları doğrultusunda Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1984 yılında geliştirilen bir liderlik ölçeğidir. Blake ve Mouton yönetim tarzı ölçeği; liderin uygulamalarına bağılı olarak işe, işin sonuçlarına ve amaçlarına olan ilgi ile insana olan ilginin sıralanmış bir diyagram üzerindeki kesişim noktalarından oluşur. Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebeke Modeli, işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik davranışının grid şemasına dönüştürülmesiyle oluşturulmuştur. Bu çalışmalar sonucunda beş farklı liderlik davranışına ulaşılmıştır. Bunlar, işe ve insana önem vermeyen liderlik tarzını ifade eden pasif liderlik; insanların duygu, düşünce, davranış ve ihtiyaçlarına önem veren şehir kulübü liderlik; insan ve iş ilişkilerinde denge sağlamaya önem veren orta yolcu liderlik; insanları üretim aracı olarak gören görev odaklı liderlik; insan ve üretimi birbirine bağılı iki unsur olarak değerlendiren takım odaklı liderlik tarzlarıdır. Beş farklı liderlik tarzından takım odaklı liderlik en etkili liderlik olarak değerlendirilir.

Blake ve Mouton yönetim tarzı modeline göre kişiler arası ilişkiler verimlilikten daha önceliklidir (Zel, 2021: 135). Lider çalışanlarını aşırı şekilde denetlemez. Çalışanların daha rahat olmaları için ihtiyaçlarını karşılar ve duygusal destek sağlar. Ancak bu modelin iş zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularda olumlu yönde bağlantısının olmadığı çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Northcraft, 1994:358).

2.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

1960 yılında Amerikalı sosyal psikolog Douglas McGregor tarafından "The

Human Side Of Enterprise” adlı kitabı ile yönetim alanyazınında önemli bir yer edinen teoridir. Douglas McGregor, “X ve Y Teorileri” ile liderlerin davranışlarını analiz etmeye ve anlamaya yönelik araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmanın temelinde, liderlerin insan davranışları hakkında sahip olduğu inanç, tutum ve varsayımların; liderlerin sergiledikleri davranışları belirlediği görüşü vardır (Kır, 2021: 18). Bu teori kapsamında insan davranışları, birbirine iki zıt grupta toplanarak “X ve Y Teorileri” olarak adlandırılmıştır.

“X” teorisi adını verdiği ilk teoride Dr. Mayo’nun çalışmalarından ilham alan McGregor, Taylor ve Fayol’un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramını tasvirlemiştir (Erdoğan, 2010: 19-20). Bu teoriye göre insanlar doğası gereği tembeldir. Maddi bakımdan ödüllendirilmesi harkete geçmesini kolaylaştırır. Bencil ve hırslı olmadıkları için doğasında çalışma ve yükselme arzusu barındırmaz. İnsanların içinde sorumluluktan kaçma eğilimi vardır. Ortalama insan yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz. “Y” kuramı ise daha çok neo-klasik yönetim bakış açısına sahiptir. İnsan için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez İş, başarı ve tatmin kaynağıdır. Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanları çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından insanlar yeteneklerinin sadece bir kısmını sergileyebilmektedir. Uygun şartlar sunulduğu takdirde, normal insan sorumluluktan kaçma eğilimi göstermez. İnsanlar takdir edilir, iş tatmini sağlanır ve çalıştığı ortamla bağ kurarsa daha fazla çaba gösterir. Başarılı insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.

“X” yaklaşımının insan davranışları hakkındaki olumsuz varsayımları, yöneticilerin sıkı denetim, müdahaleci ve otoriter yönetim anlayışıyla örgüt içinde ortalama bir insanın daha verimli hale getirmeye çalışabilir. “Y” yaklaşımının insan hakkındaki olumlu varsayımları ise, yöneticilerin çalışanları örgütün en değerli varlıklarından biri olarak kabul etmesine, demokratik ve katılımcı çabalar gerektiren davranışlar sergilemesine neden olabilir.

2.2.2.5. Likert’in Sistem Dört Modeli

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Rensis Likert (Can, 2018: 214), 200’den fazla örgütün yöneticilerinden topladığı verilere dayanarak örgütlerin sahip

olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört başlık altında toplanabileceğini ortaya koymuştur (Bakan ve Bulut, 2004: 157). Bir örgütün en önemli unsurunun insan kaynakları faktörü olduğunu savunan Likert, 1961 yılında “Yönetimin Yeni Modelleri” ve 1967 yılında yayımladığı “İnsani Organizasyon” adlı kitaplarıyla yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının önemli savunucularından biri olmuştur. Likert, yönetici davranışlarını dört grupta toplamış ve X teorisinden Y teorisine geçişi öneren bir model oluşturmuştur (Çelikten ve Özbaş, 2014). Likert’in yönetim modeli birden dörde kadar süreklilik içinde dört aşamalı olarak ilerlemektedir (Eren, 2020: 34). Sistemler tek tek incelendiğinde yöneticilerin insana verdiği değerin değişimini ortaya çıkmaktadır. Balyer (2019: 42) Likert’in varsayımlarını ve belirli liderlik davranışlarını şu şekilde açıklamıştır:

Sistem 1 – İstismarcı - Otokratik Sistem: Bu sistemde liderler oldukça otokratik olmaktadır. Astlarına güvenmeme vardır. Bu nedenle tüm kararları kendisi alır. Astlarını korkutma, tehdit ve cezalandırma ile çalıştırır. Çalışanlar ödüllendirilmez. İnfomal örgütü benimsemez ve formal örgüte karşı tehdit olarak görür. Kararları kendisi aldığından iletişim resmi yollarla yukarıdan aşağıya doğru ve tek yönlü olarak gerçekleşmektedir.

Sistem 2 – İyiliksever - Otokratik Sistem: Sistem 1’de olduğu gibi bu sistemde liderler otokratik olmakla birlikte tamamen otoriter olmamaktadır. Kısmen de olsa, astlarına güveni söz konusudur. Astların kararlarına katılımına az da olsa olanak tanıyarak görüşlerini alır. Çalışanları ara sıra ödüllendirir ve cezaları affetme söz konusudur. Astlarının tek başına karar almasına karşıdır. Çalışkanlığı önemser ve kontrolü elinde tutar.

Sistem 3 – Katılımcı Sistem: Bu sistemde liderler, astlarına belirli sınırlar dâhilinde güvenmektedir. Astlarının kararlara katılımları olanak tanısa da önemli kararları kendisi vermeyi tercih eder. Karar alırken onların fikirlerini dikkate alır. Astlarına sorumluluk vererek işlerin yürütülmesini onlara bırakır. Başarılı çalışanları ödüllendirerek güdüler. İletişim iki yönlüdür ve infomal örgütün varlığını reddetmez.

Sistem 4 – Demokratik Sistem: Bu sistemde, lider astlarına tam bir güven besler. Astlar hedef belirleme ve karar verme sürecine dâhil olmaktadır. İletişim hem dikey

hem de yatay şekilde gerçekleşmektedir. Astlarına oldukça geniş sorumluluk vererek inisiyatif kullanma olanağı tanır. Grup çalışmalarına teşvik edicidir. Kararlar, astların katılımıyla alınır. Ödüllendirmeyi esas alır. Mesleki gelişime olanak sağlayan ortamlar hazırlar.

Likert'in araştırma sonuçlarına göre, Sistem-3 ve Sistem 4 tipi yönetim anlayışı verimliliği yükseltirken, Sistem – 1 ve Sistem – 2 tipi bir yönetim anlayışı ise düşük verimliliğe sebep olmaktadır. Likert'in araştırması aynı zamanda, bir örgütün yönetim şeklinin ve liderlik davranışlarının Sistem - 4'e yaklaştıkça örgütün başarısını ve çalışanların mutluluğunu artırdığını göstermiştir. Sistem – 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmekteyken Sistem – 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemini temsil eder (Alkın, 2006: 68).

2.2.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, durumlara veya koşullara önem veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temel dayanağı farklı koşulların farklı liderlik anlayışı ihtiyacını gerektirdiğidir. Liderlik yaklaşımlarından özellikler kuramı ve davranışsal kuramların, örgütlerin etkinliği ve başarısında her durum için doğru ve geçerli bir liderlik tarzının olduğunu söylemini kabul etmemektedir (Çetinkaya, 2021: 28). En uygun liderlik davranışı, ulaşılmak istenen amacın niteliği, çalışanların kişisel özellikleri ve beklentileri, örgütsel özellikler ve çalışanların deneyimleri gibi faktörlere göre değişebilecektir. Liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini öne süren davranışsal yaklaşım teorileri, hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememişlerdir (Yılmaz, 2008: 29). Durumsallık yaklaşımı daha çok geleneksel, davranışsal ve özellikler yaklaşımların eksikliklerinden yola çıkarak liderliğin yarar sağlayabileceği durumlar üzerine yoğunlaşmıştır. Yönetimde başarılı olmayı, değişik durum ve şartlarda farklı tanım, teknik ve tutumlar sergilemek olarak değerlendirmiştir (Aygün, 2018: 20). Durumsal liderlik yaklaşımı; tek ve en iyi liderlik anlayışından farklı olarak liderlik davranışlarının bazı faktörlere göre değişebileceğini öne sürmüş, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir (Zel, 2021: 140). Geleneksel yaklaşımlar genellikle işe veya kişiye yönelik olarak liderin davranış

biçimlerini ortaya koyduğunu varsaymıştır (Çil, 2009: 28). Durumsal yaklaşımın esas varsayımı liderin, örgütün ya da ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkacağı üzerine temellendirilmiştir. Lider; işin durumuna ya da niteliğine göre çeşitli davranış biçimleri sergileyip çalışanların nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri üzerinden onları güdüleyerek başarılı olmaya yöneltir. Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Fiedler'in Durumsallık kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik kuramı, Vroom-Yetton (Karar Ağacı) Liderlik kuramı ve Robert House ve Martin Evans'ın Yol Amaç kuramıdır.

2.2.3.1. Robert House ve Martin Evans'ın Yol Amaç Kuramı

Büyük ölçüde Vroom'un güdüleme konusundaki beklenti kuramına dayanan ve 1970'li yılların başında Robert House'ın "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness" makalesi ve Martin Evans'ın "The Effects of Supervisory Behaviour on Path Goal Relationship" makalesiyle öne çıkan bir yaklaşımdır. Daha sonra House ve Dessler (1974) ile House ve Mithcell (1974) tarafından geliştirilen yol amaç teorisi; lider davranışlarının güdülenme, iş doyumu, çaba ve performansını çalışanları nasıl etkilediğiyle ilgilenmiştir (Akıllı, 2019: 19). Bu kurama göre başarı, ödüllendirilmiş bir davranışın bireyde yarattığı tatminin bir sonucudur (Dinç, 2006: 65). Bu nedenle çalışanların amaca güdülenmesi çok önemli bir unsurdur. Liderler, çalışanları güdüleyebilecek ve davranışlarını etkileyebilecek ödüllendirme gücü ile ödüllere giden yolun aydınlatılması imkânı gibi iki önemli araca sahiptir.

Yol amaç teorisi, liderlerin, çalışanların ihtiyaçlarına ve çalışma ortamına en uygun davranışları seçtiği, böylece belirlenen hedeflere ulaşma yolunda en iyi şekilde rehberlik edebilecekleri bir süreç olarak düşünülebilir. Bu kurama göre lider; en uygun liderlik davranışını sergilemeden önce hem çalışanlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmelidir (Ceylan, 1997: 318). Daha sonra çalışanların ulaşması gereken amaçları belirler, belirlenen amaçlar için ulaşacağı yolu gösterir, gösterdiği yolda önüne çıkan güçlükleri azaltır ve güçlükler karşısında yılmaması için güdüler, destekler ve yönlendirir (Yıldız, 2013: 39). Liderin çalışanlar üzerinde oluşturduğu yüksek performans etkisi örgütsel amaçlara ulaşılmasına da katkı sağlamış olur. Liderin en önemli işi, çalışanlar için önemli olan amaçları belirlemek ve çalışanların bu amaçları gerçekleştirebilmeleri için bilgi ve diğer tüm kaynakları

kullanarak destek vermektir (Zelev, (2021: 141).

2.2.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Illinois Üniversitesi öğretim üyelerinden Fred Edward Fiedler, liderliği durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ilk defa ele alarak yakın zamanlarda yapılmış en kapsamlı liderlik teorisi çalışması yapan kişi olmuştur. 1951'den beri Fiedler ve arkadaşları tarafından yürütülen liderlik çalışmaları, ilerleyen yıllarda “Durumsallık Modeli” olarak adlandırılan lider etkinliği kuramının doğmasına yol açmıştır (Fiedler, 1972). Fred E. Fiedler, başlangıçta davranışsal yaklaşım çerçevesinde yola çıkmış olsa da 1951 yılında terapistlerin yeterliliği ve bunların hastalarının algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasından elde ettiği sonuçlara dayanarak, "liderlerin kendi çalışma arkadaşlarını algılamalarının, liderlik etkinliği ile ilişkili olabileceği" yolunda bir tutum geliştirmiştir (Razian, 1991: 3-26). Fiedler'in bu incelemesi “Zıtlar Arası Farzedilen Benzerlik (Assumed Similarity Between Opposites-ASO)” ölçümünü içermiştir. ASO puanları biri liderin en az tercih ettiği, diğeri de en fazla tercih ettiği çalışma arkadaşını tanımlayan iki farklı puan dizisi arasındaki farklılığın hesaplanmasıyla elde edilmiştir. Fiedler, ASO puanlarının grup başarımı ile ilgili olduğunu öne sürerek insan yönelimli - görev yönelimli liderlik tarzlarının göstergesi olduğunu da belirtmiştir. Fiedler ASO'nun bir bileşeni olan LPC (Least Preferred Co. Workers – En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı) puanının, ASO puanı ile yüksek ölçüde karşılıklı ilişkili olduğunu ve bu nedenle de bu iki puanın birbirini yerine kullanılabileceğini belirlemiştir (Razian, 1991: 3-27). Fiedler ve Illinois Üniversitesi'ndeki arkadaşları; uzun yıllar boyunca ASO ya da LPC puanlarını esas alarak çeşitli gruplar üzerinde liderlik etkinliğini incelemişler ve 1964 yılında, bu çalışmalarının sonuçlarını “durumsallık hipotezi” adı altında yayınlamışlardır.

Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre; hem otoriter ve göreve yönelmiş liderlerin hem de demokratik ve insan ilişkilerine önem veren liderlerin belirli koşullar ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir (Zel, 2021: 150). Fiedler etkili liderliğin faktörlere göre farklılaşacağını belirterek öncelikle amaca uygun değişkenler belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Belirlenen değişkenler arasından içinde bulunulan dönem ve çevre koşulları dikkate alınarak örgüt amacına uygun kararlar verilmelidir. Elverişli koşullar sağlandığında liderin takipçi grubu yönetilmeye

hazırdır ve liderin yönlendirmesini beklemektedir (Işık İnan ve Serinkan, 2020: 320). Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin önce çevresel koşulları gözden geçirdikten sonra örgütler için en uygun olanını seçip örgüte bu doğrultuda liderlik etmelerini önermektedir.

2.2.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Kanadalı psikolog William J. Reddin, başta Ohio State ve Michigan Üniversiteleri olmak üzere liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmadan esinlenerek kendi kuramını oluşturmuştur. Görev (iş) ve ilişki (insan) yönelimli liderlik davranışlarına "etkinlik" boyutunu da dâhil ederek üçüncü bir boyutu ortaya koymuştur. Geliştirmiş olduğu bu yaklaşıma da "3-Boyut Teorisi" adını vermiştir. Durumsallık yaklaşımı içinde değerlendirilen üç boyutlu liderlik kuramı, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görevi görmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 91). Reddin'in "3-Boyut Teorisi" adını verdiği yaklaşım Blake ve Mouton'un "Yönetmel Şebeke Modeli"ne dayanmaktadır. Bu model, göreve yönelik ve ilişkiye yönelik liderlik davranış boyutlarına, bir üçüncü boyut olarak etkinliği ekleyerek, liderlik tarzı olgusunu belirli bir ortamın durumsal gereklilikleri ile birleştirmeyi ve koordine etmeyi amaçlamaktadır.

Yönetimin temel amacı Reddin'e göre etkili olmaktır. Etkililik ise, bir liderin pozisyonunun gerektirdiği görevleri yerine getirmesidir. Bu yaklaşım liderin ne yaptığından çok ortaya koyduğu sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır (Toptaş, 2019: 15). Bir liderin davranış tarzı, belirli bir durumla uyumlu ise "etkinlikten", davranış tarzı durumla uyumsuz ise "etkinsizlik"ten ya da "etkin olmama" durumundan söz edilmektedir (Razian, 1991: 3-84). Bu doğrultuda Reddin, insan ve görev merkezlilik boyutlarına göre dört temel liderlik yaklaşımından yola çıkarak kopuk lider (düşük ilişki - düşük görev), kendini adanmış lider (düşük ilişki - yüksek görev), birleştirici lider (yüksek ilişki - yüksek görev) şeklinde dört etkili ve dört etkisiz liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür.

Özetle; Reddin tarafından ortaya konulan diğer sekiz liderlik biçimi, liderlik davranışına eklenen sekiz ilave davranış değildir. Bunlar, sadece, dört temel liderlik

biçiminin uygun ve uygun olmayan durumlarda kullanılmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Liderliğin etkili ya da etkisi olmasını davranışın kendisi değil durumun kendisi belirlemektedir. Örneğin, “ilgili” liderlik biçimi uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “görevci”, uygun olan durumlarda kullanıldığında ise “geliştirici” liderlik tarz ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde “birleştirici” liderlik biçimi uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “uzlaştırıcı”, uygun olan durumlarda kullanıldığında ise “yürütmeci” liderlik tarzı; “adamış” liderlik biçimi uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “otoriter”, uygun olan durumlarda kullanıldığında ise, “babacan-otoriter” liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Temel yaklaşımı “kopuk” olan bir liderlik biçimi ise uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “terkeden”, uygun olan durumlarda kullanıldığında ise “bürokrat” liderlik tarzının ortaya çıkmasına sebep olabilir.

2.2.3.4. Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı

Liderlik davranışlarını belirlemek için Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen “Durumsallık Modeli”dir. Ohio State Üniversitesi liderlik teorisi ile Reddin’in Üç Boyutlu liderlik teorisinin birleştirilmiş ve bu doğrultuda geliştirilmiş biçimidir (Zel, 2021: 151). Bu yaklaşıma “yaşam eğrisi” de denilmektedir. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, çalışanlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Çünkü liderin başarılı ve etkin olmasını çalışanların faaliyetlerine bağlı olarak geliştiğini varsaymaktadır. Bu teori etkili liderlik davranışları ile bireyin ya da çalışanların olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta analiz ederek açıklamaktadır.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi etkili liderliği; liderin yetenekleri, durumsal değişkenler ve çalışanların olgunluk düzeyi çerçevesinde açıklamaktadır (Güçlü ve Koşar, 2020: 52). Temel varsayımı bir lideri lider yapan esas unsurun çalışanların olgunluk düzeyi olarak görmesidir. Olgunluk düzeyi, uygun lider davranış tarzının hangisi olacağını belirleyen durumsal bir değişken olarak düşünülebilir (Razian, 1991: 3-91). Aynı zamanda bireyin bir görevi tamamlama yeteneğinin yanı sıra görevi tamamlama istekliliğinin bir ölçüsüdür (Cherry, 2020). Hersey ve Blanchard olgunluğu, insanların kendi davranışlarını yönetmede sorumluluk almaya yetenekli ve istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadır (Özalp,

Eren ve Öcal, 1992: 176). Bu tanımda geçen “yetenek” kavramı, bir çalışanların iş ile ilgili teknik bilgisi, deneyimi ve becerisi; “istek” kavramı da, bir çalışanların işi ile ilgili güven, bağlılık ve motivasyon düzeyi anlatılmak istenmiştir.

2.2.3.5. Vroom ve Yetto’nun Karar Ağacı Yaklaşımı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton’un savunuculuğunu yaptığı yaklaşımdır. 1988 yılında Vroom ve Arthur G. Jago ‘nun çalışmaları ile geliştirilip düzenlenerek daha da işlevsel hale gelmiştir. Durumsallık teorilerinin çoğu etkili liderliği örgüt performansı ya da memnuniyeti açısından ele alırken, Vroom ve Yetto’nun yaklaşımı liderlerin karar alma süreçlerini inceleyen tek durumsallık yaklaşımdır (Güçlü ve Koşar, 2020: 52). Karar verme sürecinde katılma şekli ve miktarını belirlemede izlenecek birtakım kurallar getirdiği için “Normatif Karar Verme Süreci” olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım, liderlerin örgütsel sorunların çözümünde ve çeşitli durumlarda özgün karar verme sürecinde hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkili olabileceğini belirlemeye ağırlık vermektedir (Yazgan, 2007: 44). “*Hangi ortam ve koşullarda, ne tür bir karar verme şekli daha başarılı olabilir?*” sorusunun cevabını bulmaya çalışır (Kılınç, 1989: 86). Bu yaklaşım aynı zamanda liderin farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanarak hem verimliliği hem de çalışanların etkinliğini artmasına yardımcı olduğunu varsayar. Bu nedenle her koşulda geçerli olabilecek ve en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme sürecini kabul etmemektedir (Yılmaz, 2008: 29).

Vroom ve Yetton, karar verme durumunu bilişsel bir süreç olmaktan çok, sosyal ya da bireylerarası bir süreç olarak ele almıştır (Yaman, 1998: 60). Belirli durumlar için, lider ile çalışanların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, çalışanlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileri sürmüştür (Zel, 2021: 162). Lider tarafından alınan kararların etkin olabilmesi ve daha verimli sonuçlara yol açabilmesi için çalışanlar tarafından kabul edilme düzeyi temel belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda; geleneksel liderlik yaklaşımlarının temelinde bulunan liderin bir sorun çözücü ya da karar verici olduğu inancına karşılık Vroom ve Yetton’un yaklaşımı; liderin esas amacının çözümün benimsenmesinin aksine sorunların nasıl çözümleneceğini belirlemek olarak ele almaktadır (Kılınç, 1989: 85).

Vroom ve Yetton Modeli, en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve çalışanların tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştiri almıştır (Yazgan, 2007: 48). Bu çalışmaların temel verilerinin, yöneticilerin kendileri ile ilgili belirttiği ifadeler olması, bu ifadelerin nesnel olmama ve önyargılı olma ihtimalinin yüksekliği nedeniyle çok fazla eleştirilmiş ve bu verilerin kendilerinin geçerlilikleri hususunda ciddi sorunlar olduğu iddia edilmiştir (Yaman, 1998: 79). Diğer taraftan, modelin pratik yaşamda uygulanabilirliği de başka bir eleştiri konusu olmuştur. Tüm bu eleştirilere rağmen Vroom ve Yetton Modeli, çok fazla olmasa da özellikle modelin geliştiricileri tarafından yürütülen çalışmalarla desteklenmiş ve deneysel geçerliliği ispatlanmıştır (Razian, 1991: 3-54).

2.2.4. Liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar

Liderlik sürecinde liderin kişisel özelliklerinin önemli olduğu kadar değişen koşulların ve durumların liderlik sürecini etkilediği ve liderlik tarzını belirlediği bilinen bir gerçektir (Kılıç, 2019: 13). Artan bilgi düzeyi ile beraber sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler, gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar tüm sosyal olgularda olduğu gibi liderlik olgusunun da değişmesine, günümüz gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır (Eraslan, 2006: 2). Bu bağlamda bireylerin, örgütlerin ve toplumların değişen gereksinim ve özelliklerine göre yapılan çalışmalar ve eleştiriler liderlik sürecine dayalı yeni kuramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Çağdaş veya modern teoriler adıyla nitelenen bu yeni yaklaşımlar; liderlik sürecinin farklı yönlerine ağırlık vermişlerdir. Özellikle lider davranışının nedenleri sorgulanmaya başlanmış ve liderlerin davranış rolleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Çalışmaların, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin boyutu temelinde yürütülmesi ise yeni yaklaşımların önceki yaklaşımlardan ayıran en önemli faktör olmuştur (Bozkurt ve Göral, 2013: 5). Yeni yaklaşımlara göre liderler; çalışanların hedeflerini yükseltmek ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak, gücü çalışanlarıyla paylaşmak, çalışanların lider olma yolunda önünü açmak, çalışanlar tarafından şekillenebilmek gibi değişim ve gelişim temelli stratejik sorunlara eğilmeye başlamışlardır (Aksel, 2003: 68). Bu durum liderlerin girişimci, temel tasarımcı, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol

gösterici, baş destekleyici rollerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Eren, 2020: 519).

Örgütsel amaçlara ulaşmada, karşılaşılan sorunlara çözüm üretmede, çalışanların motivasyonunu, örgütsel tutumunu ve bağlılığını sağlamada etkili olan temel etkenlerden biri de benimsenen liderlik tarzıdır (Hicks ve Gullet, 1981: 234). Liderlerin karşılaşılan sorunları çözmede ve amaçlarını gerçekleştirmede seçtikleri davranış biçimi liderliğin tarzını ortaya çıkarır (Ayan ve Kahraman, 2013: 5). Liderlik tarzı, liderin kişisel özellikleri başta olmak üzere ortam koşullarından, çevre sorunlarından, örgütün amaçlarından ve yapısından, çalışanların davranış ve tutumlarından, sosyo-kültürel faktörlerden etkilenecek şekilde ortaya çıkabilir. Bu nedenle birçok faktör liderlik tarzını etkilediği için her koşulda veya her ortamda geçerli bir liderlik tarzından bahsedilemez. Liderlik tarzı seçilirken birçok faktörü değerlendirmek ve bu faktörlerin ortaya çıkardığı değişkenlere göre liderlik davranışı ortaya koymak gerekebilir.

1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımları, yeni liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilebilirler (Akyüz, 2002: 112). Bu liderlik yaklaşımları incelendiğinde etkili bir liderde genel olarak bulunması istenen özellikler olarak; psikolojik ve sosyolojik faktörleri önemsemesi, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarabilecek kadar bireysel özelliklere katkıda bulunabilmesi, ilham vermesi, iletişim becerileri gelişmiş olması, örgütsel ve toplumsal çıkarlar için hareket edebilmesi, insan ve diğer kaynakları etkin kullanabilmesi ve organize edebilmesi, yetenek ve bilgisiyle üretken olabilmesi gösterilebilir. Modern liderlik yaklaşımları içerisinde kabul edilen başlıca liderlik tarzları; etkileşimci, serbest bırakan, işlemci, babacan, karizmatik, demokratik, dönüştürücü, girişimci, stratejik liderlik gibi başlıklarla karşımıza çıkmaktadır. Son yıllarda paylaşılmış, gelecek odaklı, etik, kültürel, ruhsal liderlik ve hizmet liderliği başlıklarının da liderlik hakkındaki kuramsal temeli geliştirmek amacıyla çalışılan konular arasına girdiği görülmektedir (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 169-170). Bireylerin yaşamını anlamlı ve verimli kılmak ve aynı zamanda potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmalara yönelik olarak liderlik tarzları da ortaya konmaya devam etmiştir. Bu doğrultuda otantik ve spiritüel liderlik araştırılmaya devam eden diğer liderlik tarzlarıdır (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Aynı şekilde hizmetkâr liderlik, vizyoner liderlik, değer temelli liderlik ve anlamlı liderlik

gibi içsel yönelimli liderlik anlayışları da günümüz liderlik tarzları arasında yerini almaktadır (Göçen, 2021: 22).

Genel olarak liderlik tarzları Tablo 2’deki gibi kısaca özetlenebilir:

Tablo 2. Liderlik Tarzları

Klasik Liderlik Tarzları	• Otokratik Liderlik • Demokratik Liderlik • Bürokratik Liderlik
Modern Liderlik Tarzları	• Dönüşümcü Liderlik • Etkileşimci Liderlik • Karizmatik Liderlik • Durumsal Liderlik
Post-Modern Liderlik Tarzları	• Holistik (Bütünleştirici) Liderlik • Stratejik Liderlik • Vizyoner Liderlik • Öğretimsel Liderlik • Siyasi Liderlik
Yeni Liderlik Tarzları	• Girişimci Liderlik • Yenilikçi Liderlik • Kültürel Liderlik • Teknolojik Liderlik • Çift Yetenekli Liderlik • Kuantum Liderlik
Değer Yönlü Liderlik Tarzları	• Etik Liderlik • Manevi Liderlik • Otantik Liderlik
Destekleyici Liderlik Tarzları	• Koçluk Stili Liderlik • Mentorluk Tarzı Liderlik • Güçlendirici Liderlik • Takım Liderliği • Kolaylaştırıcı Liderlik • İlham Verici Liderlik
İnsan Odaklı Liderlik Tarzları	• Hizmetkâr Liderlik • Empatik Liderlik • Paternalist (Babacan) Liderlik • Dağıtımçı Liderlik • Öz Liderlik
Kaos Durumlarında Liderlik Tarzları	• Kriz Liderliği • Adaptif Liderlik
Negatif Liderlik Tarzları	• Toksik Liderlik • Saldırgan Liderlik • Karanlık Liderlik • Yıkıcı Liderlik • Diktatör Liderlik • Narsistik Liderlik

Kaynak: Uysal vd., 2020.

Modern liderlik kavramını inceleyen çalışmalarda bu kavramında farklı sınıflandırmalarla ele alındığı ve hatta kavramdan kavram türetmeye varacak

sınıflamaların olduğu görülmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013: 5). Genel olarak bakıldığında günümüz liderlik yaklaşımlarını modern liderlik, post-modern liderlik, yeni liderlik, değer yönlü liderlik, destekleyici liderlik, insan odaklı liderlik tarzları başlıkları altında pozitif bakış açısıyla işlendiği görülmektedir (Uysal, Aksoy ve Yılmaz, 2020). Karanlık, yıkıcı, narsistik, saldırgan vb. davranış ve tutumlar içeren liderlik davranışları da negatif bakış açısıyla işlenmiştir.

Araştırmacılar liderliğin gelişigüzel ortaya çıkmadığını belirtmişler (Bozkurt ve Göral, 2013: 5) ve lider davranışlarının nedenleri üzerinde yoğunlaşmışlardır (Zel, 2021). Günümüz modern liderlik yaklaşımı, lider davranışlarının nedenleri olarak örgütsel çevre ve liderin örgüt ortamındaki ilişkilerini göstermiştir. Bu durum liderliğe farklı bakış açıları getirmiş ve araştırmacıların çeşitli boyutlardan ele almalarını sağlamıştır.

2.3. Liderliğin Olumsuz Yüzü

Yirminci yüzyıl sonlarında yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik değişim ve gelişimlere bağlı olarak eski liderlik yaklaşımların günümüz ihtiyaçlarına çözüm üretmede yetersiz kalması ya da cevap verememesi yeni yaklaşımların tartışılmasına yol açmıştır. Yeni yaklaşımlar, önceki yaklaşımları tamamen reddetmemektedir. Oluşan bu bilgi birikiminden yola çıkarak günümüz liderlik yaklaşımlarının oluşmasına temel oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde ortaya çıkan birçok liderlik kavramı ya da yaklaşımlarının kabul görmüşlüğü ötesinde liderliğin olumlu ve olumsuz boyutlarının ele alınmasına ve tartışılmasına yol açması açısından oldukça yararlı olduğu söylenebilir.

Liderlerden genellikle beklenen daha etkili ve yetkin olmalarıdır (Başar, 2019: 9). Bu nedenle liderlik araştırmaları daha çok liderlerin olumlu davranış ve nitelikleri üzerinden yürütülmektedir. 1980'lerden itibaren yürütülen çalışmalarda dönüştürücü, etkileşimci, serbest bırakan, babacan, hizmetkâr, etik, demokratik, otantik, girişimci, stratejik liderlik gibi liderliğin farklı biçimleri ortaya konmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda örgütlerde verimliliği ve etkililiği artırmak için liderliğini ihtiyaç duyulan boyutlarına odaklanılmıştır. Ancak her örgütte her lider beklenen etkililiği ve yetkinliği gösterememektedir. Beklenen etkililiği ve yetkinliği gösteremeyen liderin

kusurlu davranışları örgüt ile çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır.

Liderlik yaklaşımları, çalışanların verimlilikleri ve motivasyonlarına liderin ne şekilde katkı sağlayacağı veya vizyonlarını nasıl geliştireceklerini açıklıyorken; liderlerin negatif olarak nitelendirilen birçok olumsuz davranışını göz ardı ettiği söylenebilir (Emir, 2019: 28; Fascia, 2018: 1). Akademisyenler tarafından kullanılan olumlu dilin etkisi ve örgütler tarafından nitelikli lidere duyulan gereksinimler araştırmacılar tarafından yapılan liderlik çalışmalarında pozitif bir eğilimin içine girilmesinde etkili olmuştur (Kıyıkçı, 2016: 15). Ancak son zamanlarda kusurlu olarak nitelendirilen olumsuz liderlik davranışlarının örgütleri önemli biçimde etkilemeye başladığı düşüncesi gelişmiştir. Alanyazın incelendiğinde olumsuz liderlik tarzlarının çeşitli kavramlarla ifade edildiği çeşitli sayıda araştırmaya rastlanabilir. Ancak bu araştırmalarda olumsuz liderlik biçimlerinin kavramsal olarak birbirlerinden ayırmanın oldukça güç olduğu da görülebilmektedir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren alanyazında, saldırgan liderlik, karanlık liderlik, diktatör liderlik, kötü liderlik, narsistik liderlik, yıkıcı liderlik, toksik liderlik, suistimal edilen liderlik, küçük tiranlık şeklinde iç içe geçmiş çeşitli kavramlarla karşılaşılmaktadır. Alanyazında liderliğin olumsuz yüzünü öne çıkaran bazı çalışmaların Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3. Olumsuz Liderlik Üzerine Yapılan Alanyazın Çalışmaları

Tanım	Araştırmacı
Liderliğin raydan çıkması	McCall and Lombardo, 1983; Tepper, 2000
Kötü Liderlik	Kellerman, 2004; Padilla ve Mualvey, 2008
Yıkıcı Liderlik	KetsdeVries, 1993; Klein ve House, 1995; Einarsen vd., 2007; Padilla vd., 2007
Narsistik Liderlik	Glad, 2002; Maccoby, 2004
Şeytani Liderlik	Conger, 1990; Hogan ve Hogan 2001; Benson ve Hogan 2008
Liderliğin Kara Yüzü	Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Askland vd., 2008; Conger, 1990; Rowland ve Higgs, 2008
Zehirli Liderlik	Whicker, 1996; Reed, 2004; Frost, 2003; Wilson-Starks, 2003; Lipman-Blumen, 2005, 2011; Goldman 2006, 2009; Benson ve Hogan 2008; Padilla ve Mualvey, 2008; Pelletier, 2012; Çelebi vd., 2015
Zayıf Liderlik	Howell vd., 1990; Kelloway vd., 2005
Suistimal Edilen Yöneticilik	Tepper, 2000, 2007; Harris vd., 2007; Wen, 2013
Küçük Tiranlık	Conger, 1990; Ashforth, 1994

Kaynak: Başar, 2019; Dinç, 2019; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Higgs, 2009; Uslu, 2021'den uyarlanmıştır.

Tablo 3 incelendiğinde yıkıcı ve zararlı olarak nitelendirilen olumsuz liderlik

davranışları üzerine alanyazında; liderliğin karanlık yüzü, kötü liderlik, zayıf liderlik, istismarcı yönetim, zehirli liderlik, yıkıcı liderlik, narsist liderlik, zorlayıcı liderlik gibi birçok kavram benzer anlamda kullanılmaktadır. Araştırmacılar arasında net bir görüş birliği olmasa da çeşitli görüşlerin alanyazında birçok olumsuz liderlik tarzı ya da biçiminin ortaya çıkışını ve gelişimini hızlandırdığı söylenebilir (Uslu, 2021: 902-903). Çeşitli çalışmalarda farklı sınıflandırmalar olsa da yıkıcı ve zararlı liderlik olarak nitelendirilen ve örgüt sağlığını olumsuz olarak etkileyen “toksik liderlik” kavramının öne çıkan liderlik biçimlerinden olduğu görülmektedir.

2.4. Toksik Kavramı

17. yüzyıl ortalarında İngilizcede kullanılmaya başlanan Latince kökenli toksik kelimesi zehirli anlamına gelmektedir. Türkçe’ye, “toksisite” ifadesiyle aktarılan bu kavram, toksik olma hali ve niteliği olarak tanımlanmaktadır (Günsel, 2017: 27). Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde (2019) toksik kelimesi; zehirli, sağlığa zararlı olan madde olarak açıklanmıştır Yunancada toksikon, Latince toksikus olarak kullanılmaktadır. Kökeni fen ve sağlık bilimlerine dayanan toksisitenin örgüt ve yönetim alanyazınında incelenmesi, ilk olarak Whicker (1996: 12) tarafından kullanılan “toksik” terimi ile başlamıştır (Kasalak ve Aksu, 2016: 677).

Örgüt ve yönetim alanında “Örgütsel Toksisite” kavramını tanımlayarak yeni bir kavram olarak kazandıran Frost (2003) olmuştur (Goldman, 2008: 226). Frost; toksikliği düzenli bir olay ve mesleki bir tehlike olarak ifade ederek motivasyonu olumsuz yönde etkileyip çalışanların acı çekmelerine neden olan bir durum olarak tanımlamaktadır. Toksik maddenin doğada oluşturduğu etki ile yöneticinin örgütü zehirleyen etkisi benzetildiğinden toksik ifadesi böyle durumlar için de kullanılmaktadır (Kırca, 2021: 24). Lipman-Blumen (2005a: 17), toksik ifadesini “zehirli davranış ve ya da zehirli etkiye sahip ” olarak tanımlandığını belirtmektedir. Toksik kavramı “kurnaz ya da sinsi, çok zarar veren ve hoş olmayan” şeklinde de tanımlanmaktadır (Lexico, 2020). Liderlik ve yönetim alanında toksik kavramı Türkçe alanyazınına genelde “zehirli” olarak geçmiştir. Yerli ve yabancı alanyazında liderliğin ve örgütlerin karanlık, olumsuz ve yıkıcı özelliklerini ifade etmek için kullanılmaktadır.

2.5. Toksik Liderlik

Örgütler, karmaşık yönetim sürecine sahip yapılardır. Yönetim süreçlerinde yaşanacak olumsuzluklar örgütlerin etkililiğini ve amaçlarına ulaşmasını daha da güçleştirecektir. Bu nedenle örgütsel süreçlerde yöneticilerin göstermiş olduğu performans yanında yönetim ve liderlik tarzları da önemlidir. Her yöneticinin liderlik tarzı da kişilik özelliklerine, rollerine, kültürel yapıya, amaçların niteliğine, örgütsel yapıya ve ortama göre değişebilmektedir. Aynı zamanda çalışanların özellikleri, beklentileri, yetenekleri de liderlerin tarzlarının etkileyen temel faktörler olabilir. Yöneticilerin uyguladıkları yapıcı ya da iyi olarak nitelendirilebilecek davranışları, örgütsel ilişkilerin gelişmesine ve belirlenen amaçlara başarılı şekilde ulaşılmasına katkı sağlayabilir. Ancak yöneticilerin negatif ya da olumsuz liderlik davranışları örgütlerin etkisizleşmesine, örgüt ikliminin bozulmasına, iş veriminin düşmesine de yol açar (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 443). Bu tarz davranış içerisindeki liderler; çalışanların motivasyonlarının düşmesine, iş doyumunun azalmasına, yaratıcılığını olumsuz etkilenmesine ve örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olur (Kaya vd., 2021).

Örgütlerde negatif ya da zararlı liderlik biçimi olarak değerlendirilen liderlik tarzlarından biri de toksik liderliktir. Toksik liderlik Türkçe karşılığıyla zehirleyici liderlik olarak da bilinmektedir (Uslu, 2021: 906). İlk kez Whicker (1996) tarafından bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır. Birçok araştırmacı toksik liderliği tanımlamaya çalışsa da yeni bir yaklaşım olması nedeniyle net bir tanım yapılamamıştır.

2.6. Toksik Liderliğin Tanımı ve Gelişimi

Liderlik konusunu inceleyen araştırmalar ele alındığında, birçok çalışmanın liderlerin olumlu özellik ve davranışlarına yöneldiği görülmektedir (Küçük ve Demirtaş, 2021: 2). Çoğu liderlik teorisinin, liderin çalışanların verimliliklerini ve motivasyonlarına katkıda bulunma yollarını ele aldığı belirtilebilir (Kılıç, 2019: 14). Aynı zamanda bu teoriler liderin, kendisinin veya örgütün amaçlarına çalışanları nasıl yönlendirebileceğini açıklamaya da çalışmıştır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444). Günümüzde çevre şartları, kültürel ve ekonomik faktörler, rekabetin artması, gelişen

teknolojiye bağılı dijitalleşme, evrenselleşen yönetim ve örgütsel bakış açısı liderlik anlayışlarını da etkilemiştir. Bu durum liderlerden beklentileri de artırmıştır. Başarılı olma arzusu içerisindeki liderlerin yetersizliklerini gizleme ve kontrol güçlerini korumaya yönelik çabaları liderler üzerinde stres ve baskıya neden olmuştur (Uysal vd., 2020: 549). Yöneticilerde liderlik özelliklerinin olmasına, bütün yetkilerinin kendisinde toplanması ve uzun süre örgütün en tepesinde üst yönetici olarak rol almasına bağılı olarak; beraberinde yüksek özgüveni, narsizmi, başkalarını dinlememeyi, düşünmeden hızlı karar almayı, kendine hayali düşmanlar yaratmayı ve tüm kontrolü kendinde toplamak isteyen bir kişilik yapısını da ortaya çıkarmıştır (İskit, 2019: 31). Bu tarz liderlik davranışları ve uygulamaları örgütler için yıkıcı ve zarar verici olabilmektedir. Bu durum örgütün tüm seviyelerine yayılmakta ve zehirleyici olarak adlandırılan toksik durumların oluşmasına yol açabilmektedir. Bu faktörlere bağılı olarak son yıllarda liderlerin olumlu tavırlarının yanı sıra bazı olumsuz liderlik davranışlar sergilediklerini, çalışanların bu olumsuz liderlik davranışlarından etkilendiklerini ortaya koyan birtakım bulgulara rastlanmıştır (Yılmaz ve Bakan, 2019: 3). Olumsuz özellik ve davranışlara sahip lider tarzlarından birisi de toksik liderlik kabul edilmektedir. Toksik liderlik biçimi, bireysel ve örgütsel faktörler açısından çeşitli olumsuzluklara sebep olur. Bu nedenle toksik liderlik konusu son yıllarda oldukça önemsenmiş ve üzerine çalışmalar yapılma gereğı duyulmuştur.

“Toksik örgüt”, “toksik kültür”, “toksik lider”, “toksik yönetici”, “toksik davranış” kavramları iş, liderlik ve yönetim alanyaznında sıkça kullanılmaya başlanan terimlerdenidir. Toksik liderlik kavramı, Kuzey Amerikan alanyaznı içinde gelişerek kabul görmüştür (Nyberg ve diğerleri, 2011: 268). “Toksik liderlik” kavramını alanyazına kazandıran Whicker (1996) örgütlerde liderliği güvenilir (yeşil ışık), geçiş (sarı ışık) ve toksik (kırmızı ışık) lider olarak üç farklı sınıflandırmada analiz etmiştir. Toksik lideri; kişisel yetersizlik duygusuna sahip, kötü huylu, başkalarını yıldırma ve aldatmada zekice davranan, bencil ve sadece kendine odaklanan biri şeklinde tanımlamaktadır.

Flynn’a (1999) göre toksik lider; kötü tutumlar bulaştırma eğiliminde olan, mutsuzluk, öfke ve depresyon yayan, yoğun zorbalık ve düşmanca ortamlar yaratan, şiddete, tacize ve yıldırmaya eğilimli ve çalışanlarda duygusal hasara neden olan

kişiler olarak tanımlamaktadır. Lipman-Blumen (2005b: 29), toksik liderleri, işlevsel olmayan kişisel nitelikleri veya özellikleri, yıkıcı davranışları nedeniyle bireylere, gruplara, kuruluşlara, topluluklara ve hatta uluslara ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak ifade eder. Williams (2005) toksik liderliği narsist kişilik özelliği olarak tanımlar. Alanyazında karşılaşılan toksik liderlik tanımlarından bazıları Tablo 4'teki gibidir:

Tablo 4. Alanyazında Toksik Liderlik Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Conger 1990, 44-55.	Hem kendini hem örgütü yıkıma sürükleyen, yetersiz stratejik vizyon, iletişim başta olmak üzere genel yönetim konusunda beceri ve yetenek yoksunu davranışları içerir.
Ashfort 1994, 755-778.	Başkalarına güvenmeyen, kendi çıkarını düşünen, özgüven kırıcı, sorun çıkaran, koşulsuz ceza uygulayan davranışlardır.
Tepper 2000, 178-190.	Fiziksel temas dışında sözlü ve sözsüz düşmanca davranışları, rahatsız ve taciz eden yaklaşımlardır.
Frost 2004, 111-127.	Çaresizlik, sadakatsiz, yetersiz, duyarsız, kasıtlı, ihlal içeren davranışlardır.
Lubit 2004, 1-7.	Etik dışı, güven ve empati yoksunu yaklaşımlardır.
Reed 2004, 67-71.	Aşırı çıkarıcı, motivasyonu ve örgüt iklimini bozan tutumlardır.
Lipman- Blumen 2005, 2.	Ciddi çatışmalara yol açan ve kayıplara sebep olan işlevsiz ve yıkıcı ve liderliktir.
Walton 2007, 21.	Örgüt içi kırıcı ve aşağılayıcı sözlerle birlikte psikolojik yıkıma neden olan durumdur.
Einarsen Aasland ve Skogstad. 2007, 208.	Örgütteki kaynakların verimliliğini azaltan, çalışanların iş doyumuna, motivasyonuna ve örgütsel sadakate zarar veren ve sistemli bir şekilde tekrar eden davranışlardır
Schmidt 2008, 4.	Narsist, istismarcı, otoriter, bencil ve tahmin edilmesi kolay olmayan olumsuz davranışlardır.
Holloway ve Kusy 2010, 335-340.	Yöneticinin çalışanlarına karşı nazik olmayan davranışlarda bulunmasıdır.
Pelletier 2010, 373-389.	Fazla kıskanç, böbürlenlen, çalışanları korkutan, aşırı kontrolcü davranışlardır.
Kong 2011, 155-163.	Tehdit ve yıldırıcı eylemlerle korkutarak çalışanları rencide etmektir.
Gilbert vd. 2012, 29-47.	Yöneticinin çalışanlarına karşı sergilediği açgözlü, bencilce, ve sorumsuzca davranışlardır.
Schyns 2015, 1-14.	Kişilik bozukluğuna bağlı olarak çalışanlara adaletsiz ve kaba davranma durumudur.
Webster, Brough ve Daly 2016, 346-354.	Alaycı ve iğneleyici söz ve davranışlarda bulunmaktır.
Dobbs ve Do 2019, 3-26.	Her şeyde kendini esas alan, ortamın dengesinin bozulmasına yol açan davranış şeklidir.
Xia vd. 2019, 50-58.	Zorba, bencil ve kaba yönetim şeklidir.

Kaynak: Demir, 2019: 54.

Tablo 4'teki tanımlardan yola çıkarak; toksik liderlerin benmerkezci oldukları ve kişisel çıkarları için hareket ettikleri, başarıyı kendilerine başarısızlığı çalışana mal ettikleri ifade edilebilir. Baskıcı, otoriter, aşırı kontrolcü bir yönetim tarzı

benimsemeleri nedeniyle örgütlerin gelişmesine ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilmektedirler. Ayrıca çıkarıcı, zorba, narsist, art niyetli, istismarcı vb. etik olmayan davranışlarla hem çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmektedirler. Çalışma ortamında umutsuzluk, güvensizlik, öfke, çaresizlik, korku gibi olumsuz duyguların yayılmasına neden olabilmektedirler. Aynı zamanda bu tarz davranışlarla çalışanların huzur, mutluluk, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedirler.

Whicker (1996) toksik liderleri kökleşmiş yetersizlik, bencilce değerler ve aldatma olmak üzere üç işlevsiz nitelik ile karakterize etmiştir (Aktaran: Eriş ve Arun, 2020: 1863). Buna göre bir lideri, toksik olarak tanımlayabilmek için aşağıdaki davranışları sergiliyor olması gerekir (Bektaş ve Erkal, 2020: 35);

1. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tekrarlanır olması
2. Örgütün performansı veya çalışanların refahı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması
3. Kişisel kazanç sağlamak için bencilce davranışlar sergilemesi
4. Liderin olumsuz etkiler bırakan davranışlarını uzun süre sergilemesi

Örgütlerde toksik liderleri tanımlamak veya nitelendirmek çoğu zaman kolay olmayabilir. Toksik liderlik nitelendirilmesi yapılırken üzerinde önemle durulması gereken etken, davranış ve tutumların hem çalışanlara hem de örgüte yönelik olmasıdır. Eğer çalışanlar, liderin davranışlarından fiziksel veya psikolojik olarak zarar görürse ve bu olumsuzluk uzun sürerse lider toksik olarak kabul edilebilir (Pelletier, 2010: 377). Benzer şekilde örgüt ikliminin olumsuz etkilenmesi de liderin davranışlarının toksik etkisinden kaynaklanmaktadır. Flynn (1999) bir yöneticinin toksiklik düzeyinin ise olumsuz davranışlardan kaçının sergilediğine, bu davranışların sıklığına ve yoğunluğuna bağlı olarak değişebileceğini ifade etmiştir. Lipman-Blumen (2005) toksisiteyi ifade ederken liderin niyetine veya çalışanların lider hakkındaki algılarına ve lider hakkındaki atıflarına dayandığını belirtmiştir (Bakan, Yılmaz ve Olucak, 2020: 559). Örgütün tamamıyla iyi ilişkiler içerisinde olan bir liderin, sadece belirli bir çalışana karşı olumsuz davranış sergilemesi toksik liderlik kavramı içine girmemektedir (Reed, 2004: 68-70). Bir liderin toksik lider olarak adlandırılabilmesi için toksik olarak yaptığı etkiyi belirli bir çalışana sergilemesi değil, örgütü etkileyecek şekilde tamamına karşı sergilemesi gerekir (Bektaş ve Erkal, 2020: 34). Bu nedenle

toksik liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için diğer olumsuz liderlik kavramlarıyla da ilişkisinin üzerinde durulması gerekmektedir.

2.7. Toksik Liderlerin Özellikleri

Toksik liderler bireylere, örgütlere hatta toplumlara birçok yönden olumsuz ve kalıcı etkilere neden olabilecek kişisel özelliklere sahiptir. Toksik liderlerin davranışları örgütün verimliliğini azaltırken çalışanların da yaratıcılığının, motivasyonunun ve çalışma isteğini olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Bunu yaparken, toksik liderlerin niyeti nispeten daha az zararlı olsa da; bu liderlerin giriştiği davranışlar örgütler için zararlı olabilir.

Whicker 'e (1996) göre toksik liderler zorba, huzursuz, uyumsuz, kötü niyetli, uygulayıcı ve sokak savaşçılarıdır (Bektaş ve Erkal, 2020: 33). Bu tip liderler ben merkezli, başkalarının omzunda yükselmeyi isteyen, kişilik yetersizlikleri gösteren ve güvenilmez özellikler barındırabilmektedir (Güner vd., 2015: 250). Toksik liderler; baskıcı, kaba, olumsuz, art niyetli, yıkıcı, uyumsuz, doyumsuz ve kin güdebilen liderler olarak da belirtilebilir (Whicker, 1996). Çalışanların rahatını ya da huzurunu göz ardı edebilirler. Aşırı kontrol yoluyla korku yayarlar ve çalışanları sindirme, bezdirme eylemlerine yönelirler. Toksik liderler kişisel sorunlarını örgüte yansıtır, çalışanlarını küçümser ve kendi çıkarlarına odaklanarak örgütün iklimini bozarlar (Kırca, 2021: 33). Wilson-Starks (2003: 3) toksik liderlerin üç temel özelliği bulunduğunu belirtir:

1. Çalışanların yalnızca kendi hedef ve düşüncelerine uygun hareket etmelerini beklerler. Farklı fikirlere kapalıdırlar. Çalışanların robot gibi davranmalarını beklediği için yaratıcılığı yok ederler.
2. Çalışanları izole ederek ve sıkı denetim mekanizması ile iletişim eksikliğine neden olurlar. Bu durum örgüt içi iletişimi yok eder, hayal kırıklığı ve güvensizliği artırır.
3. Çalışanlar arasındaki ilişkileri ve ekip çalışmasını engelleyip üretkenliği zayıflatırlar.

Kırca (2021: 31-39) toksik liderlerin özelliklerini sıralarken; çalışanların motivasyonlarını kırarak aidiyet ve başarılı olma dürtülerini yok ettiklerini, farklı görüşleri kabullenemediklerini, yalan söyleme veya olumsuz durumları gizleme eğiliminde olduklarını, mevki ve unvanın kendisine sağladığı yetkileri kendi çıkarları için sonuna kadar kullandıklarını, başkalarına zarar vermekten keyif aldıklarını, kısa veya uzun dönemde örgütün veya çalışanların zarar görmesini önemsemediklerini, buyurgan ve tek taraflı dil kullandıklarını, çalışanları sıkı şekilde kontrol altında tuttuklarını, hatalara karşı acımasız davrandıklarını, çalışanların kendilerini geliştirmelerinin engel olduklarını, empati yeteneğinden ve duygusal zekâdan yoksun, narsist kişilikli, kötü niyetli, aşırı rekabetçi, hırslı, menfaatçi olduklarını belirtmiştir.

Toksik liderlik tarzının ortak özellikleri ve kişilik özellikleri Tablo 5'teki gibi özetlenebilir:

Tablo 5. Toksik Liderlik Tarzının Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri

Art niyetli	Zararlı	Ahlaki Eksiklik	İkiyüzlü
Uyumsuz	Alaycı	Yalancı	Doyumsuz
Hoşnutsuz	Hilekâr	Güvenilmez	Çıkarıcı
Geleneksel	Saldırgan	Vicdani Yetersizlik	Benmerkezci
Kibirli	Sert	Değer Vermeme	Nezaketsiz
Narsist	Aşırı kontrolcü	Empati Eksikliği	Kindar
Yetersiz	Baskıcı	Değer Bilmez	Pasif-saldırgan

Belirtilen özelliklerin yanında toksik bir liderde analiz yapmadan abartılı bir özgüvenle hızlı karar alma, kendine hayranlık besleme, farklı fikirleri önemsememe, hayali düşmanlara inanma, kendi görüşlerinin doğruluğuna inanma, duyarsızlık gibi belirgin özellikler de görülebilir.

Liderlik; etkileyici, birleştirici, destekleyici, geliştirici, yetiştirici, güdüleyici ve yol gösterici olarak ifade edilebilen değişken ve durağan olmayan bir olgudur. Belirtilen bu özelliklerin yanında liderlerin çalışanlara zarar veren ve karanlık yüzünü oluşturan kişisel özellikleri de olduğu tespit edilmiştir. Reed (2004: 67) çalışanlarına karşı yüksek sesle konuşan, kararlı, sert ve çalışanlarından çok şey isteyen her liderin toksik olmadığını, bazen yumuşak sesli ve samimi görünen liderlerin de toksik olabileceğini belirtmiştir. Lipman-Blumen (2010: 2) kendi çıkarlarını düşünen ve bu uğurda başkalarına bilerek zarar veren liderleri kasıtlı toksik liderler; beceriksiz, dikkatsiz veya düşüncesiz davranışları nedeniyle diğer örgüt çalışanlarını ve örgütün

çalışma düzenini olumsuz etkileyen liderlere de kasıtsız toksik liderler olarak adlandırmıştır.

2.8. Toksik Liderliğin Diğer Olumsuz Liderlik Kavramlarıyla İlişkisi

Liderliğin olumsuz yüzüne genel olarak bakıldığında yetersiz ve etkisiz liderlik davranışları içeren özellikleri içerdiği görülmektedir. Yetersiz ve etkisiz olarak nitelendirilen bu olumsuz davranışlar örgütlerde; iş kalitesinin düşmesine, verimin azalmasına, motivasyon kaybına, yaratıcılık gücünün zayıflamasına, gerçekleştirmek istenen amaçların engellenmesine, ortam ikliminin bozulmasına ve düzensizliğe yol açabilir. Bu anlamda toksik liderlik, çalışanlara olumsuz etki eden davranışlara sahip ve özel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 445). Toksik liderlik kötü denetim, narsisizm ve otoriter davranışları içerir (Yılmaz ve Bakan, 2019: 3). Toksik liderler sadece beraber çalıştığı kişilere değil aynı zamanda örgütlerine de zarar verici özelliklere sahiptir (Mehta ve Maheshwari, 2013: 2).

Alanyazın incelendiğinde toksik liderlik kavramının, birçok liderlikle kavramıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Toksik liderliğin alanyazında yer alan yıkıcı (destructive) veya negatif (negative) liderlik biçimine benzediği görülür (Schmidt, 2008: 5). Ayrıca narsist liderlik, kötü liderlik, suistimal edilen yöneticilik, otoriter liderlik, küçük tiranlık gibi kavramlarla da ilişkili olduğu belirtilebilir.

2.8.1. Yıkıcı liderlik

Örgütlerin amaçlarına ulaşma sürecinde liderlerin çalışanları harekete geçirme gücü ve motive etme becerisi oldukça önemlidir. Liderler bu gücünü doğrudan ya da dolaylı olarak çalışanların davranışlarını değiştirmek için yapıcı ya da yıkıcı bir şekilde kullanabilirler. Gündüz ve Dedekorkut'a (2014: 96) göre yapıcı liderler, örgütsel kaynakları en verimli biçimde kullanarak çalışanların ve örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurup örgütün amaçları doğrultusunda hareket eden etkili liderlerdir. Aynı zamanda karar verme sürecine çalışanları da katarak onların motivasyonunu ve iş doyumunu artırırlar. Ancak yıkıcı liderler örgütün ve çalışanların haklarına, çıkarlarına, hedeflerine, kaynaklarına, işlerine sistematik ve tekrar eden karar ve davranışları ile zarar verip olumsuz sonuçlara neden olurlar (Uymaz, 2013: 39). Yıkıcı

liderlerin davranışları, yıldırmaya yönelik etkilere maruz bırakma hissine sebep olduğu için örgütten uzaklaşmaya ve sonuçta ayrılmaya yol açabilmektedir.

Yıkıcı liderlik, örgütün amaçlarını, etkinliğini, kaynaklarını, görevlerini ve çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu, iyi oluşlarını baltalayıp; örgütün meşru menfaatini ihlal eden bir lider tarafından sistematik olarak tekrarlanan davranışlardır (Çeliker, 2020: 9-10). Yıkıcı liderler çalışanlara karşı öfke ve düşmanlık göstererek çalışanları aşağılama, kayırma, farklı insanlara karşı farklı davranma gibi eğilimlerde bulunurlar (Uysal vd., 2020: 580). Biçer (2020) yıkıcı lider kişisel özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

Tablo 6. Yıkıcı Liderlerin Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri

Küfürbaz	Beceriksiz	Zorba	Zalim
Zehirli	Ölçsüz	Kötü	Zararlı
Duygusuz	Narsist	Dar görüşlü	Kindar
Kötü niyetli	Etik dışı	Baskıcı	Hırsız
Yolsuzluk yapan	Yalancı	Tacizci	Aşağılayıcı

Kaynak: Biçer, 2020: 299-300.

Yıkıcı liderlik süreci liderin bilinçli bir çabası ile oluşabileceği gibi, liderin bilinçli olarak karar verme sürecinde veya sonrasında örgütün iyi olma haline zarar verme niyetine bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Yine bir kişiyi yıkıcı lider olarak nitelendirmeden önce davranışlarının sistematik, istemli ve uzun bir süre boyunca tekrarlanmış olarak değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Biçer, 2020: 300).

Alanyazına bakıldığında genel kanı, toksik liderliğin daha dar bir alanı kapsadığı ayrıca yıkıcı liderliğin istismar vb. konuları da içerdiği için toksik liderlikten farklı tutulması gerektiği yönündedir (Schmidt, 2014: 44). Yıkıcı liderlikte her zaman için düşmanca davranış biçimi olmak zorunda değildir. Yıkıcı liderlik, uygun çalışanların ve elverişli ortamların kesişmesiyle ortaya çıkan olumsuz sonuçların bir nedenidir (Padilla vd., 2007: 180). Yıkıcı liderlik davranışlarına maruz kalan hedef kişilerin bazı özelliklere sahip olması konusunda bir varsayımdan söz edilmezken, toksik liderlikte belirli özelliklere sahip çalışanlar hedef olarak seçilmektedir (Aydınay, 2019: 23). Padilla ve arkadaşlarına göre (2007: 179) yıkıcı liderlik, hâkimiyet, zorlama ve algı değiştirme gibi unsurları temel alarak liderin ihtiyaçlarına odaklanır. Çünkü bu tür liderler, keyfi davranışlarda bulunarak kendilerini yüceltmeyi

severler, diğerlerini ise aşağılarlar ve düşünmezler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 446). Özetle toksik liderlik ile yıkıcı liderlik kavramlarının temel benzerliği; her iki liderlik tarzının bireysel ve örgütsel olumsuzluklara neden olması olduğu söylenebilir. Aynı şekilde yıkıcı liderlerin hilekâr, korkutma, zorlama ve tek yönlü iletişim davranışları ile narsist kişilikleri toksik liderlikle benzerdir.

2.8.2. Narsist liderlik

Liderler örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli rolleri olan bireylerdir. Liderler yönettikleri örgütü etkilemek ve yönlendirmek için güçlerini çoğunlukla resmi otoriteden, yetkiden, pozisyonundan ya da unvandan almak yerine sahip olduğu bireysel özelliklerden alırlar. Narsistik liderlik davranışları da olumsuz pek çok bireysel ve örgütsel sonuca yol açan önemli liderlik tarzıdır. Narsist liderler bencillik, kendini üstün görme, kişisel yetersizlik, kendi çıkarlarını önde tutma gibi özelliklerinden dolayı karanlık lider profili oluşturabilmektedir (Başar vd., 2016: 67). Taştan'a (2019: 69) göre narsist özellikler taşıyan liderler iş yaşamında kendilerini çok önemsemekte ve sürekli beğenilmeyi ve takdir edilmeyi arzulamaktadırlar. Bunun yanında kendini beğenmiş bir tavır içerisinde çalışanlarına karşı anlayış, hoşgörü ve saygıdan uzak davranışlar sergiledikleri bilinmektedir. Narsist liderlerde güç ve kontrol etme isteği vardır. Bu nedenle otoriter bir liderlik tarzları olduğu söylenebilir. Narsist liderler şüpheli oldukları için çalışanlarına güven duymazlar. Çalışanların çıkarları için kendine iyi davrandıklarını düşünürler. Çalışanların farklı düşüncelerine tahammül edemezler. Empati yoksunu oldukları söylenebilir. Başkalarına bir şey öğretmek istemedikleri gibi başkalarından bir şeyler de öğrenmek istemezler. Çünkü her konuda yetkin ve eşsiz olduklarını düşünürler.

Narsist liderlerin ortak özellikleri ve kişilik özellikleri Tablo 7'deki gibi özetlenebilir:

Tablo 7. Narsist Liderlerin Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri

Bencillik	Sömürücülük	Çıkar ilişkisi kurma	Kontrol etme isteği
Kendini beğenme	Empati yoksunluğu	Popüler olma	Şüpheli olma
Otoriter olma	Güçlü olma isteği	Kötü dinleyici olma	Kendine yeterlilik
Takdir edilme arzusu	Mentorluktan hoşlanmama	Kendini üstün görme	Etkileyici kişilik

Narsist liderlik, zorba ve toksik liderlik kapsamına giren işlev dışı bir liderlik olduğunu öne sürülebilir. Tavanti (2011: 127) bu tür liderlerin, yıkıcı davranışları ve

işlevsel olmayan kişisel özellikleri ile çalışanlar ve örgütsel ortam üzerinde kalıcı toksik etkiler bıraktığını belirtmiştir. Narsist liderin olumsuz olarak nitelendirilen bazı özellikleri örgütlerin amaçları önünde engel oluşturabilmekle birlikte çalışanlarda kırılganlığa, güvensizliğe ve zamanla geri çekilmeye yol açabilmektedir. Liderlerin kişisel ego ve çıkarlarını örgütün amaçlarından üstün tutmaları, örgütsel sağlığı bozarak çalışanların iyi oluşlarını olumsuz etkilemekte ve örgütten ayrılmaya varan sonuçlara yol açabilmektedir.

Özetle narsizm, liderlik bakımından toksik liderlikle karşılaştırıldığında bazı olumlu özellikleri olduğu düşünülebilir. Narsist liderlik, gücün tek elde toplanmasına olanak tanıdığından hızlı ve etkili kararlar alınmasını sağlar (Fuller, Galvin ve Ashforth, 2017: 3) Bu durum kriz dönemlerinde faydalı olabilmektedirler (Uysal vd., 2020: 606). Çünkü amaca ulaşma yolunda narsist özellikli liderler risk almaktan çekinmezler. Ayrıca karizmatik özelliklerinden dolayı çok kolay yandaş bulabilirler. Her iki liderlik türüne bakıldığında; liderin bencilliğiyle motive olması, hem çalışana hem örgüt iklimine kalıcı zararlar vermesi ve çalışanların huzurunu bozmaları açısından oldukça benzer özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

2.8.3. Otoriter liderlik

Farklı düşüncelere gereken önemi vermeyen, çalışanlardan sorgusuz sualsiz itaat bekleyen, kararların birçoğunu kendi vermek isteyen, esnek olmayan liderler otoriter olarak değerlendirilir. Otoriter lider, kişilik özelliklerinden çok gücünü ve yetkisini kullanarak çalışanları etkisi altına almaya çalışır. Duruma göre kurallar çıkartabilirler ve itaatsiz davranışları cezalandırmakla tehdit edebilirler. Otoriter liderler, tehdit ve yıldırma ile çalışanların gözünü korkutmakta ve onları sindirmektedirler (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010: 514). Bu davranışlarıyla çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken ya da herhangi bir sorunla karşılaştıklarında çeşitli yöntemler geliştirmelerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını engellemektedirler (Küçük, 2020: 17).

Otoriter liderlerin ortak özellikleri ve kişilik özellikleri Tablo 8'deki gibi özetlenebilir:

Tablo 8. Otoriter Liderlerin Ortak Özellikleri ve Kişilik Özellikleri

Yetkeci	Güç kullanmaya eğilimli	Kapalı görüşlü	Katı ve disiplinli
Saldırgan	Baskıcı ve zorlayıcı	Sonuç odaklı	Denetleyici
Ben merkezli	Kuralcı	Sert ve hükmedici	Eleştiriye kapalı

Çalışanlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol içeren, çalışanlardan sorgusuz itaat talep eden otoriter liderlik; toksik liderlikle ilişkili olabilecek davranışlarla yakından ilişkilidir. Her iki liderlik türü gücünü koruyarak çalışanların gelişimini engellemesi ve eleştiriye kapalı olması açısından oldukça benzer özelliklere sahiptir. Aynı zamanda otoriter liderlik tarzının kısmen narsist olması, kriz ve strese yol açması toksik liderliğin önemli niteliklerden biridir. Otoriter liderlik tarzında olduğu gibi toksik liderler de çalışanları aşırı kontrol yoluyla güvensizliği teşvik ederler. Çeliker'e (2020: 13) göre toksik liderler, kendi oluşturdukları katı çerçeveler dışında çalışanlarının düşünmesini ve fikirler üretmesini engellerler. Bu durum otoriter liderlik davranışlarında olduğu gibi yaratıcılığı ortadan kaldırır. Baskıcı özelliğinden dolayı otoriter liderlik davranışları iş doyumunu ve verimlilikte azalmaya, motivasyon düşüklüğüne ve performans kaybına sebep olmaktadır.

Özetle otoriter liderlik, benzer özellikler göstermesine karşın toksik liderlik tarzından ayıran bazı özelliklere de sahiptir. Otoriter liderler yetkileri kendilerinde topladığı için çok hızlı şekilde kararlar alabilmektedir. Otoriter liderler kesin emirlere dayanan davranışlar sergilerler. Emirlerine uyulmak durumundadır. Emirlerinin eleştirilmeden, sorgulanmadan uygulanmasını beklerler. Böylece çalışanları karar alma süreçlerinden ve dolayısıyla yönetim süreçlerinden uzak tutmayı başarmaktadırlar (Ayar, 2020: 22). Ayrıca vasıfsız çalışanlar üzerinde otoriter liderlik oldukça etkili olabilmektedir (Ayar, 2020: 23).

2.8.4. Küçük tiranlık

Küçük Tiran "başkalarına karşı egemen olma eğilimi" olarak tanımlanan ve Ashforth (1994) tarafından alanyazına kazandırılan bir kavramdır. Bu liderlik türünü Uzunbacak vd. (2019: 212), gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı aracı olarak kullanan liderleri küçük tiran olarak ifade etmiştir. Küçük ifadesi bu tip

liderlerin vizyonerlikten uzak olduklarını anlamında kullanılmaktadır (Akhtar ve Shaukat, 2016). Ashforth (1994), küçük tiranlıkta öne çıkan altı davranış şekli belirlemiştir:

Tablo 9. Küçük Tiran Liderlerin Davranış Biçimleri

Keyfilik ve kendi itibarını yükseltme	Yetki ve makamını kendi çıkarı için kullanırlar, çalışanlar arasında taraf tutarlar, örgütsel politikaları adil olmayan biçimde yönetirler.
Çalışanlarını küçük görme	Çalışanlarına bağırıp başkalarının önünde çalışanlarını eleştirir, utandırır ya da küçümserler.
Anlayış yoksunluğu	Samimi olmayan ve düşmanca davranış sergilerler. Çalışanların kişisel refahını düşünmeden hareket ederler. Grubun üyesi olmaktan memnun olmadığından gruba hiçbir katkı sağlamazlar.
Çatışmaları zorbaca çözme	Çalışanlarının bakış açılarını kabullenmeleri zordur. Kendi istek, düşünce ve fikirlerini kabul ettirme çabası vardır.
Girişimden vazgeçirme	Önemli kararlar almada çalışanlarının özgüvenlerini zayıflatırlar. Gereken eğitimi vermeyerek çalışanlarının inisiyatif elde etmesini engellerler. Çalışanları gerekli girişimlerden uzaklaştırırlar.
Sebepsiz yere cezalandırma	İyi performans sergileseler bile sebep göstermeden çalışanlarına memnun olmadıklarını gösterirler. Çalışanlarını azarlarlar, eleştirirler.

Kaynak: Ashforth, 1994: 757.

Bu tarz liderler güçlerini ve otoritelerini baskıcı, kaprisli ve intikamcı bir şekilde kullanırlar (Ashforth, 2009: 126). Ashforth (1994), küçük tiranlık liderlik tarzını, keyfi davranan ve kendi itibarını abartan, çalışanlarını eleştirerek küçümseyen, çatışmaların çözümü için zorlayan, girişkenliğe izin vermeyen, koşulsuz cezalandıran davranış şekilleriyle ifade etmiştir. Saldırgan kişilik özellikleri küçük tiranlık tarzı liderlik davranışlarının öncülü kapsamında değerlendirilir (Kartal ve Kamışlı, 2020: 63). Küçük tiran tarzı liderler, örgütte korku ortamına yol açan ve zalim bir yönetim anlayışı uygulayan yöneticiler olarak da nitelenir (Langan-Fox ve Sankey, 2007: 67).

Küçük tiranlık yakın denetimi, şüpheli, güven vermeyen, soğuk ve samimi olmayan iletişimi ve aynı zamanda duygu patlaması davranışlarını da içerir. Bu liderlik tarzına sahip yöneticiler; yetki ve statü farklılıklarını vurgulayan, sert, çalışanlarını hataları için suçlayan ve onların çabalarından kendilerine pay çıkaran, başarısız danışma ve bilgilendirmede bulunan, çalışanlar arasında informal ilişkiyi önlemek için çaba harcayan kişilik özelliklerine sahiptir (Uygur ve Gümüştekin, 2019: 2557).

Küçük tiranlık tarzı liderlik davranışları çalışanlar üzerinde, yüksek düzeyde çaresizlik duygusu, işe yabancılaşma, hayal kırıklığı, stres, lider desteğinin zayıflaması, düşük benlik saygısı ve verimliliğin azalması, iş birimleri arasında tutkunluk düzeyinin düşmesi gibi etkiler bırakır (Ashforth, 1994).

Küçük tiranlık üzerine yapılan çalışmalar yeterince gelişmemiştir. Schmidt'e (2008: 8) göre küçük tiranlık, toksik liderlik tanımlarında belirtilen bazı yönlerle örtüşmektedir. İçerdiği can sıkıcı ve rahatsız edici davranışlar ile toksik liderliğe daha yakın bir kavram olduğu söylenebilir (Arlı, 2019: 22). Toksik liderlik, küçük tiranlık kavramından çalışanlara karşı bilinçli kötülükleri ve düşmanca davranışları içermesinden dolayı farklılık göstermektedir (Schmidt, 2008: 9).

2.8.5. İstismarcı liderlik

Tepper (2000) tarafından alanyazına kazandırılan “istismarcı liderlik” anlayışı; küçük tiranlıktan farklı olarak kasıtlı kötülükleri ve düşmanca davranışları içerir. İstismarcı liderler sistematik ve kasıtlı olarak fiziksel temas haricinde sözlü ya da sözsüz düşmanca davranışlar sergilerler. Liderlerin çalışanlarıyla alay etmesi, onları başkaları önünde incitmesi, kendi hatalarından dolayı çalışanlarını suçlaması, çalışanlarına doğruyu söylememesi, aşağılaması ve kaba davranışlar sergilemesi istismarcı yönetim anlayışını göstermektedir (Serdar ve Özsoy, 2019: 2). Ayrıca istismarcı liderler çalışanların özel yaşamlarını sorgulamak, çalışanlara gözdağı vermek, onlardan bilgi saklamak, çalışanları işten çıkarma veya ücretlerini kesme ile tehdit etmek gibi çeşitli istenmeyen davranışlara da sahiptir (Bolat, Bolat, Seymen ve Yüksel, 2017: 126).

Tepper, (2000: 178) istismarcı liderlik biçimini çalışanların liderlerinin davranışlarına ilişkin kendi gözlemlerine yönelik yaptıkları öznel bir değerlendirme olarak ifade etmiştir. Çünkü çalışanlar, liderlerinin kendisine yönelik davranışlarını farklı doğrultuda algılamaktadır. Öyle ki bir çalışan tarafından ilham verici olarak algılanan lider; başka bir çalışan tarafından istismarcı olarak algılanabilmektedir. Çalışanların istismarcı yönetim algılamalarında etkili olan faktörler ise çalışanın kişilik, yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerine (Coşkuner ve Şentürk, 2017: 171) ya da örgüt ortamı, sosyo-kültürel farklılıklar, örgüt ve toplum kültürü, ast-üst

etkileşimi, çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılaşmaktadır (Serdar ve Özsoy, 2019: 6).

Çeşitli araştırma sonuçlarına göre istismarcı liderlik ya da istismarcı liderlik algısı çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılığını, verimliliğini, işten ayrılma niyetini, adalet duygusunu, örgütteki birçok davranışını olumsuz etkileyebilmektedir (Deniz ve Çimen, 2019: 161; Mackey, Ellen, Hochwarter, Ferris, 2017: 1946; Tepper, 2000; Tepper, 2007: 274). Ayrıca lider ile çalışan arasında yaşanan olumsuz durumlar, çalışanın işe olan bağlılığını sistematik olarak körelmesine yol açmaktadır. Özsaygı ve özyeterliliğini zedelemekle birlikte çalışanın kendini işe verememesine, gerginlik ve yorgunluk hissine sebep olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak çeşitli psikolojik ve somatik belirtilerle karakterize olan duygusal tükenmeye de yol açtığı söylenebilir (Sezici ve Güven, 2017: 65).

“Fiziksel temas hariç olmak üzere sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarda süreklilik göstermesi” şeklindeki istismarcı liderlik tanımlaması toksik liderlik özellikleriyle örtüşmektedir (Tepper, 2000: 178). İstismarcı liderlikte çalışanlar üzerinde, işten ayrılma, düşük motivasyon, iş-yaşam çatışmasında artış, örgütsel adalette zayıf algı ve streste yükselme görülmekte olup toksik liderlikte de bu şekilde çıkma ihtimali vardır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 447). İstismarcı yönetimin de örgüte olumsuz yansımaları vardır ancak istismarcı yönetimin olumsuz tezahürü daha ziyade yöneticiye bağlı çalışanlar üzerinedir (Serdar ve Özsoy, 2019: 6). Ayrıca istismarcı yönetim ayrımında, liderlerin kişilik özelliklerine yönelik bir genelleme yapılmamaktadır.

2.9. Toksik Liderliğin Boyutları

Toksik bir çalışma ortamı yaratmada ve sürdürmede toksik liderler çok önemli bir rol oynamaktadır. Kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmede başarılı olan toksik liderler, örgüt iklimini de olumsuz etkiler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 25). Ancak, bir lideri toksik kabul etmek için belirli bir davranış kalıbı yeterli değildir. Bir liderin toksik olup olmadığını belirlemenin yolu, liderin kümülatif etkisini incelemektir. Toksik liderlikle ilgili teorik çalışmalar ve saha çalışmaları incelendiğinde Schmidt’in 2008 yılında yaptığı araştırma toksik liderlikle ilgili beş

boyut ortaya koymuştur. Bu beş boyut; istismarcı denetim, otoriter liderlik, narsist davranışlar, kendini yüceltme ve öngörülemez davranışlardır.

Schmidt (2008) ölçeğinden hareketle Güner vd. (2015) öğretmen algısına dayanarak toksik liderlik ölçeğini geliştirmeyi amaçlamışlardır. Eğitim alanında yapılan araştırmada toksik liderliğin dört boyutuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum şeklinde sıralanabilir.

2.9.1. Değer bilmezlik

Toksik liderin çalışanlara geçmişte yapmış oldukları hatalarını sürekli olarak hatırlatması, yeterince değer vermemesi ve kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açacak şekilde üzerlerinde baskı oluşturması olarak ifade edilmektedir. Değerbilmezlik boyutu altında liderin esneklikten uzak olması ve çalışanlarıyla iş dışında kendini iletişime kapatması sadece iş ortamında formal şekilde iletişim kurması yer almaktadır (Günsel, 2017: 35). Aynı zamanda toksik liderlerin eylemlerini sorgulayan veya eleştiren çalışanlar üst kademelere geçememekte, bekledikleri ilerlemeyi kaydedememektedirler.

Bu tür liderlerin değer bilmezlik tutumları, baskıcı ve çalışanları aşağılayıcı yöntemleri de kapsar. Toksik eğilimli liderlerin söylem, tavır ve davranışları çalışanların korkmasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olur. Çalışanların kendini değerli ve özel hissetmemesi örgüt içinde iletişim bozukluğuna, umutsuzluğa ve güvensizliğe yol açar. İzgüden, Eroymak ve Erdem (2016: 263); çalışanlara karşı onur kırıcı ve motivasyon düşürücü nitelikte davranışlarda bulunan toksik liderlerin, hem örgütün hem de çalışanların etkililiğini ve üretkenliğini düşürdüğünü ifade etmiştir. Toksik liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılığı da azaltarak işten ayrılmalara neden olduğu bilinmektedir (Goldman, 2006a: 743).

2.9.2. Çıkarıcılık

Çıkarıcılık boyutu, liderin sadece kendisine yarar sağlayacak şekilde çalışanlarına ayrıcalıklı davranmasını ifade eder. Hata ve başarısızlıkların sorumluluklarını çalışanlara yıkmaları, çaba ve başarıları kendi üstüne alması olarak da açıklanmaktadır. Buna göre toksik liderler, olası muhtemel başarıların kendi kontrolü

altında ve doğacak başarıların olumlu etkilerinin kendi üzerinde olmasını beklemektedir (Eriş ve Arun, 2020: 2769). Liderin üstlerine iyi görünmek amacıyla keyfi davranışlarda bulunma, terfi ve makamını kullanarak yapmacık tavırların sergilenmesi de çıkarıcılık boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Günsel, 2017: 35).

Çıkarıcılık, liderin çalışanları ve örgütü düşünmeden kendi çıkarları için motive olmasını sağlayan bir davranış biçimidir. Çalışanların refahını düşünmezler. Toksik bir liderlik ortamında, liderle aynı fikirde olan çalışanlar ödüllendirilir, farklı fikirde olanlar ise karar alma ve etkili konumlardan uzak tutulur (Uygur ve Gümüştekin, 2019: 2557). Bakan, Yılmaz ve Olucak (2018: 110), bu tür liderlerin örgütün başarısı yerine kendini koruma ve menfaate yönelik eylemler içerisine gireceğinden örgütün güçsüzleşip zayıflamasına neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Zamanla yetki kazanma hırsına kapılan bu liderler, statüsünü korumak için toksik davranışların artmasına da neden olabilmektedir.

2.9.3. Bencillik

Bencillik boyutu toksik liderin narsist kişiliğinin bir yansıması olarak ifade edilmektedir. Güven vermeyen kişilik özelliklerine sahip olan toksik liderler, “ben” felsefesini benimsemiştir. Bu liderlerin ego tatmini her şeyin üstünde olabilmektedir. Kendini her şeyin üstünde gören lider, herkesten daha yetenekli ve örgütün olmazsa olmazı olduğunu algısına kapılabilmektedir. Toksik liderler kendileri dışında kimseyi önemsememe, bencilce davranışlarda bulunma, narsist eğilimler gösterme ve başkalarına kasıtlı olarak zarar verme gibi negatif özelliklere de sahiptir (İlhan, 2019: 31).

Bencillik, liderin kendini her şeyin merkezine yerleştiren narsist bir davranış biçimidir. Kendini üstün görme örgütlerde çalışan kişilerin iş tatmini, motivasyonu ve performansının düşmesinde etkili olan eylemlerdir. Ayrıca toksik liderlerin “biz” kavramından çok “ben” kavramını kullandığı için ekip çalışmasına yatkın olduğu söylenemez. Çalışanlarının düşüncelerine ve çabalarına gereken önem vermeyen ve yalnızca kendisini düşünen bu tarz liderler, çalışanlarda örgütsel bağlılık, adalet algısı düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir.

2.9.4. Olumsuz ruhsal durum

Olumsuz ruhsal durum boyutu; liderin olumsuz davranışlarını iş ortamına yansıtması nedeniyle çalışanların, liderin o anki ruh haline göre hareket etmek zorunda kalmaları olarak ifade edilmektedir (Kelebek, Karasakal ve Karacan, 2018: 204). Toksik liderde olumsuz olarak nitelenen kötü niyetli, yozlaştırıcı, dar görüşlü ve sert davranışları içerir (Kellerman, 2004). Bu davranışlar liderin ses tonu, hareket, mimik ve beden dili ile de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle liderin ruh halindeki değişimler ve dengesiz davranışlar iş ortamını olumsuz etkiler.

Toksik liderlerin öngörülemez olma özellikleri vardır. Demir'e (2019: 57) göre; her durumu kontrolleri altına almak istediklerinden koşulları kendi istekleri yönünde görür ve gerçeklerden kaçarlar. Kimseye güvenleri yoktur ve çalışmak onlar için her şeyden daha önemlidir. Çalışanlar, liderin nasıl bir davranış ve tutum içerisinde bulunacağını önceden tahmin edemezler. Mevcut ruh halindeki değişimler lideri yeri geldiğinde çalışanlarına karşı öfkeli davranışlar sergilemesine, ortamı manipüle etmesine, kaba ve rahatsız edici bir şekilde davranmasına neden olabilmektedir. Kendinde hata görmeyen lider, herhangi bir sorun olduğunda günah keçisi seçtiği çalışanı suçlamaya çalışabilir. Bu nedenle toksik liderlerde, duygusuzluğun da etkisiyle soğuk davranışlar görülebilmekte, karşılıklı ilişkilerde ölçsüz birtakım davranışlara rastlanılabilmektedir. Toksik liderlerin davranışları incelendiğinde öncelikle karşı tarafı büyülediği, sonrasında manipüle ettiği ve son olarak da karşı tarafın kuyusunu kazdığı söylenebilir (Yağcı, 2020: 42). Liderin öngörülemez, tutarsız, ölçsüz ve rahatsız edici davranışları çalışanların tedirgin olmasına yol açar. Bu durum çalışanların zamanla güçsüzleşmesine neden olabilmektedir.

Yukarıda verilen alt boyutlar değerlendirildiğinde toksik liderlerin narsist, katı, saldırgan ve etik dışı davranışları; örgüte ve çalışanlara birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Çalışanların sağlıklarının bozulmasına, verim ve performansta düşüşe, olumsuz değerlerin oluşmasına ve karamsarlığa, örgüt ikliminin bozulmasına, tükenmişlik yaşanmasına işi bırakma oranlarında yükselişe, örgüt içi huzursuzluğa sebep olurlar (Chu, 2013; Çetinkaya, 2017; Demirel, 2015; Glaso ve Vie, 2009; Padilla vd., 2007; Tepper, 2000; Whicker, 1996).

2.10. Toksik Liderliğe Neden Olan Etkenler

Neden olduğu bireysel ve örgütsel başarısızlık sebebiyle toksik liderlik ilgi çeken araştırma konuları arasında yer almaktadır. Olumsuz davranışlarıyla çalışanlarına zarar veren bu liderler, bireylerde çaresizlik hissine, özgüven düşüklüğüne, kaygıya, depresyona, motivasyon kaybına sebep olabilmektedir. Örgütlere de ciddi ve kalıcı zarar veren toksik liderler, örgütlerde sağlıklı atmosferin oluşmasına, iletişim bozukluklarına, maddi yıkımlara, belirlenen hedeflerin gerçekleşmemesine ve örgütün zayıflamasına yol açmaktadır. Ancak toksik liderlik kavramı açıklanırken; liderin kişisel özellikleri, çalışanların algısı ve özellikleri, örgüt ortamı ve iklimi, örgütsel işleyiş, örgüt çevresi, toplumsal ve kültürel yapının da dikkate alınması bu konuda etkili ve yararlı çalışmaların ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Bir liderin toksik davranışlara yönelmesinin birden fazla nedeni olabilir. Mumford vd. (1993) yaptığı deneysel araştırmada insanların otorite konumundayken başkalarına zarar verecek eylemlerde daha rahat davrandıkları gözlemiştir. Aynı şekilde yönetici rolünde olan insanlar daha yüksek makamlardan destek alacaklarını bilmelerinden dolayı zararlı ve yıkıcı eylemler emretmeye istekli oldukları bilinmektedir (Schaubroeck vd., 2007: 247). Yıkıcı eylemler gösteren liderler şiddet ve diğer saldırgan davranışlar başta olmak üzere; gücünü kanıtlama isteği, otoritecilik, düşük öz yeterlik algısı, narsisizm gibi kişilik eğilimlerinin yanı sıra korku, sonuç belirsizliği, olumsuz yaşam deneyimleri, benmerkezcilik ve üstünlük kompleksi gibi kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014: 98). İstenmeyen davranışların oluşmasında, başta liderin işlevsiz kişisel özellikleri etken olarak düşünülse de toksitenin gelişebileceği uygun ortam ve şartlar ile çalışanlar da toksik liderlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Bir liderin toksik davranışlarına neden olan faktörler; işlevsel olmayan kişisel özellikler, toksik ortam ve toksik çalışanlar olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

2.10.1. İşlevsel olmayan kişisel özellikler

Kişiliğin gelişiminde kalıtsal özellikler ve çevresel unsurlar etkili olmaktadır. Kişiliğin bazı yönleri ise hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerden

etkilenmektedir. Kişilik özellikleri; toplumsal yaşamda bireylerin davranış biçimine, düşünme şekline, neyi seveceğine, nasıl karar alacağına etki eden faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Güney, 2020: 143). İşlevsel olmayan kişilik özellikleri ise; kişinin düşüncelerinin gerçekliğe uymaması, mantıksız, dogmatik, kişiye ve çevresine zarar verici özellikleri şeklinde ifade edilebilir. Kaygı, depresif tavırlar, ön yargılar, mantıklı olmayan beklentiler, çalışanlara karşı olumsuz etiketlemeler, kararsızlık, düşük yetkinlik beklentisi, memnuniyetsizlik, uyum sağlayamama, kindar, öfkeli ve saldırgan tutumlar gibi olumsuz duygu ve düşüncelerle işlevsel olmayan kişisel özellikler ilişkili olduğu söylenebilir. Amerikan ordusunda yapılan bir çalışmada toksik liderlerde bulunan kişisel özellikler; bencillik, beceriksizlik, işlevsizlik, yetersizlik, tatminsizlik, uyumsuzluk, sorumsuzluk, küstahlık olarak nitelendirilmiştir (Dinç, 2019: 13).

Lipman-Blumen (2011: 10) işlevsiz kişisel nitelikleri başkalarının ihtiyaç ve duygularına karşı duyarsızlık, hatalarını kabul etmeyi engelleyen ve bunun yerine başkalarını suçlamaya yol açan kibir, doğruyu yanlıştan ayırt etmelerini neredeyse imkânsız kılan ahlaksızlık, zor seçimlerden kaçmalarına neden olan korkaklık, kendi sürekli güçlerini, zaferlerini ve servetlerini çalışanlarının refahının üzerine koymaya sevk eden doyumsuz hırs, sorunları anlamada sınırlı zihinsel yetenek ve zayıf muhakeme gücü, kendi karakterlerinin kusurlarına karşı kör eden yüksek ego, şu şekilde ifade etmektedir. Ayrıca alaycı, yozlaşmış, ikiyüzlü veya güvenilmez özellikler olarak ortaya çıkan dürüstlük eksikliği ile aç gözlülüğü de işlevsiz kişisel nitelikler olarak belirtmiştir.

Kişilik özellikleri liderin olumlu ve olumsuz taraflarını ortaya koymada kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Toksik liderlerin işlevsel olmayan kişilik özellikleri, çalışan ve örgüt üzerinde kalıcı olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Lipman-Blumen, 2005: 29). Hogan ve Hogan (2001), liderin kişiliğinin karanlık yönleri ve liderin işlevsel olmayan eğilimleri üzerine yapmış oldukları araştırmalarının sonunda kişilik bozuklukları ile liderliğin olumsuz davranışları arasında güçlü ilişkiler olduğunu ve liderlerin de bu bozukluklara paralel işlevsel olmayan davranışlarda bulunduklarını tespit etmişlerdir. Çalışmaları sonucunda, kişilik bozuklukları ile uyumlu olan ve özellikle liderlerin örgüt içerisindeki işlevsel olmayan liderlik

eğilimlerini belirlemişlerdir. Panik, şüpheli, risk almayan, içine kapanık, boş veren, kendini beğenmiş, fesat, teşhirci, kayıtsız, kuralcı, itaatkâr şeklinde işlevsel olmayan liderlik eğilimleri olarak belirlemişlerdir.

Özetle kişilik özellikleri, liderlerin davranışlarını yön veren en önemli etmenlerden birisi olduğu söylenebilir. Aynı zamanda çevrelerini yorumlamalarını ve çevrelerine nasıl tepki vermeleri gerektiğini anlamalarını sağlar (Mackey vd., 2013: 735). Küçük'e (2020: 14) göre toksik liderler sinsidirler ve çevrelerine zarar verirler. Yıkıcı ve işlevsel olmayan davranışlar sergilerler. Bu davranışlar toksisite düzeyinin örgütsel süreçlerin tamamına yayılmasına neden olabilir. Bu nedenle liderlerin işlevsel olmayan kişisel özellikleri hem örgütlerde hem de çalışanlarda, pek çok probleme yol açabilir.

2.10.2. Toksik ortam

Toksik liderlerin tek başına var olmaları ya da varlıklarını sürdürmeleri kolay değildir. Kendilerini var edebilecekleri ya da varlıklarını sürdürüp geliştirebilecekleri örgütsel bir ortama ihtiyaçları vardır. Liderin toksik davranışlarının ortaya çıkmasında örgütsel faktörler önemli rol oynamakta ve gerekli zeminleri hazırlayabilmektedir. Örgüt içinde yaşanan aksaklık ve problemler toksik denilen istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik, örgütsel çıkarların yerini kişisel çıkarların alması, belirsiz hedefler, aşırı iş yükü, performans değerlendirme ve ödül sisteminde adaletsizlik, kontrol ve denetim mekanizmasının yeterince çalışmaması, dışlanma, zorbalık örgütleri toksik hale getiren bileşenlerdendir. Bu bileşenlerin sürekli hale gelmesi örgütü hayal kırıklıklarının ve çatışmaların merkezi haline getirebilir. Duygusal ve profesyonel anlamda kendini kaybetmeye başlayan liderler, toksik olarak nitelendirilebilecek özelliklerini kasıtlı veya kasıtsız olarak sergilemeye başlayabilirler.

Örgüt ortamında çatışma ve anlaşmazlıklar normal olarak görülmektedir. Ancak çalışanlar birbirlerini düşman olarak görmeye başladığında, bu toksik bir örgütün işareti ya da belirleyicisi olarak gösterilmektedir. Toksik bir çalışma ortamının bazı özellikleri vardır. Bu tür ortamlarda çalışanlar birbirleriyle bilgi paylaşmazlar, çalışanlar birbirine ve yöneticilere saygı duymazlar, işe bağlılık ve motivasyon

düşüktür, örgütte işten ayrılmaların oranı çok yüksektir, örgütte sorunlara çözüm bulmak yerine sorunların üstü örtülmeye çalışılır, söylenti ve dedikodular örgütte en heyecan verici şeydir, kötü niyetli ve zorbalık davranışlar göz ardı edilir, yenilikçilik fikirler ciddiye alınmaz veya reddedilir (Power, 2010: 6-9).

Toksik örgütler kendi amaçları dışında hareket eden, çalışanların işbirliğinden uzaklaşıp, kendi çıkarları doğrultusunda davrandığı, doyuma ulaşamadığı, örgütsel kararlar sürecinde etkin rol oynayamadıkları ve atmosferinde stresin yoğun olduğu örgütlerdir (Kırbaç, 2013: 10). Bu tür örgütlerde sorunları kalıcı olarak çözmede yetersiz kalınsa da alınabilecek bazı önlemler vardır. Bauer (2008) toksititeyi yenmenin en iyi yolu onu yenisiyle değiştirmek olarak görmektedir. Kaçınılması gerektiğini söylediği beş toksik uygulama ve bu toksinleri geride bırakmaya yardımcı olacak değiştirme stratejileri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Toksinler ve Alınması Gereken Önlemler

Örgütsel Toksin	Önlem
Angarya işler (Mantıksız ve bitmeyen iş yükü)	Yoğun çalışma dönemlerinde mola verme; makul iş yükü için fikir birliği geliştirme
Belirsiz roller ve sorumluluklar	Çalışanların güçlü yönlerini dikkate alan roller verme
Olumlu geribildirim eksikliği	Performans değerlendirmeleri ve ödül sistemlerinde açık olma
Aşırı güç dengesizliği	Örgüt politikalarını, hedeflerini ve değerlerini net şekilde paylaşma
Suçlama ve öfke kültürü	Etkili liderlik uygulamaları konusunda eğitim

Kaynak: Bauer, 2008.

Toksik liderliğin var oluşunun yalnızca toksik liderin varlığıyla olamayacağı, bu davranışın ortaya çıkması için o toksik liderin bu davranışın uygulanabilirliğini kolaylaştıran ortamların olması da gerektiği düşünülmektedir (Padilla vd., 2007: 186). Toksik liderlerin yapısı güçlü, istikrarlı ve dengeli sistemlerde var olması olması zordur. Kendini var etmeye çalışan bu tarz liderlerin böyle ortamlarda gelişmesi ve varlığını sürdürmesi de kolay olmamaktadır.

2.10.3. Toksik çalışanlar

Yıkıcı davranışlarda bulunarak örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyip örgüte ve diğer çalışanlara zarar veren bireyler toksin çalışan olarak ifade edilir. Toksik çalışanların örgütsel kuralları ihlal etme, liderlerinin duygusal patlama yaşamasına neden olma, moral bozma, başkalarını doldurma, yanlış yönlendirme, eylemleri ve sözleriyle kırıncı olma davranışları vardır. Toksik çalışanlar sadece başarılı

ve kapsayıcı bir işyerine engel olmakla kalmaz, aynı zamanda üretkenliği engellerken yüksek kaygı ve stres yaratırlar (Lynne Kurter, 2022). Diğer çalışanlar arasında sürtüşme, dram, gerilim ve düşmanlık yaratarak örgütün sosyal dokusunu yok etme yeteneğine sahipler (Duffy, 2017). Toksik çalışanların davranışları örgütü tehlikeye atarak toksik kültürün oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgütlerde toksik çalışanlar bazı belirtileri göstererek ortaya çıkarlar. Lynne Kurter'e (2022) göre toksik çalışanlar genelde pasif agresif kişilik özellikleri gösterirler. İstekleri karşılanmadığında, giderek sinsi veya eleştirel hale gelirler. Empati ve öz farkındalıktan yoksun, narsisttirler. Rekabetçidirler. Diğer çalışanlardan daha iyi olduklarını kanıtlamak için art niyetli davranırlar. Kıskançlıklarından ve güvensizliklerinden dolayı zorba davranışlar sergileyebilirler. Sürekli olarak birlikte çalıştıkları insanları ve diğer her şey hakkında şikâyetle bulunarak olumsuzluklara odaklanırlar. Mitnick (2009: 3) toksik çalışanların belirtilerini başkalarına yardım etmede isteksizlik, diğer çalışanlarla arasında yaşanan tartışmalarda artış, düşük veya zayıf motivasyon ile çalışma, nefret uyandıran, zararlı veya nahoş dedikodu ve söylentiler yayma, olumsuz yorumlarda ve kişisel saldırılarda bulunma, sorunları çözmekten kaçınma, üstlerine meydan okuma, verimlilikte azalma veya yetersizlik şeklinde sıralamıştır. Fedorova (2016: 457) toksik çalışanların genel özelliklerini aidiyet duygusunda düşüklük, değişime ve yeniliğe karşı direnç gösterme, düşük mesleki becerilerinden dolayı görev ve sorumluluklarını yerine getirememesi, ruhsal bozukluğa varan psikolojik dengesizlik içinde olma, tembellik, örgütteki rolünün farkında olmama ve yaşam memnuniyeti düşüklüğü olarak sıralamıştır.

Özetle toksik liderler tek başlarına var olamazlar. Liderin işlevsel olmayan kişisel özelliklerine toksik ortam ve çalışanlar da eşlik edebilir. Pedilla vd. (2007: 180) yaptığı araştırmada toksik liderliğin oluşmasında çeşitli faktörlerin bir araya gelmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Liderin, örgütün ve çalışanların birlikte toksik özellik gösterdiği bu yapı toksik üçgen modeli olarak adlandırılmaktadır. Bu yapıda kişisel özelliklerini incelemenin liderin toksiklik düzeyini belirleyebilmek için yeterli olmayacağını, çalışanların hayat kalitelerinin ve sosyal çevre ile ilişkilerinin incelenmesi gerektiği belirtilmiştir. (Kırca, 2021: 28). Toksik lideri oluşturan özellikler karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, yaşam temalarının olumsuzluğu ve nefret ideolojisidir. Kolay etkilenen çalışanlar ise uyumlular ve göz yumanlar olmak

üzere iki gruba ayrılmıştır. Uyumlu çalışanların özellikler karşılanmamış ihtiyaçlar, düşük öz değerlendirmeler ve düşük olgunluk seviyesi iken, göz yuman çalışanları elverişli kılan özellikler hırs, benzer dünya görüşü ve kötü değerlerdir. Çevrenin toksik liderliğe neden olan özellikleri istikrarsızlık, tehdit algısı, kültürel değerler ile yeterli ve etkin olmayan örgütlerdir. Bu üç faktör birbirini besleyip pekiştirerek yıkıcı liderliğin varlığını sürdürmesini neden olur.

2.11. Toksik Liderlerin Davranışları

Toksik liderler, kendi çıkarlarını ön planda tutup istediklerini elde etmek amacıyla çalışanları zorlamak, sindirmek, aldatmak ve haksız yere cezalandırmak gibi davranışlarda bulunabilirler. Toksik liderlik sayılabilecek kalıplaşmış bir davranış biçimi yoktur (Reed, 2004: 67). Örgütün ve örgütün işleyişine göre bazı davranışlar bir liderde gözlemlenirken bazıları da gözlemlenmeyebilir. Bayrakçı'ya (2017: 36) göre bir defaya mahsus olan ve/veya örgütün iklimini, kültürünü etkilemeyecek şekilde sadece bir veya bir kaç örgüt üyesine karşı yapılan davranışlar toksik olarak kabul edilemeyecektir. Ayrıca toksik lider davranışları, birlikte çalıştığı bireyler tarafından da aynı şekilde algılanmayabilir (Yılmaz vd., 2020: 559). Bir davranışın toksik olabilmesi için bulunduğu örgütteki çalışanların motivasyonunu düşüren, örgütsel iklimi olumsuz etkileyen ve süreklilik gösteren eylemler barındırması gerekir.

Toksik liderler eylemlerini sergilerken belli bir davranış üzerinden sergilemezler. Farklı zamanlarda, farklı koşullarda ve farklı kültürlerde bu tür eylem ve davranışları çeşitlilik gösterebilir. Bu davranışları sergilerken de her zaman bağırarak, sert, öfkeli, zorbalık yapan ve otoriter olmak zorunda değildir. Yumuşak ses tonlu ve samimi gözüken biçimde de kendilerini gösterebilirler. Ayrıca en azılı toksik liderler bile sürekli olarak toksik eğilimler içinde değildirler (Arlı, 2019: 16). Bu tarz liderler, toksik davranış sergilemediği zamanlarda normal olabilmektedir. Bu nedenle benzer sorun ya da konulara karşı gösterdikleri toksik tepkilerin çeşidi ve yoğunluğu farklı olabilmektedir.

Güç ve otorite elde etme dürtüsü de bazı toksik liderler için bir bağımlılık haline gelebilir. Konumlarını ve yetkilerini korumak veya geliştirmek isteyen bu liderler, toksik veya işlevsiz davranışlarıyla bireysel çıkarlarını örgütsel çıkarların

önünde tutabilir. Bu gibi durumlarda konumlarını ve yetkilerini gasp eden liderler, örgütlerin kontrolünü ele geçirme ve çalışanlardan gelen yeni fikirlere veya önerilere karşı kör olan yaklaşımlarında oldukça katı ve kararlı olma eğilimindedirler (Mehta ve Maheshwari, 2014: 21). Lipman-Blumen (2011: 8-9) toksik liderlerin olumsuz davranışlarını; çalışanların temel haklarını ihlal etmek, kapasitelerini zayıflatmak, çalışanları korkutmak, tehdit etmek, kasıtlı olarak yanıltmaya çalışmak, başarısız olmaları için çaba sarfetmek, birbirine düşürmek, istemediği çalışanları hedef haline getirmeye çalışmak, örgütün kaynaklarını bireysel çıkarları için kullanmak, kayırmacılık yapmak şeklinde sıralamıştır.

Afacan Fındıklı, Okan ve Sığır'ın (2019: 100) yaptığı araştırmada çalışanların toksik olarak algıladığı liderlik davranışları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Algılanan Toksik Liderlik Davranışları

Algılanan Toksik Liderlik Davranışları	Rakip gördüğü çalışanların yükselmesine engel olmak Başkalarının yanında çalışanını küçük düşürmek Psikolojik baskı uygulayarak çalışanların değersiz ve yetersiz hissetmesine neden olmak Çalışanlar hakkında olumsuz yorumlarda bulunmak Çalışanların beceriksiz olduğuna inanmak Verdiği vaatleri unutmak Zor durumda kaldığında yalan söylemek Yeniliklere kapalı olmak Örgütteki dedikodulara ses çıkarmamak
---	---

Özetle toksik liderler, mentorluk yapmak ve çalışanlarını geliştirmekle ilgilenmezler. Çalışanları kasıtlı olarak zayıflatır ve güçsüzleştirirler. Lipman-Blumen, (2010: 4) toksik liderlerin çalışanlarının en temel korkularına ve ihtiyaçlarına oynayarak zayıflıklarını bulmaya çalıştığını ifade etmiştir. Örgütteki sorunları yanlış teşhis edip bu sorunlara çözüm getiremeyen toksik liderler, yetersiz davranmaktadırlar. Ancak toksik liderler bir kriz olmadığı sürece genellikle kararsız davrandıkları da söylenebilir. Bir karar vermek gerektiğinde ise genellikle hızlı ve mantıktan yoksun hareket ederler. Kararlarını verirken örgütün ihtiyaçlarını ve isteklerini görmezden gelirler. Ancak genellikle etkileyici ve coşkulu sunumları ile kendi liderlerinin desteğini almayı başarırlar (Bayrakçı, 2017: 37). Üstlerinin yanında toksik davranışlarda bulunmazlar.

2.12. Toksik Liderlerin Davranışlarının Etkileri

Toksik liderlerin davranışları hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Toksik davranışlar üretimde düşüş, çalışanların değer ve tutumlarında kayıp, motivasyonda azalma gibi sonuçlara yol açabilmekte, bu sonuçlar ise örgüte ve çalışanlara ciddi zararlar verebilmektedir (Mines, Meyer ve Mines, 2004: 92). Bu durum örgütlerde görevi ne olursa olsun her bireye toksik lider davranışı konusunda büyük sorumluluklar yüklemektedir. Çünkü zamanında önlenmeyen veya görmezden gelinen toksik bir davranış, örgüt içinde zamanla hızlı bir şekilde yayılıp büyüyerek hem bireysel hem de örgütsel manada ciddi zararlara yol açabilmektedir (Bektaş ve Erkal, 2015: 520).

Liderlerin toksik davranışları, bireysel ve örgütsel etkileri üzerinden aşağıda anlatıldığı gibi incelenebilir.

2.12.1. Toksik liderlerin davranışlarının bireysel etkileri

Liderlerin toksik davranışları çalışanların fiziksel, davranışsal ve psikolojik durumları üzerinde birçok yönden doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilere sahiptir. Toksik liderliğe maruz kalan çalışanlarda mide problemleri, depresyon, kaygı, acizlik duygusu, hayal kırıklığı gibi ruhsal ve psikosomatik sorunlar görülebilir. Kararsızlık, azalan verimlilik ve yenilikçilik, karar sürecine katılımda isteksizlik de gözlenmektedir (Ashforth, 1994: 758). Bu belirtiler zamanla çalışanlarda duygusal, fiziksel ve zihinsel sağlığını zayıflatarak motivasyonun düşmesine, iş tatmininin azalmasına, ayrılma niyetinin oluşmasına, örgütsel bağlılığı azaltmak gibi olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir.

Sağlık ve refah yönünden olumsuz sonuçlara sebep olan lider davranışlarının çalışanlar üzerinde uzun süreli etkileri olabilmektedir. Liderin davranışları çalışanlara uzun süreli fiziksel ve psikolojik olarak zarar verirse lider toksik olarak kabul edilir (Pelletier, 2010: 377). Liderlerin istenmeyen bu davranışları çalışanları olumsuz duygu ve düşüncelere, verimsizliğe ve yılgınlığa yönlendirmektedir. Bu tip liderler çalışanları kısıtlayarak özerkliğini, yenilikçiliğini, canlılığını ve yaratıcılığını da yok etmektedirler (Mehta ve Maheshwari 2014: 19). Yılmaz ve Bakan'ın (2019) yaptığı araştırmada toksik liderliğin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı

noksanlığı üzerinde önemli etkisinin olduğu, bireylerin tükenmişlik duygularını arttırdığı gözlenmiştir. Tükenmişlik yaşayan bir örgüt çalışanının ise kendisini mutsuz hissettiği ve motivasyon düzeyinin düştüğü belirtilmiştir. Çalışanda oluşan mutsuzluk ise bireyin motivasyonunu, iş doyumunu ve işe bağlılığını azaltarak işten ayrılma eğilimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgüte olan güveni ve verimliliği olumsuz şekilde etkileyen toksik liderlik, öz saygısını kaybeden çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sergilemesine de engel olmaktadır.

Liderler, olumsuz davranışlarıyla çalışanları etkisizleştirerek hayal kırıklıklarının artmasına yol açmaktadırlar (Uygur ve Gümüştakin, 2019: 2557). Bu durum çalışanlar üzerinde iletişimi kesmede artışa, özsaygı ve özgüven kaybı gibi olumsuz etkilere de sebep olabilmektedir. Liderin davranışlarının çalışan tarafından doğrudan hedefin kendisi olduğu duygusuna kapılmasına bağlı olarak; yok sayılma, eşitsizlik ve yabancılaşma duygusunun oluşması, değersiz hissetme gibi algıları doğurabilmektedir. Goleman (2000: 82)'a göre bu tip liderlerin çalışanların sorumluluk duygularını yok ederek duyarsızlaşmasına, çalışanların inisiyatif almamasına, sahiplenme duygularını kaybetmelerine ve sonuç olarak performans düşüklüğüne yol açtıklarını belirtmiştir.

Toksik liderler, çalışanlara zarar veren, örgüt ve üyeleri üzerinde olumsuz etkileri olan olumsuz yaklaşımlara sahiptir (Hadadian ve Sayadpour, 2018: 137). Bu tarz liderler yaklaşımları nedeniyle, çalışanların kişisel refahını ve mesleki tutumlarını doğrudan etkileyebilirler (Gallus, Walsh, Driel, Gouge ve Antolic, 2013: 8). Ayrıca baskıcı ve eylemleri çalışanların enerjilerini tükenmesine sebep olduğu gibi akıl sağlığının da bozulmasına neden olabilir (Federova, 2016: 452). Duygusal ve psikolojik düzeyde yaşadığı kaygıyla beraber stresi artan çalışanların ilerleyen zamanlarda fiziksel sağlığı da olumsuz etkilenebilmektedir. Bu nedenle çalışanlarda uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı ve yara oluşumuna sebep olabilmektedir (Başar ve Sığı, 2016: 166).

Özetle, toksik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini çaresiz, yalnız, güçsüz, huzursuz, kaygılı, isteksiz, yorgun, kötümser, umutsuz, üzgün ve baskı altında hissedebilirler. Yaşanan olumsuz hisler zamanla beklentilerin azalmasına, çalışanların durağanlaşarak tembelleşmesine ve duygusal tükenmeye de zemin

hazırlayabilir. Bireylerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına cevap alamaması, gelişimlerinin engellenmesi örgütlerin tatmin edici olmayan yapı ve işleyişe sahip olmalarına yol açarak amaçlarından sapmalarına neden olur. Amaçlarına ulaşamayan örgütler ise teknik, ekonomik ve sosyal sorunların içinde zayıflamaya başlar.

2.12.2. Toksik liderlerin davranışlarının örgütsel etkileri

Toksik liderlik sürekli bir davranış biçimi olduğundan sadece çalışanlara değil zamanla örgütün kendisine de zarar vermekte, örgütsel düzen ve işleyişin aksaması gibi sorunları beraberinde getirmektedir. Toksik liderlik davranışlarının yer aldığı örgütlerde güven, uyum ve bütünleşme sorunları ile beraber çatışma ve uyumsuzluk artar (İzgüden vd., 2016: 264). Bu tür eylemler nedeniyle örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel sadakat ya da örgütsel bağlılık, örgütsel dinçlik gibi olması istenen davranış seviyelerinde azalma olmaktadır (Çelebi, 2019: 25). Benzer şekilde örgütsel yabancılaşma, örgütsel kayıtsızlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sapma, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik gibi negatif davranışlardaki artış seviyesi de yükselmektedir (Sezici, 2016: 106).

Benmerkezci tutumların, motivasyonların ve davranışların bir kombinasyonu olan toksik liderliğin; çalışanlar, örgütler ve görev performansı üzerinde olumsuz etkileri vardır (Çiçek ve Almalı, 2020: 216). Bu tarz davranış içerisindeki liderler, örgütsel sorunlar karşısında karar almakta zorluklar yaşadıklarından belirsizliğe sebep olurlar. Bu belirsizlik çalışma ortamında kaygı seviyesini yükseltir. Kaygı seviyesinin yükselmesi öfkeli ve stresli çalışan sayısının artmasına yol açabilir. Schmidt (2015), toksik eylemlerin çalışanlar arasındaki bağlılık, yardımlaşma ve işbirliği duygusunu azaltmasına bağlı olarak işten ayrılma niyetlerinde de artışlar gözlemlendiğini ifade etmiştir. Bu durum çalışanın motivasyonuna, iş doyumuna, örgütün üretkenliğine ve verimliliğine olumsuz yönde yansıyabilmektedir. Çiçek ve Almalı (2020: 218) toksik liderliğin örgütsel etkilerini Tablo 12'deki gibi özetlemiştir.

Tablo 12. Toksik Liderliğin Örgütsel Etkileri

Toksik Liderliğin Örgütsel Etkileri	Olumsuz çalışma ortamı	İklim hakkında endişe	Kurum içi dedikodu
	Korku atmosferi	Gerçeklerin çarpıtılması	Düşük kurumsal bağlılık
	Düşük iş birliği	Organizasyonel stres	Düşük esneklik
	Toksik kültür oluşumu	Yoğun hiyerarşi	İş yeri psikopatisi
	Sistem bozulması	Kurum imajını zedeleme	Yanlış yönetim
	Yasal yozlaşma	Güvensizlik ortamı	

Kaynak: Çicek ve Almalı, 2020: 218.

Özetle liderin gösterdiği olumsuz davranışlar sürekli ve yoğun bir şekilde örgütün büyük bölümüne yönelik olursa, örgüt iklimini ve örgüt kültürünü de etkileyerek toksik örgütlerin oluşmasına neden olabilmektedir (Bayrakçı, 2017: 35). Yapılan araştırmalarda (Çetinkaya, 2017; Steele, 2011; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Wilson-Starks, 2003) bu durumun örgütsel bağlılığı azalttığı buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Korku ve kaygı dolu bir örgütün oluşmasına yol açan toksik lider davranışları; çalışanların performans düşüşüne, istifa ya da transferine, devamsızlık ve gecikme oranının artmasına önemli düzeyde etkisinin olduğu belirtilmiştir (Yavaş, 2016: 268). Organizasyonun tümünde sistematik zarara neden toksik liderlik, çalışanlar arası bağlılıkların azalmasına (Wilson-Starks, 2003: 4) ilaveten daha az yeniliğe de neden olabilmektedir.

2.13. Toksik Liderlik Davranışlarıyla Başa Çıkma Yolları

Toksik liderlik, kendi çıkarları ile kazanımlarını ön planda tutarak çalışanların iyiliğini ve gelişmesini düşünmeyen, örgüt iklimini ve kültürünü olumsuz etkileyen liderlik eylemlerini içerir. Kısa vadede etkili olsa da uzun vadede yıkıcı ve insan kaynağının potansiyelini yok edici faktörleri barındırır. Toksik liderlik genellikle örgütlerde çalışanlar ya da birimler arası çatışmaya, verimlilikte düşüşe ve yüksek oranda personel değişim oranına sebep olmaktadır. Bu liderlik eylemlerinin hissedildiği ilk anda tespit edilip yüzleşilmesi (Tavanti, 2011: 134) ve baskılanması, örgüt başarısı ve sürdürülebilirliği için oldukça önemlidir. Örgütlerde etkili izleme veya değerlendirme mekanizmalarının olmaması çalışanları sessizliğe iterek toksik liderlerin gelişmesine sebep olur (Bektaş ve Erkal, 2020: 63). Bu nedenle liderin kendisine yönelik düzeltici tedbirleri, çalışanların alabileceği kişisel tedbirler ve üst kademelerdeki yetki sahibi kişilerin alacağı örgütsel tedbirler toksik liderlik davranışlarını önlemede oldukça etkili olabilmektedir.

Liderlerin toksik davranışlarıyla başa çıkabilmek için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde benimsenebilecek ve uygulanabilecek seçenekleri olabilir. Örgütler liderlerin toksik yıkımlarını önlemeye veya sınırlandırmaya için çeşitli yapısal savunma politikaları belirleme yetkisine sahiptir (Bektaş ve Erkal, 2020: 64). Örgütsel yapılar toksik liderle başa çıkabilmek için yetersiz kaldığında ise kişisel başa çıkma mekanizmaların kullanılır. Kişisel savunma mekanizmaları bireylerin zihinsel sağlığını, fiziksel sağlığını ve üretkenliğini korumak ya da geliştirmek için bir strateji olarak değerlendirilebilir (Tavanti, 2011: 134). Ancak esas olan liderlerin çalışanlara ve örgüte zarar verecek davranışlarla yüzleşerek bu eylemlerden uzak durmaya çalışmalarıdır.

Liderlerin toksik davranışlarıyla başa çıkabilmek için alınabilecek tedbirler örgüt düzeyinde tedbirler, çalışan düzeyinde tedbirler ve liderin kendi davranışlarına yönelik tedbirleri başlıkları altında ele alınabilir.

2.13.1. Örgüt düzeyinde tedbirler

Liderlerin örgütsel yaşama olan etkileri incelendiğinde toksik liderlerin toksik örgütlerde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle liderlerin toksik davranışları, ne kadar erken fark edilir ve önlem alınırsa bireyler ve örgüt üzerindeki yıkıcı etkileri büyük ölçüde önlenebilecektir. Arlı (2019: 127-129) toksik liderlikle örgütsel düzeyde başa çıkmanın yöntemlerini anlattığı araştırmasında örgütlerde lider seçimi ve işe alım aşamalarında potansiyel olarak toksik davranışlar gösterebilecek kişilerin tespit edilmesini sağlayacak yöntemler geliştirilmesi gerektiğini ve en üst kademe dâhil olmak üzere tüm ara kademelerdeki liderlerin davranışlarının kontrol edilebilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca toksik davranışlar gösteren liderleri eğitecek mekanizmalar oluşturulmasını ve verilen eğitimlere paralel olarak örgüt içerisinde etik ve ahlaki davranışların örgüt politikaları ile teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Liderin görev süresinin sınırlandırılmasının, çalışanlara liderin olumsuz davranışlarını rapor edebilecekleri kanallar oluşturulmasının, çalışanların öz kendilik değerlendirmelerini geliştirecek eğitim ve uygulamaları hayata geçirmesinin de fayda sağlayabileceği düşünülmektedir (Arly, 2019: 127-129).

Örgütler, toksisitenin yayılmasına karşı örgütsel savunma mekanizmaları kullanabilirler. Bu mekanizmalar toksisitenin yayılmasını azaltarak durdurabilir (Lipman-Blumen, 2005: 1-8). Ballı'ya (2014: 329) göre örgütlerin, çok fazla merkezden yönetime ağırlık verdiği ortamlarda yöneticilerin istenmeyen liderlik davranışlarında bulunma olanakları artmaktadır. Bu nedenle örgütün yapısına uygun olarak gücün daha az merkezileştiği yönetim tarzları tercih edilebilir. Ayrıca iş tanımları, amaçlar, işi gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma yöntemleri, yetki ve sorumluluklar ve elde etme yollarının belirlenmediği örgütlerde kişiler; kendi çıkar ve amaçlarını gerçekleştirmek için yanlış ve sapkın davranışlarda daha kolay bulunabilmektedirler. Bu nedenle örgüt içi yetki, sorumluluklar, iş tanımı, iş akışları ve işi yerine getirme yöntemleri, ödül - ceza mekanizması iyi tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.

2.13.2. Çalışan düzeyinde tedbirler

Bir örgütteki toksik liderlik tarzı; umutsuzluk, öfke, düşük motivasyon, zayıf iletişim gibi olumsuz etkilerin yayılması üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (İskit, 2019: 55). Örgütlerde toksik etkenleri tespit edip onlarla mücadele etmek üretkenliğin, yaratıcılığın, motivasyonun ve katılımın sağlanması açısından oldukça önemlidir. Flynn (1999) iletişime, etkileşime ve insanlara değer verilen bugünün yönetim anlayışlarında halen toksik liderlerin var olmasının sebebini iki nedene bağlamıştır. Birincisi örgüt içinde toksik liderliği besleyen kültürün varlığıdır. Diğer nedeni ise çalışanların bilerek ya da bilmeyerek bu duruma kayıtsız kalmasıdır. Toksik liderlerin örgütlerde devamlılık ve hâkimiyet sağlamaması için başta çalışanlar olmak üzere liderin etrafındakiler, liderin kusurlarını dile getirme konusunda çekimser davranmamalıdır.

Örgütlerde toksik liderlik olgusunun varlığının hissettirmesi ya da çalışan üzerinde tehdit oluşturması durumunda vereceği zararı düşük düzeyde tutarak etkisizleşmesini daha kolay hale getirebilecek bireysel seçenekler de vardır. Bektaş ve Erkal'a (2020: 64) göre böyle durumlarda, aynı liderle etkileşime giren güvenilir başka bir çalışana danışılabilir veya örgüt içinde fikir önderi olarak bilinen bireylerin tavsiyesi alınabilir. Böylece çalışanlar bir araya gelerek toksik liderle nasıl yüzleşebileceklerinin stratejisini oluşturabilir ve bunu yapıcı bir şekilde

gerçekleştirebilirler. Ayrıca yalnız yüzleşmelerden kaçınılmasının daha faydalı olacağını da belirtirler. Çünkü tanıksız yüzleşmeler liderin görüşmeyi “söylediniz/söyledi” gibi senaryolara dönüştürme ihtimali yüksek olarak görülmektedir.

Toksik davranışların önlenmesi için çalışanların gerek işe alım esnasında ya da daha sonrasında testler uygulanarak davranışları takip edilebilir (Ballı, 2014: 322-330). Eğer toksik taraflar tespit edilmiş ise olumsuz taraflarını yönetebilmeye dönük gerekli eğitimler verilmelidir. Whicker (1996: 177) toksik lider ile başa çıkma yollarını sıralarken liderin önemsiz eylemlerinin görmezden gelinmeli, liderle tehdit edici olmayan bir şekilde konuşulmalı, endişeler örgütsel kanallar aracılığıyla ifade edilmeli, gizli toplantı ve anlaşmalara katılım reddedilmeli, ne olursa olsun üretkenlik sürdürülmeli şeklinde ifade etmiştir (Aktaran: Tavanti, 2011: 132).

Toksik lider altındaki çalışanlar, savunmasız kaldıklarında liderlerine uyma ya da örgütten ayrılma seçeneklerinden başka baş etme yolu bulamayabilir. Toksik liderlerin davranış şekli çalışanların psikolojik ve duygusal dengesini bozduğundan bir süre sonra durum normalmiş gibi algılanarak çalışanlarda lidere benzer davranış şekli oluşabilmektedir (Demir, 2019: 157). Çalışmaya devam edenler beklenti ve bağlılıklarında bir azalma yaşasalar da durumun değişeceğini umut edebilirler. Uyum gösteremeyen çalışanlar ise baş edemediği toksik liderlik davranışlar karşısında örgütte kalmak için hissettiği aidiyet duygusunu kaybedebilir. Örgüt ve lider hakkında olumsuz düşüncelerin artması sonucunda ise örgütten ayrılma kararı veya niyetini ortaya koyar. Bu durum toksik liderliğin yoğun şekilde hissedildiği örgütlerde personel devir oranı yükselteceğinden örgütlere büyük zararlar vermektedir.

2.13.3. Liderin kendi davranışlarına yönelik tedbirleri

Örgütlerde büyük olumsuzlukların gelişmesine yol açan toksik lider eylemleri kendiliğinden ortadan kalkan davranışlar değildir. Toksik liderlik eylemleri, ilişkilere oldukça zarar veren bir davranış olduğundan öncelikli olarak liderlerin olabildiğince bu durumdan kaçınmaya özen göstermesi gerekir. Bunun için toksik liderlik maliyetinin iyi lider maliyetinden daha fazla olduğunu ve iyi liderliğin getirdiği sonuçların toksik liderlikten daha iyi ve olumlu sonuçlar oluşabileceğini bilincine

erişmeleri gerekir (Güzelyurt, 2020: 23). Çünkü liderlerin temel görevi çatışma çıkarmaktan ziyade örgütü dönüştürüp geliştirerek sorunlara gerçekçi çözümler üretmektir (Çiçek ve Kılınç, 2020: 556).

Toksik liderlerin davranışları çalışanların duygularını ve bilişlerini etkilemektedir (Indradevi, 2016: 106). Örgüt içerisinde huzursuzluğa ve çatışmalara neden olan toksik eylemler çalışanların yaşam kalitesini, örgütün geleceğini riske atan olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Liderlerin toksik davranışlarını azaltmak ve örgütsel ilişkileri daha güçlü bir hale getirebilmek için liderler kendilerine dönük birtakım önlemler alabilir. Sutton (2007) liderlerin aşağıdaki eylemleri benimseyerek toksik davranışlarını azaltabileceğini belirtmiştir:

- Başkalarından daha iyi veya daha kötü olmayı düşünmeyin, mütevazı olun.
- Çalışanlar, kendi ve örgüt için kazan-kazan-kazan üzerine odaklanın.
- Çalışanların geçmişleriyle yüzleşin ve onların gerçek benlikleri olmaya çalışın.
- Çalışanlarla farklılıklardan ziyade benzerliklere ve sinerjilere odaklanın.
- Daha az güçlü kişilere kötü davranmaktan kaçının.
- İnsanları enerjisiz veya aşağılanmış hissettirmekten kaçının.

Ballı'ya (2014: 330) göre; örgütlerde lider ve üst yönetimin koyduğu hedeflerin ulaşılabilir hedefler olması, çalışanların liderden taleplerinin ve beklentilerinin gerçekçi olması liderin istenmeyen kişilik özelliklerini kontrol altında tutması aısından oldukça önemlidir. Liderin en zayıf anları, yorgun ve stres altında oldukları sıradışı zamanlar olduğu unutulmamalıdır. Öyle ki toksik liderlik davranışlarını sergilediği bu anlarda nasıl davrandığını nesnel olarak en iyi aileleri, iş arkadaşları, aşları ve üstlerinden sorarak öğrenebilir. Bu anlamda lider yakın çevresindekilere, davranışları hakkındaki fikir ve izlenimlerini nesnel olarak değerlendirmesini isteyebilir. Ayrıca lider koçluk uygulaması gibi çeşitli yolları kullanarak uzman kişilerden yardım talep edebilir. Davranışlarını değerlendirmek isteyen liderler ise yazılı notlar tutabilir. Zor durumları aşmada veya başarılı olduğu anlarda kullandığı kişilik özelliklerini ve bu özellikleri hangi hedeflere varmak için kullandığını yazabilir. Böylece toksik davranışlarını daha kolay tespit edebilir. Benzer şekilde lider, toksik

tarafının oluşmasına sebep olabilecek geçmiş tecrübelerini tespit etmeye çalışabilir ve geçmişte yaşadıklarının üzerine gidebilir. Geçmişte yaşanan aksaklıklar ve olumsuzluklar liderin kişiliğinin oluşmasında büyük bir rol oynayabilmektedir. Gene liderlerin toksik tarafının ortaya çıkmasına neden olabilecek stresli ortamları ve anları yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda liderler stres yönetimi, kriz yönetimi ve çatışma yönetimi gibi eğitimlere katılarak, rahatsızlık veren stresli ortamlarla baş edebilme yeteneklerini geliştirebilir.

2.14. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları

Okulun amaçlarına ulaşabilmesi ve eğitim öğretim sürecinin nitelikli biçimde gerçekleşmesi için etkili bir liderin varlığı kaçınılmazdır (Boydak Özcan vd., 2020: 336). Okul yöneticileri hem sahip oldukları yeterliliklerle hem de elinde bulundurdıkları güçle beraber okulun yönetim süreçlerinden sorumlu lider kişilerdir. Okul yöneticileri, okullarda kaynakları ve tüm bileşenleri bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirecek etkili kişilerdir (Akar, 2015: 113). Öğrencilerin başarıları üzerinde, okulların etkili bir biçimde yönetilmesi veya yönetilememesinin doğrudan etki ettiği düşünülmektedir (Gedikoğlu, 2015: 103). Bu nedenle okul yöneticileri bu sosyal sistem içerisinde etkili ve nitelikli eğitimin sağlanmasından sorumlu en önemli kişiler olarak ifade edilebilir.

Örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken yönetim anlayışına göre bilgi, beceri, değer, tutum ve davranışlardan oluşan yönetsel yeterlilikleri mevcuttur (McLagan, 1997, 42). Okul yöneticileri, bu yeterlilikleri kullanarak okul içerisinde öğretmen, öğrenci ve diğer paydaşlarla ilişki içerisinde dinamik bir sosyal yaşam alanı oluştururlar. Bu sosyal yaşam alanı içerisinde okul yöneticilerinin sahip olduğu güç; karar, kontrol, yönetim ve denetim mekanizmaları daha da işlerlik kazanmasını sağlar. Bu mekanizmaların katı ve otoriter şekilde işlemesi okul yöneticilerinin olumsuz davranışları olarak nitelendirilen toksik eylemleri beraberinde getirebilir. Toksik eylem sergileyen okul yöneticileri; bürokratik kural ve işleyişe bağlı çalışırlar, öğretmenlerin düşüncelerini pek önemsemezler, öğretmenlere güvenmezler ve baskı uygularlar, onları taraf olmaya zorlarlar, öğretmen başarısı üzerinden üst makamlara karşı çıkar sağlarlar, öğretmenleri kendine muhtaç hale getirmek için çabalarlar, velilere karşı öğretmeni

kötüleyen söylemlerde bulunurlar (Samaroo, 2008; Aktaran: Kırbaç, 2013: 115-116).

Okul yöneticilerinin toksik özelliklerinden kaynaklı davranışları, öğretmenlerin motivasyonunu düşürebileceğinden kararlara katılımını da olumsuz etkileyecektir. Süreçten uzak olan öğretmenlerin yaratıcılığı, canlılığı ve yenilikçi fikirleri zamanla azalma gösterebilecektir. Yöneticisinden gerekli desteği alamayan, yeteneklerini ve becerilerini kullanamayan öğretmenlerin okulla olan bağları zayıflayabilecektir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları doğrudan öğrenci başarısının da etkilenmesine neden olacaktır.

2.15. Okullarda Toksik Liderlik Davranışlarının Etkileri

Okul yöneticileri formal yetkilerden beslenen ve okulun yönetiminden sorumlu güç sahibi kişilerdir. Gücü elinde bulundurmak isteyen okul yöneticileri değişen durum ve koşullara göre ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırmak ve dengelemek durumundadır. Bu çaba içerisinde okul yöneticilerinin gösterdikleri farklı davranışlar; ilişki içerisinde oldukları öğretmen, öğrenci, veli, diğer personel, meslektaşları, amirleri tarafından algılanır, izlenir ve anlamlandırılır (Zembat, Tunçeli ve Akşin, 2015: 446). Yöneticilerin bazı davranışları çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edip daha yüksek verim sağlarken; bazı davranışları ise tam tersi olarak verimliliğin düşmesine, bağlılığın azalmasına ve memnuniyet düzeylerinin düşmesine sebebiyet vermektedir (Aksoy ve Yeşiltaş, 2020: 240). Toksik davranışlar olarak da nitelendirilen okul yöneticisini bazı eylemleri okul düzeyinde hızla yayılarak öğretmenlerin kendilerini anlamsız görmelerine ve okuldan soyutlamalarına da sebep olabilir (Erçetin, Akbaşlı ve Diş, 2019: 1318).

Okullarda yöneticilerin narsist kişilik özellikleri, saldırgan, katı ve etik dışı davranışları, nezaketsizlik ve iletişim sorunları toksisiteye neden olan faktörler olarak gösterilebilir. Gücünü okulun amaçları doğrultusunda kullanmayan okul yöneticileri öğretmenlerin okula karşı olan duygularını olumsuz etkiler. Diğer okul çalışanlarına, çalışma ortamına ve koşullarına, okulun kültür ve iklimine zarar verir. Toksik yöneticiler, kendi çıkarlarını düşündüklerinden okulun çıkarlarını pek önemsemezler. Çalışanlarına karşı olumsuz davranış sergileyerek üst makamlara sahip olabilmeyi hedefler (Güner vd., 2015: 252). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları

başta okulun gelişimine ve hedeflerine ulaşmasına engel olmakta ve öğretmenlerin yaptıkları işe yabancılaşmalarına, okula isteksiz bir şekilde gitmelerine, verimliliklerinin düşmesine, güçsüz hissetmelerine, mutsuz olmalarına, kendini çalıştığı örgütün değerli bir parçası olarak görmemelerine, okul ile ilgili sorumluluk almak istememelerine sebep olmaktadır (Erçetin vd., 2019: 1324-1325).

Okul yöneticilerinin liderlik pozisyonların açısından duygu yönetimi becerisi önemli bir özellik olarak görülebilir. Töremen ve Çankaya (2008: 40) çalışanlar olumsuz duygularını işe ve örgüte yansıtabileceğinden yöneticilerin dikkatli olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Demirtaş ve Küçük (2019: 2) okul yöneticilerinin toksik davranışları karşısında öğretmenlerin seslerini yükselterek bu davranışlara karşı tepkiler ortaya koyabildiklerini; aynı şekilde okul yöneticilerinin öğretmenleri sıkı şekilde kontrol etme, öğretmenlerin farklı yöntemler kullanmalarına izin vermeme, bütün kararları tek başına alma davranışları artıkça sessizlik davranışı gösterebildiklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin toksik lider davranışlarının artması örgütteki güven ortamını zedeleyerek çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (Bozkurt, Çoban ve Çolakoğlu, 2020: 704). Bu nedenle okul yöneticilerinin toksik liderlik özellikleri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir (Kahveci vd., 2019: 240). Diğer yandan hâkimiyet kurma ve baskı yaratma çabaları, korkuya dayalı zarar verici davranışları zaman içerisinde öğretmenlerin önce okul yöneticilerinden, daha sonra meslektaşlarından ve en sonunda da okuldan kopmalarına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı azalan ya da baltalanan öğretmenin çalıştığı kurumu terk etme olasılığı artmaktadır.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının önüne geçilerek okul iklimine ve sağlığına olumsuz etki edecek faktörler azaltılabilir. Burada en önemli görev, toksik etkilerin azaltılması için uğraş vermesi gereken okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, okul başarısını ve verimlilik durumunu kişisel çıkarlarından önemli görmesi ve bunun yanında öğretmenlere eşit davranılmasına dikkat etmelidir (Tura vd., 2021: 2500). Okul yöneticileri yaşanan olumsuzlukların azaltılabilmek için öğretmenlerin bağlılıklarını arttırmak amacıyla öncelikle onlarla açık ve etkili iletişim kurmalı, öğretmenleri alınacak kararlara dâhil ederek başarı ve başarısızlık durumlarında sorumluluğu paylaşmalı, okulun başarısını ve verimliliğini kişisel

çıkarlarından önde tutması ve öğretmenler arasında ayırım yapmaması gerekir (Kahveci vd., 2019: 240). Ayrıca toksik liderlik davranışı sergileyen okul yöneticileri, ilgili kurumlar tarafından araştırılmalı ve buna yönelik yaptırımlar getirilmeli, yeni atanan yöneticilere çalışanın işe bağlılığını ve iş doyumunu sürdürmek amacıyla liderlik eğitimleri verilerek örgütsel verimliliğin artırılması sağlanmalıdır (İlhan ve Çelebi, 2021: 216). Yöneticilerin okul içerisinde oluşturduğu olumsuz iklim, başlangıçta öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz biçimde etkileyerek tüm okulun zarar görmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle okullarda yöneticilerin kullandıkları liderlik tarzları, öğretmenlerin ve öğrencilerin tutumlarını, morallerini, kişilerarası ilişkileri, okul hedeflerine ve amaçlarına ulaşmalarını büyük ölçüde etkilemektedir (Amedome, 2018: 4). Başta öğretmenler olmak üzere çalışanların motivasyonunu düşürerek okul içinde mutsuzluk meydana getirmektedir

2.16. Toksik Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde toksik liderlik konusu üzerinde yurt içinde ve yurt dışında yürütülen örnek çalışmalar yer almaktadır.

2.16.1. Yurt içi araştırmalar

Alanyazın incelendiğinde toksik liderlik üzerine Türkiye’de yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ancak son yıllarda toksik liderlik konusu araştırmacıların ilgisini çekmiş ve yapılan çalışmalarda artış meydana gelmiştir.

Kırbaç (2013), yaptığı betimsel araştırmada toksik örgütlerin, toksik liderlerin, toksik örgüt özelliği gösteren eğitim örgütlerinin ve eğitim örgütlerindeki toksik liderlerin özelliklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla ilgili yerli ve yabancı alanyazın taranmış ve toksik liderliğe ilişkin veriler alt problemlere yanıt olabilecek biçimde çözümlenmiştir. Araştırmanın sonucunda tüm örgütlerin az ya da çok toksik özellikleri potansiyel olarak barındırdığı, toksisitenin örgüt içerisinde kendisine yer bulduğu andan itibaren düzenli ve hızlı bir biçimde yayıldığı, toksik liderin elde ettiği başarılarla, etik olmayan davranışlarını maskeleyebildiğini, kötü karar alma sürecinin, toksik iletişimin, adaletsiz uygulamaların toksik okul kültürünün oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirel (2015), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. 5’li Likert ölçeği olarak tasarlanan “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılarak 370 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları değişkenlerinin aralarında anlamlı ilişkilerin olduğu ve toksik liderlik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını yordadığı tespit edilmiştir.

Reyhanoğlu ve Akın (2016), toksik liderlik biçiminin örgütsel sağlığı etkileyip etkilemediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmada, toksik liderlik özelliklerinin örgütsel sağlığı nasıl etkilediği karşılaştırmalı olarak incelenmiş toksik liderlik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi açıklayan önermeler yapılmıştır. Yapılan çıkarımlarda toksik liderin yıldırma davranışları, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliği çalışanların dolayısıyla örgütün sağlığını olumsuz olarak etkilediği yönünde olmuştur.

Demirdağ (2018), farklı üniversitelerdeki akademisyenlerin algılarına göre algılanan örgütsel toksisite, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma düzeylerini incelemeyi amaçlamıştır. 206 akademisyenin katıldığı ve karma yöntemlerin kullanıldığı çalışmanın nicel bölümünde betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın nitel kısmı, açık uçlu sorular içeren yarı yapılandırılmış bir görüşme tekniği içermektedir. Çalışmanın bulguları örgütsel toksisitenin etkisinin, yükseköğretimdeki akademisyenlerin toksisite ile başa çıkma düzeylerinden daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca algılanan örgütsel toksisite ile toksisitenin algılanan etkileri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Demirtaş ve Küçük (2019), lise ve ortaokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile kendi örgütsel sessizliklerine yönelik algılarının düzeyi ve müdürlerin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma kapsamında Elazığ ili merkezinde on lise ve sekiz ortaokulda görev yapan 411 öğretmene, Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik ölçekleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin beraber çalıştıkları okul müdürlerinin toksik liderlik davranışlarına yönelik algıları düşük düzeyde; kendi

örgütsel sessizlik algıları orta düzeyde olduğu bulunmuştur.

Kahveci, Bahadır ve Kandemir (2019), okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmaya Rize il merkezinde bulunan ilkököl ve ortaokullarda görev yapmakta olan 291 öğretmen katılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla “Toksik Liderlik Ölçeği” ile “Öğretmenler için Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin toksik liderlik algılarının düşük, örgütsel bağlılıklarının orta derecede olduğu sonucuna varılırken bu iki değişken arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin toksik liderlik ve örgütsel bağlılık algılarının yaş değişkenine göre farklılaştığı; cinsiyet, medeni durum, branş ve hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ayrıca toksik liderlik davranışının örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tepe ve Yılmaz (2020), öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek; öğretmenlerin okul iklimi algılarında okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. “Okul İklimi Ölçeği” ve “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılarak yürütülen çalışma kapsamında 245 öğretmen üzerinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okul iklimi algılarının iyi düzeyde olduğu, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının ise ortalamanın altında olduğu; ayrıca okul iklimi ve alt boyutları ile toksik liderlik ve alt boyutları arasında genelde negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Ertuğrul (2021), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelemeyi amaçlamıştır. 2020-2021 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Arnavutköy ilçesinde resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 440 öğretmenden veri toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak öğretmenlerin demografik verilerine ilişkin “Kişisel Bilgi Formu” ile birlikte, “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”, “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” ve “Toksik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin toksik liderlik algısının öğretmenlerin

motivasyonlarını %34 düzeyinde ve iş tatminlerini %21 düzeyinde anlamlı olarak yordadığı ve toksik liderlik algısının motivasyon ve iş tatminini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

İlhan ve Çelebi (2021), öğretmenlerin toksik liderlik davranışı gösteren yöneticilere ilişkin algılarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılmasını amaçlamıştır. Araştırmaya Karabük- Safranbolu ilçesinde liselerde görev yapan 385 öğretmen katılmıştır. Veri toplama aracı olarak yöneticilerin toksik davranışlarını belirlemek için “Toksik Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Toksik liderlik davranışları alt boyutları, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkilememektedir. Öğretmenlerin duygusal bağlılığını ise, yöneticilerin değer bilmez olmalarını azaltmaktadır.

2.16.2. Yurt dışı araştırmalar

Sanders (2005), yeniden şekillenen okul iklimini ve değişim aşamalarını incelemek amacıyla yaptığı araştırmada okul çalışanlarıyla beraber “Göreve Yeni Atanan Okul Müdürünün Toksik Okul Kültürünü Değiştirme Çabası” adlı “etnografik” bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın verileri; birebir gözlem, katılımcı gözlemi, röportajlar, arşiv kayıtları ve dökümantasyon ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçları; okul çalışanlarının motivasyonunun yüksek ve daha donanımlı olması okul iklimini olumlu yönde etkilediği ve okul ikliminin olumsuz durumlardan kurtulduğunu göstermiştir. Ayrıca okul iklimini olumlu yapma çabalarını; okul müdürü başta olmak üzere öğretmen, öğrencilerin velilerin değer yargı ve inanışlarının okulun iyiye doğru pozitif yönde değişimi olarak ifade etmiştir.

Paris-Duehn (2008), yaptığı nitel araştırmada, bir eğitim yöneticisinin okulda bulunan toksik kültürün değişmesi için yaptığı uygulamaların sürecini, bu süreçte yaşananları ve verilen tepkileri incelemeyi amaçlamıştır. Washington’dan toksik özellik gösteren bir lisede yapılan araştırmanın verileri; bir akademik yıl boyunca tutulan elektronik dergilerin incelenmesi, anekdotlar, görüşmeler, doğrudan gözlemler, arşiv kayıtları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda olumlu

okul kültürünün duygusal güvenliği, öğrenci bağlılığını ve öğrencinin öğrenmesini etkilediği ifade edilmiştir. Toksik etkenlerin ortadan kaldırılabilmesi için okul yöneticinin yapacağı faaliyetlerin uygulama sıralarının iyi şekilde hazırlanabilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanında tüm personeli değiştirmek temel bir uygulama olarak görülse de mevcut kadroyu koruma yeteneği, büyük ölçüde yöneticinin personelde güven ve bağlılık oluşturma yeteneğine bağlı olacağı saptanmıştır. Yapılacak değişim faaliyetleri sırasında okul personelinin değişime direnci öğrencilere göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Bu çalışma, toksik bir kültürün pozitif bir kültüre dönüştürülebileceğini, ancak kültür bir kez değiştirildiğinde o kültürü sürdürmek için çalışmak gerektiğini de göstermiştir.

Pelletier (2010), çalışanların toksik olarak algıladıkları lider davranışlarını deneysel olarak belirleyerek lider toksisitesinin boyutlarını ve çalışanların toksik liderlerle olan deneyimlerinin yaygınlığını ortaya koymayı ve toksik lider davranışları tipolojisi geliştirerek zararlı liderlik üzerine araştırmaları genişletmeyi amaçlamıştır. İki yüz on beş katılımcıya çevrimiçi bir ankette, liderlerinin zararlı bir davranışta bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Daha sonra, o liderde zararlı olarak algıladıkları şeyi (yani, lider toksisitesi ile doğrudan deneyimlerini) özellikle ne yaptığını veya söylediğini açıklamaları istenmiştir. Çalışma sonucunda, liderin takipçilerinin öz saygısını kırma, çalışanın mesleki ve/veya kişisel güvenliğini tehdit etme, eşitsizlik kültürünü teşvik etme, çalışanları fiziksel ve zihinsel olarak yıldırma ve dürüst olmayan olmayı içeren sekiz lider toksisitesi boyutu ortaya çıkmıştır.

Green (2014), yaptığı araştırmada eğitim kurumlarında toksik liderliğin özellikleri, göstergeleri ve yaygınlığına odaklanmıştır. Araştırma verileri anket ve açık uçlu sorular yardımıyla toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, toksik liderlik eğitim örgütlerinde yüksek sıklıkla görülmektedir. Açık uçlu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda toksik liderler bencillik, etik başarısızlık, yetersizlik ve duygusal bozukluk olarak dört başlık altında tanımlanmıştır. Ayrıca, ortaya çıkan sonuçlar toksik belirtilerin erken uyarı işaretlerini öneren bir dizi davranış göstergeleri de belirlenmiştir.

Mahlangu (2014), Güney Afrika'da yaptığı araştırmada eğitim örgütlerinde çalışan okul müdürleri ve okul yönetim organlarının toksik liderlik davranışlarına

atıfta bulunulmuştur. Veriler alanyazın taraması, anket ve görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Güney Afrika'daki bazı ilçe okullarında, özellikle Gauteng'de ortaokullarda hem okul müdürleri hem de okul yönetim organları toksik davranışlarının etkileri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırma verileri doğrultusunda okul müdürleri ve okul yönetim organlarının yetkilerini kötüye kullanması; okul müdürlerinin okullarını kötü yönetmesi; okul müdürlerinin çalışmalarını okul yönetim organlarının çalışmalarıyla karıştırması; okul müdürleri ve okul yönetim organları arasında bir güvensizlik var olması ve genellikle öğrencilerin okullarda hiçbir rolü olmaması nedeniyle Gauteng okullarında öğretme ve öğrenmenin zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mehta ve Maheshwari (2014), yaptıkları çalışmada toksik liderlik teorisini ve toksik liderlerin sergilediği davranışları anlamaya ve aynı zamanda toksik davranışların kökenlerinin izini sürmeye ve ayrıca toksisitenin nedenlerini ve bunun bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamışlardır. Araştırmada, toksik liderliğin bireyler ve aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilirliği için son derece tehlikeli bir durum olduğu belirtilmiştir. Örgüt içerisinde etki ettikleri her şeyi kendi çıkarları doğrultusunda kullandıkları ifade edilmiştir. Toksik özelliklere ve toksik ve işlevsiz davranış potansiyeline sahip bireylerin hiçbir koşulda bir organizasyonda çalışmasına ve büyümesine izin verilmemesi gerektiği hususu vurgulanmıştır.

Indradevi (2016), toksik liderlik ve toksik lideri tanımlamak ve bir toksik liderin farklı davranış ve niteliklerini ve bu liderin takipçiler ve organizasyon üzerindeki etkisini göstermek amacıyla literatür taraması yapmıştır. Çalışma sonucunda toksik liderlik, yalnızca ondan etkilenen bireyler için değil, aynı zamanda etkilenen organizasyonun sürdürülebilirliği için de son derece tehlikeli olarak ifade edilmiştir. Toksik özelliklere ve işlevsiz davranışlara sahip bireylerin hiçbir koşulda bir organizasyonda işlev görmesine ve büyümesine izin verilmemesi gerektiği belirtilmiştir.

Omar, Robinson ve Dudau (2017), devlet üniversitelerinde toksik liderlik kavramlarını ve toksik liderliğin akademisyenler üzerindeki etkilerini, toksik liderin özelliklerini ve toksik liderliği teşvik edebilecek kültürü araştırmayı amaçlamışlardır.

Araştırma verileri anket ve görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırma sonuçları, üniversitedeki toksisite liderinin duygusal rahatsızlığa neden olabileceğini, performanslarını azaltabileceğini ve çalışan anti-sosyal davranışlarına neden olabileceğini göstermiştir. Ayrıca izin verilen çevre ve hiyerarşik yapı gibi kültürün, toksik gelişimi teşvik ettiğine ve üniversitede toksisite belirlemede en büyük etkiye sahip olduğuna inanıldığını göstermiştir.

Hadadian ve Sayadpour (2018), toksik liderlik ile çalışanların işle ilgili duygusal iyi oluşları arasındaki ilişkiyi iş stresinin aracı rolü ile incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma verileri, bilgi temelli organizasyonlarda çalışan 213 kişiden toplanmıştır. Araştırma verileri toksik liderlik ölçeği, işle ilgili duygusal iyi oluş ölçeği ve iş stresi ve gerilme ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonuçları toksik liderliğin, niceliksel iş yükünün, örgütsel kısıtlamaların ve kişilerarası çatışmaların işle ilgili duygusal iyi oluş üzerindeki önemli doğrudan ve dolaylı etkilerini göstermiştir

Dobbs ve Do (2019), ABD’de askeri eğitim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin algıladıkları toksik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Veriler anket ve görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Çalışma askeriyede farklı demografik özellik gösteren 285 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda toksik liderlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, liderlerin sahip olduğu toksik özellikler, çalışanların örgütlerine karşı daha olumsuz tutumlara sahip olmalarına neden olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama aşamaları ile verilerin analizine yönelik bilgiler verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırma, nitel araştırma yöntem ve tekniklerinden yararlanarak yapılmıştır. Nitel araştırmalarda amaç yaşanan deneyim, olay, algı ve durumların anlamlandırılıp ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Creswell'e (2017: 20) göre nitel araştırma, bilinmeyen problemi keşfetme ve anlaşılması gereken ana olguyu ayrıntılı bir şekilde kavrama sürecidir. Yıldırım ve Şimşek' e (2018: 41) göre ise nitel araştırma, sosyal olguları bulundukları doğal çevre içerisinde doküman, gözlem ya da görüşme gibi analiz yöntemleriyle araştırma ve anlamayı temel alan bir yaklaşımdır.

Araştırma, nitel araştırma geleneği içinde yer alan olgubilim deseni kullanılarak yürütülmüştür. Olgubilim deseni; farkında olunan ancak ayrıntılı ve derin anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020: 157). Dolayısıyla, olguların daha iyi tanınip anlamlandırılmasına yardımcı olacak yaşantılar, örnekler ve açıklamalar ortaya koyar (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 72). Böylece, bireylerin olguya yönelik algıları, yaşantıları ve yüklediği anlamların ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır (Onat Kocabıyık, 2015: 56).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırma 2021-2022 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili Kartepe ilçesinde bulunan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesindeki okullarda yürütülmüştür. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini incelemek amacıyla yirmi öğretmenin görüşlerine başvurulmuştur.

Görüşme yapılacak öğretmenlere amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve kartopu örnekleme bir arada tercih edilerek ulaşılmıştır. Çünkü amaçlı örnekleme yöntemi, bir durumu derinlemesine çalışabilmek için zengin bilgi sağlayacak veri kaynaklarının seçilmesine fırsat tanır (Büyüköztürk vd., 2018: 92). Ölçüt örnekleme tekniğinde temel amaç, belirlenen ölçüt ya da ölçütlere uygun durumların çalışılması veya gözden geçirilmesidir (Oral ve Çoban, 2020: 234). Bu kapsamda araştırma amacıyla doğrudan ilişkili olan ve zengin veri sağlayacak ölçütler belirlenmiştir. Yapılan çalışmada katılımcıların toksik liderlik davranışlarına maruz kalmaları ölçüt olarak kabul edilmiştir. Aynı doğrultuda araştırmada kartopu örnekleme tekniği de tercih edilmiştir. Çünkü kartopu örnekleme, araştırmacının problemine ilişkin olarak zengin bilgi kaynağı olabilecek birey veya durumların saptanmasında oldukça etkilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 122). Bu amaçla araştırmaya katılmayı kabul eden katılımcılardan toksik liderlik davranışlarını esas almaları istenerek araştırmada yer almak isteyeceğini düşündükleri başka öğretmenlerin isimleriyle birlikte erişim bilgileri alınmıştır. Böylece var olan örneklem daha da genişletilmiştir.

Katılımcıların kimlik bilgilerini gizli tutmak amacıyla gerçek isimleri yerine rumuz kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Demografik Verilerinin Dağılımı

Katılımcılar*	Cinsiyet	Okul Kademesi	Branş
Furkan	Erkek	Anaokulu	Okul Öncesi
Şükran	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi
Yasemin	Kadın	Anaokulu	Okul Öncesi
Canan	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Ferhat	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Nalan	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Selin	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Sevinç	Kadın	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Şevket	Erkek	İlkokul	Sınıf Öğretmenliği
Ahmet	Erkek	Ortaokul	Türkçe
Hilal	Kadın	Ortaokul	Sosyal Bilgiler
İbrahim	Erkek	Ortaokul	Türkçe
Nermin	Kadın	Ortaokul	Fen Bilimleri
Nisa	Kadın	Ortaokul	Matematik
Yener	Erkek	Ortaokul	Din K.ve A.B
Zuhal	Kadın	Lise	Türk Dili ve Edebiyatı
Çağan	Erkek	Lise	Matematik
İsmet	Erkek	Lise	Tarih
Merve	Kadın	Lise	İngilizce
Samet	Erkek	Lise	Matematik

*Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla öğretmenlerin betimlenmesinde rumuz kullanılmıştır.

Tablo 13'te görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenler içinde kadınların (f=11) sayısı daha fazladır. Öğretmenlerin yarısından fazlası ilkököl ve ortaokul düzeyinde (f=12) bir okulda görev yapmaktadır. Tablo 13 incelendiğinde sınıf öğretmenliği (f=6) branşında katılımcıların daha fazla olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Öncelikli olarak araştırmanın amacı göz önünde bulundurulmuş ve araştırmacı tarafından araştırma konusunu ele alan yerli ve yabancı alan-yazın taraması yapılmıştır. Aynı amaçla toksik liderlik davranışlarına maruz kalan üç öğretmenle sohbet edilerek sorunlara ilişkin bir öngörü sağlanmıştır. İlgili alanyazın araştırması ve görüşmeler sonucunda, bu çalışma kapsamında yer alabilecek sorunlar belirlenmiştir. Ardından sorunları ortaya koyabilecek sorular üzerinde çalışılmıştır. Sorular hazırlanırken açık uçlu ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Aynı şekilde soruların mantıklı şekilde sırayla düzenlenmesine, yönlendirmeye açık olmayacak ve birden fazla boyut içermeyecek şekilde olması sağlanmıştır. Soruların net, anlaşılır ve açık olduğunu belirlemek amacıyla üç öğretmenle pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot görüşmelerden birincisi 39 dakika, ikincisi 43 dakika, üçüncüsü 40 dakika sürmüştür. Pilot görüşmeler sonucunda iki sorunun anlaşılabilirliğinde netleştirmek için düzeltmeler yapılmıştır. Görüşme formu araştırmanın amacı ve nitel çalışmaya uygunluğu açısından değerlendirilmek üzere eğitim bilimleri alanında çalışan ve nitel araştırmalar yapan bir öğretim üyesi, iki Türkçe öğretmeni, bir rehber öğretmen olmak üzere dört uzmanın görüşüne sunulmuştur. Görüşme formu; uzman görüşleri doğrultusunda araştırmacı tarafından yeniden incelenerek soruların açık ve net olması, araştırma konusuna uygun olması sağlanmıştır. Uzmanların değerlendirmeleri ve görüşleri doğrultusunda anlam ve biçim yönünden gerekli düzeltmeler yapıp sekiz sorudan oluşan form beş temel soruya indirilmiştir. Belirlenen sorular sonrası iki öğretmenle daha pilot görüşme gerçekleştirilmiş ve formun son şekli verilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu öğretmenlerin kendi duygu, düşünce, inanç, yaşantı ve deneyimleri esas alınarak toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkileri hakkında düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, yapılandırılmış görüşmelere göre daha esnektir (Oral ve Çoban,

2020: 252). Bu nedenle önceden hazırlanmış temel soruların yanında görüşme sırasında görüşülen kişinin soruları daha iyi anlamasını sağlamak için araştırmacıya sonda sorular sorma esnekliği sağlar (Robson, 2011'den Aktaran: Kayıkçı ve Özyıldırım, 2019: 1505). Bu doğrultuda uzman görüşleri de alınarak yarı yapılandırılmış görüşme formuna muhtemel sondalar eklenmiştir. Sonda sorular, görüşülen kişiyi belirli bir düşünceye yönlendirmeden daha kapsamlı, sistematik ve zengin veri toplanmasına yardımcı olur. Görüşme sırasında “Böyle bir durumda neler hissettiniz?”, “Bu konuyu biraz daha açabilir misiniz?”, “Niçin böyle düşünüyorsunuz?”, “Ne gibi sonuçlara yol açabilir?”, “Ne anlama geliyor?”, “Örnek verebilir misiniz?” gibi sonda sorular kullanılmıştır. Araştırma soruları ve bu sorulara ait sonda sorular aşağıdaki Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Araştırmanın Görüşme Soruları

Görüşme Soruları	Sonda Sorular
Soru 1: Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları nelerdir?	Hangi davranışlar toksiktir? Okul yöneticilerinin hangi davranışlarını toksik olarak algılıyorsunuz? Başka neler olabilir?
Soru 2: Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri neler olabilir?	Niçin bu tür davranışlar sergiliyor olabilirler? Başka sebepleri de var mıdır?
Soru 3: Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri nelerdir?	Toksik davranışlar ne gibi sonuçlara yol açar? Mesleki açıdan nasıl etkilenirsiniz? Bireysel anlamda nasıl etkileniyorsunuz? Bu konu hakkında daha fazla bilgi verebilir misiniz? Örneklerle açıklayabilir misiniz?
Soru 4: Toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri nelerdir?	Toksik liderlik davranışların sonuçlarını örgütsel açıdan değerlendirebilir misiniz? Bu durum çalıştığınız kurumu nasıl etkiliyor? Ne gibi durum oluşmasına yol açıyor? Örgüt içinde yaşanabilecek durumlara örnekler verebilir misiniz?
Soru 5: Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile nasıl baş etmektedir?	Toksik davranışlar karşısında nasıl önlemler alıyorsunuz? Nasıl baş ediyorsunuz? Bu konuda başka neler önerebilirsiniz? Örnek verebilir misiniz?

3.4. Verilerin Toplanması

Görüşmeler, 2022 yılı içerisinde Nisan-Mayıs aylarından katılımcıların görev yaptığı okullarda gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, 9 erkek ve 11 kadın katılımcı ile yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Yeni katılımcılardan toplanan verilerin eski verilerle benzer olması ya da eski verilerin tekrar etmesi nedeniyle yeni kod ve temaların çıkmamasına yol açtığından veri toplama işlemi durdurulmuştur (Creswell,

2017: 82; Patton, 2018: 202). Yarı yapılandırılmış görüşme formu yüz yüze uygulanmış olup, uygulama süreci yaklaşık 40-55 dakika aralığında sürmüştür. İlk görüşme önceden belirlenen ve toksik liderlik davranışına maruz kalan ya da bu şekilde algılayan katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Diğer katılımcılar, daha önce görüşme yapılan katılımcının araştırmada yer alması gerektiğini düşündüğü öğretmen önerisi doğrultusunda belirlenmiştir. Katılımcıların önerisi alınamadığı durumlarda araştırmanın amacına uygun olabilecek öğretmenler çevre araştırması yapılarak araştırmaya dahil edilmiştir. Görüşmeler dikkat dağıtmayacak ortamlarda önceden randevu alınarak yapılmıştır. Görüşmelere başlanmadan önce katılımcılara, araştırmacı tarafından kendisi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgilerinin ve okul isimlerinin kimseyle paylaşılmayacağı ifade edilerek, güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Görüşmeler sırasında güvenilirlik için bütün katılımcılara aynı sırada sorular yönlendirilmiştir. Öğretmenlerin kendilerini rahat ifade edebilmeleri amacıyla görüşmenin sohbet havasında ilerlemesi sağlanmıştır. Görüşmelerde veri kaybına yol açılmaması için katılımcılardan izin alınarak ses kaydedici cihaz kullanımı izni istenmiştir. 7 katılımcı ses kaydı alınmasına onay vermemiştir. Ses kaydı için onay alınamayan görüşmeler not tutularak kaydedilmiştir. 13 görüşme ise ses kaydı alınarak tamamlanmıştır. Aynı zamanda katılımcıların değindiği önemli noktalar not alınmıştır. Kaydedilen görüşmeler daha sonra notlarla birleştirilerek hiçbir değişiklik yapılmadan yazıya dökülmüş ve analiz edilmiştir. Bu yolla öğretmenlerin toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkilerine yönelik görüş ve düşünceleri ayrıntılı olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, katılımcılarla yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilmiştir. Toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkilerine ilişkin olarak öğretmen görüşlerinin çözümlenmesinde nitel veri analiz tekniklerinden betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Analiz öncesinde görüşmeye ilişkin ses kayıtları deşifre edilip elde edilen notlarla karşılaştırılarak bilgisayar ortamına aktarılması sağlanmıştır. Toplam 20 öğretmenle 15 saatlik görüşme yapılmış, elde edilen ses kayıtları araştırmacı tarafından yazıya aktarılarak 63 sayfalık metin haline dönüştürülmüştür.

Metinler, sorulan kılavuz sorulara verilen cevaplara göre sınıflandırılmış ve düzenlenmiştir. Veriler yazıya dökülürken anlaşılamayan ifadeler katılımcılarla görüşülerek aydınlatılması da sağlanmıştır. Dökümleri tekrardan kontrol etme sürecinde yazım yanlışlar, görüşülen kişilerin isim kodlamaları, verilerin tarihleri, görüşme süreleri üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Elde edilen yazılı anlatımlar kâğıda basılarak katılımcılara okutulmuş ve teyit edilmiştir. Bu doğrultuda ses kayıtlarının hatasız olarak yazıya dökülmesi sağlanmıştır.

Oluşturulan belge, dikkatli şekilde okunarak betimsel bir şekilde analiz edilmiştir. Bu analizde amaç, elde edilen bulguları yüzeysel ancak sistematik ve açık biçimde okuyucuya sunmaktır (Oral ve Çoban, 2018: 267). Betimsel analiz yaklaşımında; gözlem ve görüşme sonucu toplanan verileri düzenli bir biçimde açıklamak, özetlemek, basitleştirmek, düzenlemek ve sunmak için okunması, anlaşılması ve sonuçlandırılması kolaydır (Wiyono, 2001). Bu bağlamda görüşmeden elde edilen veriler, araştırma bağlamında oluşturulan görüşme soruları, sondaları ve araştırmanın kavramsal çerçevesinden yola çıkarak araştırmanın genel çerçevesi niteliğindeki ana temalar oluşturulmuştur. Bir çerçeve niteliğindeki temalar belirlendikten sonra sırasıyla her bir soru için tüm katılımcıların verdikleri cevaplar araştırmacı tarafından sözcük, cümle, paragraf bazında incelenmiş ve kavramsal karşılıkları niteliğindeki kod ve alt kodlar oluşturulmuştur. Benzer işlemler tüm görüşme verileri için tekrar edilmiştir. Belirlenen temalar, alt temalar ve kodlara göre veriler detaylı şekilde yeniden gözden geçirilmiş ve düzenlenerek betimlenmiştir. Veriler ana kodların altına işlendikten sonra, benzer konularda olan veriler ana kodun altında alt tema oluşturularak gruplanmıştır. Elde edilen temaların desteklenmesi amacıyla gerekli yerlerde önemli görülen görüşme verileri doğrudan aktarılarak bulgular desteklenmeye çalışılmıştır. Araştırmacının yorumlarının nitelik kazanmasına katkı sağlaması için bulgular arasında neden-sonuç ilişkileri açıklanmış, olgular arasında yer yer karşılaştırmalarda bulunulmuş ve yorumlamalar yapılmıştır.

Araştırmada, betimsel analiz tekniği ile tematik çerçeveye göre düzenlenen veriler içerik analizine tabi tutularak da desteklenmiştir. Betimsel analizde tanımlanan, özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde derinlemesine incelenir. İçerik analizi, betimsel yaklaşımda belirgin olmayan kavram ve temaların ortaya

çıkarılmasını sağlar. İçerik analizinde görüşme, doküman veya gözlemler ile elde edilen nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir: Verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 228-239). İlgili alanyazından ve görüşmelerle elde edilen veriler, araştırma soruları ve görüşme formunda yer alan sorular, kodlama ve kodlar arası ilişkileri göz önünde bulundurularak veri seti birçok defa gözden geçirilmiş ve kategorileme işlemi tekrardan gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırmalarda veri analizi anlamlı, kapsamlı ve dinamik biçimde işleyen bir süreçtir. Nitel veri analizi yöntemi çalışmanın amacından, araştırmacının topladığı verilere nasıl baktığından ve hazırlanan sorulardan kolayca etkilenebilmektedir (Kabakçı Yurdakul, Çolak ve Dulkadir, 2016: 2). Bu amaçla, analiz aşamasının son adımı olarak görüşme dökümleri hazırlandıktan sonra dört kez okuma yapılarak benzer anlamlar içeren örüntülere ulaşmak amacıyla çeşitli kodlar çıkarılmıştır. Araştırmacı ve eğitim bilimleri alanında nitel araştırmalar yapan uzman bir öğretim üyesi, öğretmenlerin görüşlerini ayrı ayrı kodlamıştır. Belirlenen kodlar incelenerek Miles ve Huberman'ın (2016: 64) önerdiği uyum yüzdesi formülü ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{[\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}]} \times 100$) kullanılmıştır. Uyum yüzdesi formülü neticesinde kodlayıcılar arasında görüş uyum oranı; birinci tema için .93; ikinci tema için .91; üçüncü tema için .89; dördüncü tema için .91; beşinci tema için .88 olarak bulunmuştur. Uyum yüzdesinin %70 ve üstü olması güvenilirliğin uygun olduğu ifade edilmektedir (Şencan, 2005).

3.6. İnandırıcılık

Güvenilir, doğru ve ispatlanabilir bilgiler araştırmaların bilimsel nitelik kazanmasına katkı sağlar. Bu bağlamda herhangi bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması aşamasından başlayarak verilerinin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ile bulgularının sunulması aşamasına kadar bilimsel kaygı ve titizlikle yazılmasını gerektirir (Merriam, 2018: 200). Araştırma sürecinin ve sonuçlarının saydam, tutarlı ve diğer araştırmacılar tarafından doğrulanabilir olması yapılan araştırmanın kabul görme derecesini etkiler. Nitel araştırmalarda nicel araştırmalardan farklı olarak kesin bir geçerlik ve güvenilirlik tespiti yapmak kolay

olmamaktadır (Shenton, 2004: 63). Bu bağlamda nitel araştırma yaklaşımında geçerlik ve güvenirlik için inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik olmak üzere dört ölçüt kullanılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985: 300).

Toksik liderliğin bireysel ve örgütsel etkilerine ilişkin olarak öğretmen görüşlerini ele alan bu çalışmada inandırıcılık (iç geçerlik) artırılması hedeflenmiştir. Öncelikle, alanyazın taranarak kavramsal bir çerçeveye görüşme formu hazırlanmıştır. Veri toplama aracı ve soruları iki Türkçe öğretmeni ve bir alanında uzman öğretim üyesi tarafından kontrol edilmiştir. Veri toplama sürecinde katılımcıların kendi fikirlerini rahat ve içten yansıtabilmeleri için, çalışmadan elde edilen verilerin akademik amaçla kullanılacağı ve isimlerinin gizli kalacağı güvencesi verilmiştir. Görüşmelerde veri kaybına yol açmaması için katılımcılardan ses kaydı için izin alınmıştır. Toplanan verilerin kullanıldığı ilk analiz bulguları hakkında, katılımcılarla görüşülerek yanlış anlamayı veya yorumlamayı önlemek amacıyla geribildirim yapması istenmiştir. Katılımcıların, genel itibarıyla görüşlerinin bulgulara yansıdığını belirttiği görülmüştür. Araştırmada inandırıcılığı artırabilmek için yöntemsel bir çeşitlilik de sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme verilerinin tematik analizinden elde edilen bulgular içerik analizi, Pareto analizi ve grafiği gibi tekniklerle analiz edilerek çeşitlilik güçlendirilmiştir. Böylece görüşme sürecinde toplanan verilerin gerçek durumu yansıtmaları sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın aktarılabilirliğini (dış geçerliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılanlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması detaylı bir biçimde tanımlanmıştır. Ayrıca çalışmada dış geçerliği artırabilmek için, çalışma grubunda azami çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Özellikle farklı yerleşim birimlerinde bulunan farklı kademelerdeki okullarda çalışan öğretmenlerin çalışma grubuna alınmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmanın tutarlığını (iç güvenirliğini) artırmak için toplanan ham veriler özenli bir şekilde bilgisayarda dosyalanıp saklanmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplara ilişkin kodlayıcılar arası güvenirliliği sağlamak için iki araştırmacı tarafından farklı ortam ve zamanlarda bağımsız bir şekilde kodlanmıştır.

Temalar, kategoriler ve kodlar oluşturulduğunda, araştırmacı kodların ait olduğu temel veri kaynağının yeniden incelemiştir. Verinin ilgili kodla, kodun ilgili kategoriyle, kategorinin ilgili temayla ve kodun doğrudan temayla bağlantısını iyice anlamaya çalışmıştır. Uyum göstermeyenlerin yeri değiştirilirken, anlamı açık olmayan kodların ise içeriği okunup yeniden oluşturulmuş ve kodlar altında analiz edilmiştir. Benzerlik gösteren ve göstermeyen görüşler için Miles ve Huberman (1994) tarafından geliştirilen uyum yüzdesi formülü kullanılmıştır. Analizler sonucunda kategori ve temalara göre düzenlenmiş veriler, verilerin gerçeğine bağlı kalınarak yorum ve genelleme yapılmadan okuyucuya aktarılmıştır. Doğrudan alıntılar yoluyla araştırma bulgularının benzer ortamlara transfer edilebilirliğini artırabilmesi, okuyucu tarafından açık bir şekilde anlaşılması ve araştırma süreçlerine hâkim olması hedeflenmiştir.

Araştırmanın teyit edilebilirliğini (dış güvenirliliğini) artırmak için araştırmacı dışındaki başka bir uzman, verilerin analizi sonucunda ulaşılan sonuçların ham verilerle karşılaştırarak teyit etmiştir. Araştırma sırasında ya da sonrasında hata yapılan veya eksik bırakılan aşamalarda geriye dönülerek işlemler tekrar edilmiştir. Ayrıca ilgililerin inceleyebilmelerine imkân sunmak için araştırmada toplanan ham veriler ile ham verilerden elde edilen kodlamalar araştırmacı tarafından bilgisayarda dosyalanarak saklanmaktadır. Araştırmada etik ilkelere dikkat edilmesi için Düzce Üniversitesi'nden de etik kurul izni alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde belirlenen alt problemlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarına İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına belirlemeye yönelik öğretmenlere: “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Birinci soru bağlamında elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ana teması sekiz alt tema ve seksen dokuz kod/kategori altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Toksik Davranışları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları	İletişimi Engelleyen Davranışlar	Emir vererek konuşması	14
		Azarlayarak konuşması	13
		Nezaketten uzak davranışlar sergilemesi	9
		Küçümseyici konuşması	9
		Önyargılı davranması	9
		Suçlayıcı ifadeler kullanması	8
		İçten ve samimi olmayan konuşmaları	7
		Tehdit dili kullanması	7
		Sen dili kullanması	6
		Yetersiz olduğunu söylemesi	5
		İğneleyici/alaycı konuşması	5
		Kaygılandırıcı konuşma dili kullanması	4
		Rencide edici ifadeler kullanması	2
		Utandırarak ifadeler kullanması	2
		Şikâyet ve hoşnutsuzlukların dile getirilmesine karşı olması	1
	Yönetimsel Etiğe Uymayan Davranışlar	Adaletsiz uygulama ve davranışlarda bulunması	18
		Korku yayarak yönetmeye çalışması	11
		Meslektaşlarıyla kıyaslaması/karşılaştırma yapması	8
		Öğretmenlerle arasına mesafe koyması	7
		Yöneticilerin açık ve şeffaf olmaması	6
		Çalışanları birbiriyle karşı karşıya getirmesi	6
		Hata aramak için denetim yapması	6
		Kendi yönetim tarzlarına uyum sağlamasının beklenmesi	5
		Yüksek performans beklentisiyle zorlama yapması	5
		Başarıyı takdir etmemesi/ödüllendirmemesi	4

	Okul içi çalışmalara dâhil etmemesi/dışlaması	3
	Eğitim öğretimle ilgili planlamaları tek başına yapması	3
	Öğretmenleri mesleki geçmişleriyle yargılaması	2
	Anlaşamadığı kişileri ayrılmaya zorlaması	2
	Mevzuatı korkutma amaçlı kullanması	2
	Öğretmen çalışmalarını kötülemesi	1
	Sürekli aynı kişiye görev vererek bıkkınlığa neden olması	1
Otoriter Davranışlar	Davranışlarında katı olması	16
	Baskı uygulaması/zorlaması	14
	Sürekli kontrol etme çabası içinde olması	12
	Karar verme sürecine katmaması	11
	Kendinden habersiz bir şey yapılmasına izin vermemesi	8
	Yeni fikir ve uygulamalara karşı olması	6
	Bulunulan önerilere karşı davranması	5
	Okula geliş gidiş saatlerini sıkı takibe alması	2
	Kendini savunma hakkı vermemesi	2
	Velilerin şikâyetlerinde hesap sorarak açıklama beklemesi	1
Olumsuz Ruh Hali	Dengesiz/değişken ruh hali	15
	Memnuniyetsizlik hali	13
	Öfke ve kızgınlık halleri	10
	Tutarsız halleri	6
	Öngörülemez halleri	6
	Kararsız halleri	5
	Moralsız halleri	5
	Huzursuz halleri	3
	Agresif halleri	3
	Kışkırtıcı halleri	1
Güvenilir Olmayan Davranışlar	Uyumsuz halleri	1
	Güvenilir olmaması	13
	İkiyüzlü davranması	12
	Kararlarında tutarsız olması	9
	Dürüst olmaması	7
	Şüpheli davranması	6
	Çalışanın dedikodusunu yapması	4
	Suçluluk hissetmemesi	4
	Pişmanlık duymaması	3
	Etik ilkeleri önemsiz görmesi	2
Narsist Tavrılar	Çalışanların özel bilgilerini paylaşması	1
	Misilleme yapması	1
	Hata yaptığını kabul etmemesi	14
	Kendi fikirlerini daha önemli görmesi	11
	Kibirli olması	10
	Kendini herkesten üstün görmesi	9
	Kendini diğer yöneticilerden daha başarılı görmesi	7
	Yaptığı işlerde övgü ve takdir beklemesi	6
	Bulunmayan niteliklerini varmış gibi göstermesi	3
	Kendine çok değer vermesi	3
Bencil Davranışlar	Kendisinin özel olduğuna inanması	1
	Empati kurmaması	16
	Kendi bakış açısına göre değerlendirme yapması	12
	Herkesten daha yetkin olduğunu vurgulaması	9
	Her şeyin kendi belirlediği kurallara göre yapması	6
	Karşısındakine gereken değeri vermemesi	5
	Kendi başarısı için endişe duyması	4
	Kendi isteklerine göre hareket etmesi	4

Çıkar Amacı Güden Davranışlar	Eleştiriye kapalı olması	3
	Başarıyı sahiplenmesi, başarısızlığı başkasına yüklemesi	12
	Kendi beklenti ve ihtiyaçlarını daha önemli görmesi	10
	Çıkar amaçlı kayırmacılık yapması	7
	Terfi, makam ve ödüllendirme beklentisiyle çalışması	5
	Makamını çıkarlarına göre kullanması	5
	Disiplin sistemini kendi çıkarları için kullanması	2
	Mevzuatı kendi çıkarına göre kullanması	2
	Okulun imkânlarını şahsi işleri için kullanması	1
	Toplam	565

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye ilişkin öğretmen görüşleri temasında öğretmenler en fazla iletişimi engelleyen davranışlar alt temasına (f=101), yönetsel etiğe uymayan davranışlar alt temasına (f=90) vurguda bulunmuşlardır. Daha sonra sırasıyla otoriter davranışlar alt temasına (f=77), olumsuz ruh hali alt temasına (f=68), güvenilir olmayan davranışlar alt temasına (f=62), narsist tavırlar alt temasına (f=61), bencil davranışlar alt temasına (f=59) ve çıkar amacı güden davranışlar (f=44) vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir.

4.1.1. İletişimi engelleyen davranışlar alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, iletişimi engelleyen davranışlar alt temasına ilişkin 15 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; emir vererek konuşması, azarlayarak konuşması, nezaketten uzak davranışlar sergilemesi, küçümseyici konuşması ve önyargılı davranması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin iletişim yetersizlikleri olduğunu belirten Merve, “İletişim yetersizliklerini belirtmek gerekir. Ayrıca kaba söylemler, istekleri emir vererek ifade etmeler, suçlayıcı konuşmalar, küçümseyici tavırlar da sayılabilir.” şeklindeki söylemiyle emir verici ifadelerini toksik davranış olarak nitelendirmiştir. Şükran ise, “Düşünmeden, idrak etmeden söze başlıyorlar. Kırıcı hatta azarlayıcı diyebileceğimiz ifadeleri çok kullanıyorlar.” şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin azarlayıcı konuşmalarını toksik olarak değerlendirmiştir. Canan ise, “Nezakete yakışan tavırlardan uzak insanlar. Otorite olma adına size bin bir çeşit sıfatlar, yakıştırmalar yapıyor. ...” diyerek okul yöneticilerinin nezaket kurallarına uymayan davranışlar içinde bulunduklarını vurgulamak istemiştir. Okul yöneticilerinin küçümseyici konuşmalarına atıfta bulunan Ferhat, “Hep bir negatiflik var. Okulda bir şey organize

etmeye çalışsanız hemen doğabilecek olumsuzlukları anlatmaya başlarlar. Yaptığınız işi küçümserler.” şeklinde görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin önyargılı tavırlarını toksik davranış olarak nitelendiren Yasemin, “... Kibirlilikten ya da daha önceki deneyimlerinden kaynaklı olarak önyargılı tavırları tüm yaratıcılığınız ve girişimciliğinizi köreltebiliyor.” şeklindeki ifadesiyle iletişimi engelleyen davranışlara işaret etmiştir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak iletişimi engelleyen davranışlar alt temasına ilişkin frekansı düşük olan kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Kullandıkları kelimeleri özenle seçmek yerine yargılayıcı, suçlayıcı nitelikte söz ve davranışlara eğilimlidir.” (Şükran)

“Doğal, içten ve samimi gelmeyen konuşmalarının yanında yeterince adaletsiz, tutarsız, kaba ve baskıcı tutumlarıyla bezginlik veriyorlar.” (Hilal)

“Öncelikli olarak size gözdağı vermek ya da korkutmak amaçlı tehditkâr söylemlere çok başvururlar. ...” (Sevinç)

“... Çalışanı suçlayıcı ifadelerle başlayan sen dilini tercih etmeyi daha istekliler.” (Selin)

“Sizi yetersiz olmakla suçladıkları gibi sürekli eleştirirler. Bilinçli olarak belirli bir süre tedirginlik hissettirirler. ... Kaygılandırmak için özel bir çaba içerisine girerler. Bu süre içerisinde içinize kapandığınızda bunu bir başarı olarak değerlendirirler.” (Nisa)

“... Okulla ilgili olumsuz değerlendirmelerinizi, hoşnutsuzluklarınızı, şikâyetlerinizi dile getirilmesinden rahatsız oluyorlar.” (Furkan)

“... Meslektaşlarınızın içinde acımasızca eleştirirler. Kinayeli ya da alaycı konuşmalarda sınır tanımayan tarzları vardır. Kaba ifadelerle utandırıldığınız da olur.” (Şevket)

“Özellikle kalabalık içerisinde ya da toplantılarda rencide ederek meslektaşlarının önünde küçük düşürücü davranıyorlar. Çalışma hevesinizi kırıp okulunuza karşı soğumanıza neden oluyorlar.” (Samet)

“... Yalnızca utandırmakla kalmayıp kibirli bir şekilde alaycı ve küçümseyici ifadelerle sözlü saldırılarda bulunuyorlar.” (İsmet)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin kullandığı tehdit dili başta olmak üzere küçük düşürücü, iğneleyici, kaygılandırıcı, rencide edici, utandırıcı söylemleri iletişimi engelleyen toksik liderlik davranışları olarak dile getirilmektedir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları arasında az tekrar edilen, öğretmenlere yetersiz olduklarını söylemesi ile

şikâyet ve hoşnutsuzlukların dile getirilmesine karşı olması kodları ise dikkat çekici kodlar arasında gösterilebilir.

4.1.2. Yönetmel etiğe uymayan davranışlar alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, yönetmel etiğe uymayan davranışlar alt temasına ilişkin 17 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; adaletsiz uygulama ve davranışlarda bulunması, korku yayarak yönetmeye çalışması, meslektaşlarıyla kıyaslaması/karşılaştırma yapması, öğretmenlerle arasına mesafe koyması, yöneticilerin açık ve şeffaf olmaması, çalışanları birbiriyle karşı karşıya getirmesi ve hata aramak için denetim yapması kodlarına daha fazla vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin adil olmadıklarını belirten Yasemin, *“Adil olmadıkları ve adaletsiz davrandıkları için genelde güvenilmesi zor insanlar. ...”* şeklindeki ifadesiyle yönetmel etiğe uymayan bu tarz davranışları toksik olarak ifade etmiştir. Furkan ise, *“Korku kültürünü okul içerisine yaydıklarında daha kolay yönetebileceklerini düşünüyorlar.”* şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin gözdağı vererek öğretmenleri yıldırmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Şevket ise, *“... Buna kıyaslama yapmayı eklemeyi unutmayalım. Özellikle sınıf başarılarına göre bazı öğretmenler okul yöneticileri tarafından ön plana çıkarılıyor.”* ifadesiyle okul yöneticilerinin öğretmenleri meslektaşlarıyla kıyaslama yaptıklarını ifade etmiştir. Çağan ise, *“... Öğretmenden sürekli uzak durmaları ve öğretmenleri kendilerinden uzak tutmaya çalışmaları özellikle toksik davranışlar arasında öne çıkarmak gerekir.”* diyerek okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarına üst-ast ilişkisi koyduğunu vurgulamak istemiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını sıralayan Nalan, *“Dürüst, açık, net ve şeffaf olmadıklarını söyleyebilirim. Hep bir gizlilik içerisindeler.”* şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin yönetmel etiğe uymayan davranışlar sergilediğini belirtmiştir.

Yönetmel etiğe uymayan davranışlar alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Özellikle öğretmen arkadaşlarımla beni çok karşı karşıya getirmek istedi.” (Nermin)

“Okul müdürümün hep bir eleştiri içinde olduğunu, hep bir hata aradığını gördüm. Yaptığınız iyi örneklerden, güzel çalışmalardan çok sizin eksiklerinize ya da eleştirilecek yanlarınıza daha çok odaklanırdı.”(Merve)

“Bizim yeteneklerimizden çok kendi isteklerine ayak uydurmamızı bekliyor. ...” (Hilal)

“Sürekli hepimizden benzer ve yüksek performans bekliyor. ...” (Yener)

“... Beş yıldır bu okuldayım daha başarı belgesi alamadım. Öğrencilerimin başarısı ortada. Tüm velilerimin takdirini kazandığımı düşünüyorum. Çeşitli projelerde görev alıyorum. Başarım maalesef ödüllendirilmedi.” (Ahmet)

“Öğretmen olarak planlamalara pek dâhil olamıyorsunuz. Kendi yazdıkları plan ve program çerçevesinde ilerlediklerinden sizin pek fazla söz hakkınız olmuyor.” (İbrahim)

“... Geçmişlerimizle çok ilgileniyor. Geldiğimiz okuldan bizim hakkımızda bilgiler toplayıp olumsuz durumları karşımıza çıkarabiliyor.” (Samet)

“Kolay kolay beğenmezler. ... Küçümseyerek, kötüleyerek sizi rencide etmeye çalışabilirler.” (Zuhal)

“... Angarya işler konusunda oldukça seçici davranabiliyorlar! Aynı kişiye her sene aynı görevleri vererek bıkkınlığa neden olabiliyorlar.” (Sevinç)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin öğretmenleri birbiriyle karşı karşıya getirmesi, hata aramak için denetim yapması, kendi yönetim tarzlarına uyum sağlamasının beklemesi, yüksek performans beklentisiyle zorlama yapması, başarıyı takdir etmemesi kodlarının ifade edildiği görülmüştür. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları arasında az tekrar edilen; öğretmenleri okul içi çalışmalara dâhil etmemesi, eğitim öğretimle ilgili planlamaları tek başına yapması, öğretmenleri mesleki geçmişleriyle yargılaması ve mevzuatı korkutma amaçlı kullanması kodları dikkat çekici kodlar arasında gösterilebilir.

4.1.3. Otoriter davranışlar alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, otoriter davranışlar alt temasına ilişkin 10 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; davranışlarında katı olması, baskı uygulaması/zorlaması, sürekli kontrol etme çabası içinde olması, karar verme sürecine katmaması ve kendinden habersiz bir şey yapılmasına izin vermemesi kodlarına daha fazla vurgu yapmışlardır.

İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin katı davranışları olduğunu belirten İbrahim, “... *Aşırı sert, katı, kuralcı ve disipline etmeye yönelik davranışları da var. Kurallar olur, ancak bu kadar katı tavır olmaz. İnsiyatif kullanma adına çok çaba sarf etmiyorlar.*” şeklindeki söylemiyle sert tutumları toksik davranış olarak nitelendirmiştir. Şükran ise, “*Hiçbir şeyden memnun olmayan, kendi isteklerine göre okulu yöneten, öğretmen ne hissettiğini önemsemeyen, sahip oldukları gücü kendi keyifleri için baskı aracı olarak kullanan kişiler...*” şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin baskı uygulamasını toksik olarak değerlendirmiştir. Zuhale ise, “*Hep bir kontrol etme çabası içerisine giriyor. Sanki bir düzensizlik, disiplinsizlik varmış algısı yaratıyor.*” diyerek okul yöneticilerinin aşırı kontrolcü davranışlar içinde bulunduklarını vurgulamak istemiştir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri yönetsel işlere katmadığına atıfta bulunan İsmet, “*Yönetici kendisi olduğundan okuldaki tüm işleri kendi yürütmeyi tercih eder. Herhangi bir şekilde kendinizi fikir ya da düşünce sunacak bir ortamın içinde bulamazsınız. Sizi hiçbir işin içine dâhil etmek istemez.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin izin alınmadan yapılan uygulamalara karşı olmasını toksik davranış olarak nitelendiren Nalan, “*Katı, samimiyeysiz, her şeyin bilgisi dâhilinde yapılmasını isteyen davranışlar sergilerler.*” şeklindeki ifadesiyle otoriter davrandıklarına işaret etmiştir.

Otoriter davranışlar alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... *Aşırı baskı, tutarsızlık, sürekli kızgın, herkesi kendisine benzetmeye çalışmaları diye sıralayabilirim. İstenilen şey benim dediklerimi yapın, benim fikirlerimi sorgulamayın, sorun çıkmasın düşüncesiyle dolaşıyorlar.* (Ahmet)

“... *Yenilikçi olmadıklarını çok rahatlıkla söyleyebilirim. Sizin fikirleriniz, düşünceleriniz bu tarz liderler için yeni icat demek.*” (Nermin)

“*Onlar için kontrolü kaybetmemek çok önemli. Mesela her sabah okul kapısında öğretmenlerin saat kaçta okula geldiğini, nöbetleri, derse giriş ve çıkış saatlerini ... sürekli kontrol ederler.*” (Nisa)

“... *Dinlemediği için kendinizi de savunmaya izin vermeyen tavırları var.*” (Zuhale)

“... *Sizin sözünüze karşı velilerin sözü daha değerli. Anında hesap sormaya çağırırlar.*” (Merve)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin yeni fikir ve uygulamalara karşı olması, bulunulan önerilere karşı

davranması, okula geliş gidiş saatlerini sıkı takibe alması ve kendini savunma hakkı vermemesi kodlarının otoriter davranışlar arasında ifade edildiği belirtilebilir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları arasında az tekrar edilen velilerin şikâyetlerinde hesap sorarak açıklama beklemesi kodu ise dikkat çekici kodlar arasında gösterilebilir.

4.1.4. Olumsuz ruh hali alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, olumsuz ruh hali alt temasına ilişkin 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; dengesiz/değişken ruh hali, memnuniyetsizlik hali, öfke ve kızgınlık halleri, tutarsız halleri, öngörülmez halleri kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin değişken ruh hali olduğunu belirten Selin, *“Moralsiz, kızgın olduğu anlar çok fazla. Genel de sıkı değişen tepkileri olabiliyor. Vereceği tepkileri önceden kestirmeniz de mümkün değil.”* şeklindeki söylemiyle değişken ruh halini toksik davranış olarak nitelendirmiştir. Yener ise, *“... Zaten memnun etmeniz kolay değil. Törenlerde, toplantılarda bunu çok belli ediyor. Emeğe saygı duymuyor.”* şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin kolay kolay memnun olmamasını toksik olarak değerlendirmiştir. Canan ise, *“... Öfkelenildiğinde çok fazla rencide edebiliyor. Sürekli kızgın kızgın okul koridorlarında dolaşarak etrafa sataşıyor.”* diyerek okul yöneticilerinin öfkeli davranışlar gösterdiklerini vurgulamak istemiştir. Benzer bir ifadeyle Ahmet, *“... Huysuz olduğu zamanlar özellikle uyumsuz ve agresif oluyor. Belki bunu bir otorite kurma hali olarak değerlendiriyor da olabilir.”* diyerek yaşadıklarını dile getirmiştir. Okul yöneticilerinin tutarsız davranışlarına atıfta bulunan Çağan, *“Çok tutarsızlar. Ani karar verdiklerinde o kararları sorgulamıyorlar. Sorgulamadıkları için ‘acabalar’ başlıyor zihinlerinde.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin öngörülmez hallerini toksik davranış olarak nitelendiren İbrahim, *“Tahmin edilemez davranışları var. Aklınızdan geçmeyen noktalara takılıp kalabiliyor.”* şeklindeki ifadesiyle olumsuz ruh hali içinde olduklarına işaret etmiştir.

Olumsuz ruh hali alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Pasif, kararsız, moralsiz, ısrarcı, aşırı titiz olduğu zamanlar da oluyor.” (Selin)

“... Karşı tarafı davranışlarıyla ve tavırla çok rahat kışkırtıyor. Hatta kayırma gibi davranışlarla meslektaşlarımızın arasının açılmasına sebep olabiliyor.” (Çağan)

“Moral motivasyonu düşük, güvenilmez, narsist, mutsuz ve huzursuz, çalışanları sürekli diken üstünde tutan, öfkeli, saldırgan davranışlar içerisindeler.” (Merve)

Frekans düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin kararsız, moralsiz, huzursuz, kışkırtıcı, uyumsuz halleri toksik liderlik davranışları arasında ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları arasında yer alan bazı kodların benzer anlamlar içerdiği görülmektedir. Öfke ve kızgınlık halleri ile agresif halleri öğretmenler tarafından ifade edilen yakın anlamlı dikkat çekici kodlar arasında ifade edilebilir. Bu durumun nedeni olarak ise, öğretmenlerin deneyimlerini ve duygularını ifade ederken öznel bir yaklaşım sergilemeleri gösterilebilir.

4.1.5. Güvenilir olmayan davranışlar alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, güvenilir olmayan davranışlar alt temasına ilişkin 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; güvenilir olmaması, ikiyüzlü davranması, kararlarında tutarsız olması, dürüst olmaması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Nisa, *“Toksik yönetici tek kelimeyle güvenilmez olarak nitelendirilebilir.”* şeklindeki ifadesiyle, okul yöneticilerinin güvenilir olmadığını belirtmiştir. Benzer bir ifadeyle, okul yöneticilerinin dürüst davranmadıklarının belirten Selin ise *“... Dürüstlük, adalet, nezaket gibi değerlerden yoksun davranışlara sahipler. ...”* şeklindeki toksik liderlik algısını ifade etmiştir. Samet ise *“Bazen nazik ve karşısındakini önemsermiş gibi davransalar da aslında ikiyüzlü davranıyorlar.”* şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin samimiyetsiz olmalarını toksik olarak değerlendirmiştir. Çağan ise, *“... Liderlik becerileri yeterince gelişmediği için verdikleri kararların arkasında duramıyorlar. Aynı durum için çok farklı kararlar verebiliyorlar.”* diyerek okul yöneticilerinin tutarsızlıklarını, güvenilir olmayan toksik liderlik davranışı olarak ifade etmiştir.

Güvenilir olmayan davranışlar alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“Bana karşı hep şüpheli davrandı. Benim öğretmenliğime, yeteneğime karşı güveni hiçbir zaman olmadı.” (Yener)

“... Kışkırtıcı tavırlarla kapalı kapıların arkasında meslektaşlarımızla bizi çekiştirmesi, arkamızdan konuşması, bize ait bilgileri paylaşmaları gibi güvenilir olmayan birçok özellikleri var.” (Nermin)

“Yaptıkları incitici davranışlar için de pişmanlık duymazlar, vicdani olarak rahatsız olmazlar, suçluluk hissetmezler.” (Nalan)

“Genelde tüm saydıklarımıza baktığımızda etik ilkeleri yok saydıklarını görmekteyiz. ...” (Samet)

“Damarına bastığınızda her türlü misillemelerine hazır olmanız gerekir. Sizi sabote edecek, karşılığını verecek yeri ve zamanı kollar ve fırsatını bulduğu anda kullanır.” (Yener)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin şüpheli davranması, çalışanın dedikodusunu yapması, suçluluk hissetmemesi, pişmanlık duymaması ve etik ilkeleri önemsiz görmesi kodları diğer kodlara göre daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çalışanların özel bilgilerini paylaşması ve misilleme yapması kodları ise okul yöneticilerinin toksik davranışlarına işaret eden güvenilir olmayan davranışları arasındadır.

4.1.6. Narsist tavırlar alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, narsist tavırlar alt temasına ilişkin 9 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; hata yaptığını kabul etmemesi, kendi fikirlerini daha önemli görmesi, kibirli olması ve kendini herkesten üstün görmesi kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin Nalan, *“Dünyanın en mükemmel insanı gibi görünmesine rağmen kibirliliği yüzünden hatalarını kabul etmek istememek gibi bir huyu var. ...”* şeklindeki ifadeyle, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları sergileyebileceğini göstermiştir. Toksik liderlik davranışı sergileyen okul yöneticilerinin kendi fikirlerini daha önemli gördüğünü ifade eden Sevinç, *“... Karşısındaki kişilerin fikirlerini önemsizleştirerek kendi düşüncelerini daha nitelikli göstermeye çalıştıkları zamanlar oluyor.”* şeklindeki sözleriyle bu tarz liderlerin narsist tavırlarını göstermek istemiştir. Furkan ise, *“Öncelikle narsist, kibirli insanlar. Kendilerini üstün ve özel görürler.”*

şeklindeki ifadesiyle doğrudan narsist tavırlara işaret etmiştir. Ferhat ise, *“Baktığınızda kişilikleri yönünden güçlü değiller. Müdür koltuğuna oturunca güçleniyorlar. ... Ayrıcalıklı ve üstünlük hissine kapılıyorlar.”* diyerek okul yöneticilerinin makamın verdiği güçle ayrıcalıklı oldukları düşüncesine kapıldıklarını vurgulamak istemiştir.

Narsist tavırlar alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Sürekli kendi yaptıklarıyla övünüyorlar. Hep bir böbürlenme, hep bir üstün görünme çabası(diğer yöneticilerden) içerisindeler.” (Canan)

“... Takdir ve övgü beklentisine giriyorlar. Bazen bu beklenti açıkça söylemler dönüyor. Başarılı olduğunu onaylatmaya çalışıyor.” (Hilal)

“Niteliklerini gereğinden fazla abartıyorlar. Bazen ileri gidip kendinde olmayan özellikleri bile varmış gibi söylem haline getirebiliyorlar.” (Yasemin)

“Başkalarını önemsiz, beceriksiz ya da başarısız görüp kendini gereğinden fazla önemsiyor.” (Şevket)

“Değerinin bilinmediğine, aslında çok benzersiz ve özel olduğu izlenimini uyandırmaya çalışıyor.” (Nisa)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; kendini diğer yöneticilerden daha başarılı görmesi, yaptığı işlerde övgü ve takdir beklemesi, bulunmayan niteliklerini varmış gibi göstermesi, kendine çok değer vermesi ve kendisinin özel olduğuna inanması toksik liderlik davranışları arasında ifade edilen narsist tavırlardır.

4.1.7.Bencil davranışlar alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, bencil davranışlar alt temasına ilişkin 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; empati kurmaması, kendi bakış açısına göre değerlendirme yapması, herkesten daha yetkin olduğunu vurgulaması, her şeyin kendi belirlediği kurallara göre yapması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin empati kurmadığını belirtmek isteyen Ferhat görüşünü, *“... Empati yeteneğinden yoksun ve bencilce davranışları var.”* şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin kendi düşünceleriyle değerlendirme yaptıklarını belirtmek isteyen Yasemin görüşünü *“... Farklı bakış açılarını ortaya koymak yerine kendi bakış*

açılırlarına çok bağılı kalıyorlar.” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin yetkinlik bakımından en iyisi olduklarını düşündüklerini vurgulamak isteyen Samet, “Her konuda yeterli donanıma ve tecrübeye sahip olduklarını düşünüyorlar. ...” şeklinde görüş belirtmiştir. Hilal ise, “Kuralları kendilerinin koymaları, kendi koydukları kurallara herkesin uymalarını beklemleri okulun huzurunu bozan, ortamın enerjisini alan davranışlardır.” diyerek okul yöneticilerinin bencil davranışlar içinde bulunduklarını vurgulamak istemiştir

Bencil davranışlar alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“Kendinden başka kimseyi önemsemediği için karşısındakine de gereken değeri vermiyor, kişiliğine saygı göstermiyor.” (Ferhat)

“... Okuldan çok kendi başarıları için kaygılanıyorlar. ... Kendi başarılarını her şeyin üstünde tutuyorlar. ...”(Merve)

“... kendi isteklerini ön plana çıkarıp ona göre eğitim öğretim süreçlerine yöne vermeye çalışıyorlar.” (Nermin)

“... Eleştiriye hiç gelemiyorlar. En ufak eleştiri de öfkelenip kendilerini haklı çıkarmaya çalışıyorlar.” (Canan)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin karşısındakine gereken değeri vermemesi, kendi başarısı için endişe duyması, kendi isteklerine göre hareket etmesi ve eleştiriye kapalı olması gibi bencillik içeren davranışları toksik liderlik davranışı olarak algılandığı görülmüştür.

4.1.8. Çıkar amacı güden davranışlar alt temasına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak, çıkar amacı güden davranışlar alt temasına ilişkin 8 kod elde edilmiştir. Bu alt temaya ilişkin öğretmenler en fazla; başarıyı sahiplenmesi başarısızlığı başkasına yüklemesi, kendi beklenti ve ihtiyaçlarını daha önemli görmesi, çıkar amaçlı kayırmacılık yapması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; başarısızlık durumunda okul yöneticilerinin sorumluluktan kaçtıklarını belirten İsmet görüşünü, “... Başarının sorumluluğunu üzerine alıp başarısızlığın sorumluluğunu öğretmenin üzerine yıkabilmekteler.” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin kendi beklentilerini daha önemli gördüğünü ifade eden Merve, “Toksik olarak çıkarıcı davranışlarını daha

çok ön plana çıkarabilirim. Bu tarz okul yöneticileri hırsının etkisi altında kaldıklarından kendi beklentilerini okulun amaçlarını önüne koymaktadır...” diyerek çıkarıcı davrandıklarını belirtmiştir. Şükran ise görüşlerini, “... Fikirlerinin sorgulanmasından çok onaylanmasını beklerler. Övgü takdir beklerler. Kendi başarılarını artırdığı için korudukları, kayırdıkları meslektaşlarımız vardır. Hatta gerekirse bu arkadaşlarımızın reklamını da yaparlar.” sözleriyle dile getirmiştir. Okul yöneticilerinin beklentilerinin daha çok makam ve ödül olduğuna yönelik atıflarda bulunan Ahmet, “... Okul yöneticiliğini üst makamlar için basamak olarak görüyorlar. Sürekli ödüllendirilme ve övgü beklentisiyle çalışmaları davranışlarını toksikleştiriyor. ...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Çıkar amacı güden davranışlar alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Makamlarını kendi görev ve yetkileri dışında kullanabiliyorlar. Tehdit ve korkutma amaçlı disiplin yönetmeliklerini kullanıyorlar. Mevzuatı benzer şekilde çıkarlarına göre kullanıyorlar. ...”(Furkan)

“... Okulun imkânları dâhil olmak üzere kendi şahsi çıkarları için kullanmaya başladıklarında belli bir süre sonra aşırı sahiplenmeye neden oluyor. Okulun imkânları öğretmenle paylaşılmıyor. Sınıfınızda ihtiyaç duyduğunuz bir malzemeyi talep ettiğinizde yok deniyor.” (Nalan)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; makamını çıkarlarına göre kullanması, disiplin sistemini kendi çıkarları için kullanması, mevzuatı kendi çıkarına göre kullanması, okulun imkânlarını şahsi işleri için kullanması kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Çıkar amacı güden bu tarz davranışların öğretmenler tarafından toksik olarak algılandığı görülmüştür.

4.2. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik öğretmenlere: “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri neler olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. İkinci soru bağlamında elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri ana teması altı alt tema ve altmış iki kod/kategori altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerine ilişkin görüşleri ile ilgili

bulgular Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Nedenleri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik T Davranışlarının Nedenleri	Psikolojik Kaynaklı Faktörler	Bencil olması	16
		Aşırı hırslı olması	14
		Çok çabuk öfkelenmesi	14
		Narsist olması	13
		Kendi kusurlarını görmemesi	9
		Mükemmelliyetçi olması	9
		Yüksek stres ve kaygı içinde olması	9
		Aşırı özgüvenli olması	8
		Kendi mutluluğunu her şeyin üstünde görmesi	7
		Çevresindeki insanların ilgisini kaybetme kaygısı	6
		Kendini üstün görmesi	6
		Niyetinin iyi olmaması	5
		Çalışanlarına güven duymaması	5
		Sorunlarla mücadele edecek gücünün olmaması	4
		Karşısındaki kişiye olumsuz duygular beslemesi	4
		Kıskançlık duygularının yoğun olması	4
		Davranışlarının toksik olduğunun farkında olmaması	2
		Söylenenleri üstüne alınarak tedirgin olması	2
		Bazı durumlarda tehdit altında olduğunu düşünmesi	1
		Sergilediği olumsuz davranışların haklılığına inanması	1
	Yönetim Anlayışından Kaynaklı Faktörler	Düzen ve kontrol tutkusunun gerektiğinden fazla olması	13
		Otorite olduğunu herkese göstermek istemesi	12
		Hâkimiyetini kaybetme korkusu içerisine girmesi	12
		Bireysel çıkarlarını okulun çıkarlarından üstün tutması	11
		Saygı kazanma arzusu içerisinde hareket etmesi	9
		Korkutarak ve itaat ettirerek yönetmek istemesi	9
		Başarısız olma korkusu nedeniyle endişe duyması	8
		Liderlik becerilerinin yetersiz veya sınırlı olması	6
		Gücünü ifade ediş biçimi olarak görmesi	4
		Amirlerine karşı başarılı yönetici imajı çizmek istemesi	4
		Yakın ve samimi ilişkileri yönetimsel zaaf olarak görmesi	2
		Kısıtlı yetkilerine alan açmak istemesi	2
		Ortamda stres meydana getirmek istemesi	1
	İletişim Becerilerinden Kaynaklı Faktörler	Benmerkezci bakış açısına sahip olması	17
		Empati kuramaması	14
		Eleştirici ya da yargılayıcı olması	12
		Önyargılı olması	10
		Hoşgörülü olmaması	9
		Alaycı ve küçümseyici konuşması	8
		Duygusuz ve düşüncesiz olması	6
		Anlatılmak istenenleri yanlış anlaması	5
		Yalan söylemesi	3
		Kendini doğru ifade edememesi	3
	Geçmiş Yaşantılardan Kaynaklı Faktörler	Kalıplaşmış düşüncelerinin olması	2
		Kötü deneyimlerini yansıtmaması	9
		Yöneticilik alanında yeterli deneyiminin olmaması	7
		Sosyal ilişkilerinde hayal kırıklıkları yaşamış olması	6
		Genç yaşından dolayı gerekli olgunluğa sahip olmaması	4
		Yaşadığı özel sorunları okul içine taşıması	4
		Aile geçmişinde benzer olumsuz örneklerin olduğunun düşünülmesi	2

	Çocukluğunda istenmeyen davranışlara maruz kaldığına inanılması	1
	Maruz kalanların yeteri kadar tepki vermemesi	9
Örgütsel Kaynaklı Faktörler	Okulun düzensiz, huzursuz ve gergin bir ortama sahip olması	6
	Alışkanlık haline gelen toksik davranışların kabullenilmesi	5
	Ortamda güven duygusunun olmayışı	3
	Velilerin kışkırtması	2
	Öğretmenler arasındaki sürtüşme ve çekişmeler	1
Atama ve Denetim Kaynaklı Faktörler	Yönetici atamalarında seçici davranılmaması	9
	Psikolojik değerlendirme yapılmadan yetki verilmesi	6
	Denetimlerin yetersiz kalması	5
	Üst makamlardan tarafından görmezden gelinmesi	2
	Amirlerin baskısı	1
	Toplam	403

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri temasında katılımcılar en fazla psikolojik kaynaklı faktörler alt temasına ($f=139$), yönetim anlayışından kaynaklı faktörler alt temasına ($f=93$) vurguda bulunmuşlardır. Daha sonra sırasıyla iletişim becerilerinden kaynaklı faktörler alt temasına ($f=89$), geçmiş yaşantılardan kaynaklı faktörler alt temasına ($f=33$), örgütsel faktörler alt temasına ($f=26$) ve atama ve denetim kaynaklı faktörler alt temasına ($f=23$) vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir.

4.2.1. Psikolojik kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik olarak, psikolojik kaynaklı faktörler alt temasına ilişkin 20 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; bencil olması, aşırı hırslı olması, çok çabuk öfkelenmesi, narsist olması, kendi kusurlarını görmemesi, mükemmelliyetçi olması, yüksek stres ve kaygı içinde olması, aşırı özgüvenli olması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenini bencil olmasından kaynaklandığını belirten Hilal, “*Bu okulda üç yıldır çalışıyorum. Geldiğimin ilk yılından itibaren yöneticimin bencil, katı ve sürekli gerginlik yaratan baskısıyla baş etmeye çalışıyorum.*” deneyimlerini aktarmıştır. Merve ise “*...Aşırı hırslı olmaları toksik davranışların daha da artmasına neden oluyor.*” şeklindeki ifadesiyle düşüncelerini aktarmıştır. Okul yöneticilerinin aşırı öfkeli olmasına atıfta bulunan Ahmet “*... Bir anlık öfkeyle saldırganlaşabiliyorlar. Bu da onların daha fazla toksik davranış sergilemelerine neden oluyor.*” şeklindeki ifadesiyle, bu durumun okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni

olabileceğini belirtmiştir. Canan ise birden fazla psikolojik nedene bağladığı bu durumu, *“Yeterince liderlik becerilerinin gelişmemiş olmasından, kibirlilik, sağlıklı iletişim kuramamasından, narsist kişiliklerinden kaynaklanıyor.”* diyerek sıralamıştır. Tosik liderlik davranışlarının nedenini okul yöneticilerinin kendi kusurularını görmemesi olarak gören Sevinç, *“... Aynı şekilde kendi hatalarını görmeyip başkalarında kusur aradıklarından da kaynaklanıyor olabilir. ...”* diyerek düşüncelerini ifade etmiştir. Benzer şekilde İbrahim, *“Bazı yöneticiler düzen hastasıdır. Bu nedenle disiplin ve düzenin sağlanması için her şeyin mükemmel olmasını isterler. Törenlerde, derse giriş çıkışlarda, sınıf içinde, disiplinde... Ayrıca okulları da mükemmel olmalıdır.”* ifadeleriyle okul yöneticilerinin aşırı mükemmelliyetçi olmasından kaynaklandığını belirtmiştir. Zuhall, *“Yüksek stres, kaygı, baskı altında çalışan okul müdürleri var. Özellikle okulda yaşanabilecek olumsuzluklardan korkan, veli beklentileri, nitelikli bir okulsu başarısını koruma endişesi okul yöneticilerinde baskı oluşturuyor.”* diyerek okul yöneticileri üzerindeki baskıyı vurgulamak istemiştir. Farklı bir gerekçe olarak da Nalan, *“... Aşırı özgüvenleri nedeniyle her şeyi yapabileceklerine inanırlar. Bu inanç zamanla kibirle birlikte üstün olduğu inancına neden olur.”* sözleriyle yüksek özgüvenin itici bir güç olduğunu işaret etmiştir.

Psikolojik kaynaklı faktörler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“Kendisini ifade etme yolu olarak görmesinden, okuldaki mutluluğunun bozulmaması için çabalamasından, alanında başarılı öğretmenleri kıskanmasından, kötü niyetinden, hırsından, yetersiz olmasından kaynaklanıyor diye düşünüyorum.”(Ferhat)

“Narsist olmalarından kaynaklı etkenler var. İlgi başka bir kişiye kaydığında endişe ve huzursuzluk yaşamaları toksik davranışlara yol açabiliyor. ...” (Canan)

“Kibirden kaynaklı bir kendini beğenmişlik söz konusu. Kendilerini makamından dolayı öğretmenlerden daha üstün sanıyorlar. ...” (Hilal)

“Açıkçası iyi niyetli davranmıyorlar. Hep bir açık kovalama derdindeler. Davranışlarını sergilerken sizi tuzağa düşürmeye çalıştıklarını söyleyebilirim.” (Şevket)

“... Psikolojik sıkıntılar içerisinde olması, insan ilişkilerinin yeterince iyi olmaması, güvensizlik, narsistlik, bencillik şeklinde sıralayabiliriz.” (Şükran)

“Liderlik anlamında gerekli yeterliliğe sahip olmamalarından kaynaklanıyor. ... Ama baktığınızda duygusal ve psikolojik anlamda bu gücü kendilerinde göremiyorum.” (Çağan)

“... Sevmedikleri, kıskandıkları ya da olumsuz duygu besledikleri öğretmenlere karşı toksik davranışları daha fazla oluyor. Belli bir süre bu duygularla besleniyorlar.” (İsmet)

“... Bazen bazı öğretmenlerin okulun isimin önüne geçecek kadar ön plana çıkması yöneticilerde bir rahatsızlığa, hazımsızlığa sebep olabiliyor.” (Yasemin)

“... Çok fazla duygu değişimleri yaşıyorlar. Gün içinde velilerle ya da amirleriyle yaşadıkları sorunların fazla olması streslerini ve kaygılarını artırıyor.” (Ahmet)

“Öğretmenlerle yaşanan kişisel problemler, onlara karşı duyulan kıskançlık duygusu, yetersizliklerini göstermek istememesi, otoritesini kaybetme korkusu, kuşaklararası çatışma, kendi kusurlarının farkında olmaması diyebiliriz.” (İsmet)

“Dedikodu ve söylentilerin fazla olduğu okullarda okul yöneticileri kendilerine yönelik olumsuz eleştirileri tehdit olarak algılayabiliyor. Yöneticilerde tedirginlik, endişe yaratıyor. ...” (Ferhat)

“... Bilinçaltında sürekli olarak toksik davranışına gerekçe olarak haklı olduğunu inanması yatıyor olabilir. ...” (Selin)

Frekans düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri olarak kendi mutluluğunu her şeyin üstünde görmesi, çevresindeki insanların ilgisini kaybetme kaygısı, kendini üstün görmesi, niyetinin iyi olmaması, çalışanlarına güven duymaması, sorunlarla mücadele edecek gücünün olmaması, karşısındaki kişiye olumsuz duygular beslemesi, kıskançlık duygularının yoğun olması, davranışlarının toksik olduğunun farkında olmaması, söylenenleri üstüne alınarak tedirgin olması, bazı durumlarda tehdit altında olduğunu düşünmesi ve sergilediği olumsuz davranışların haklılığına inanması kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Kodlar incelendiğinde okul yöneticilerin kişiliği, mizacı, olumsuz duygu ve düşünceleri toksik liderlik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğu görülmektedir.

4.2.2. Yönetim anlayışından kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik olarak, yönetim anlayışından kaynaklı faktörler alt temasına ilişkin 13 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; düzen ve kontrol tutkusunun

gerektiğinden fazla olması, otorite olduğunu herkese göstermek istemesi, hâkimiyetini kaybetme korkusu içerisine girmesi, bireysel çıkarlarını okulun çıkarlarından üstün tutması, saygı kazanma arzusu içerisinde hareket etmesi, korkutarak ve itaat ettirerek yönetmek istemesi, başarısız olma korkusu nedeniyle endişe duyması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; okul yöneticilerinin kural ve disiplin oluşturma hedefinde olmalarının toksik liderlik davranışlarını ortaya çıkardığını belirten İsmet, *“Okul yöneticileri doğal olarak çalıştıkları kurumda bir düzen, bir disiplin ve olumlu bir kültür yaratmak ister. Ancak bazı durumlarda bu fazlasıyla sınırı aşabiliyor.”* şeklindeki ifadesiyle aslında yönetim anlayışlarından kaynaklandığına işaret etmiştir. Benzer ifadeyle Ferhat, *“... Gerekli otoriteyi bu şekilde kuracağını düşünmesinden kaynaklanıyor da denilebilir. Sert ve katı yönetim anlayışını bıraktığında otoritesinin sarsılacaklarını düşünüyorlar.”* diyerek okul yöneticilerinin otoriter anlayışlarından kaynaklandığını vurgulamıştır. Çağan ise, *“... Hakimiyetini kaybetme korkusu içerisindekileri okul müdürleri toksik davranışlarıyla okul içindeki coşkun, heyecanın, enerjinin kaybolmasına yol açabiliyor.”* şeklindeki görüşüyle kontrol tutkusundan kaynaklandığına işaret etmiştir. Furkan, bireysel çıkarlarından kaynaklandığını ifade ederek *“... Makam düşkünlüğünden, ödül beklentisiyle çıkarıcı hareket etmelerinden, hep kendilerini ön plana almak istemelerinden ve karakterlerinin yansımasından kaynaklanıyor.”* dikkat çekici bir açıklama yapmıştır. Nermin, Ferhat’ın yaklaşımına yakın bir ifadeyle *“Gücünü gösterme ve saygı kazanma arzusu içerisinde olan yöneticiler farkında olmadan toksik davranışlara başvurabilmektedir...”* şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. Hilal de bu düşünceye benzer bir sözlerle *“... Boyun eğdirmeye, itaat ettirmek amacıyla karşısındaki kişiye daha kolay yoldan ulaşmanın yöntemi olarak görebilmektedir.”* diyerek görüşlerini ortaya koymuştur. Merve ise, *“... Başarısız olma korkusunun sebep olduğu psikolojik etkiyi de ekleyelim. ...”* ifadesiyle okul yöneticilerinin başarısızlık kaygısının toksik liderlik davranışlarını sergilemelerine neden olduğunu belirtmiştir.

Yönetim anlayışından kaynaklı faktörler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“... Güçlü bir iletişim becerisine sahip değil, sosyal ilişkiler açısından da yetersiz. Sorunlara çözüm üretme konusunda sınırlı becerilere sahip. ...”
(Canan)

“... Gücünü gösterme, otoritesini ortaya koyma, sorun çözme yöntemi olarak düşündüklerinden toksik davranışlar ortaya çıkıyor.” (Merve)

“Sert, katı ve baskıcı ortamlarda disiplin sorunu olmadığından yöneticiler bu durumu fırsata çevirip kendini üstlerine başarılı bir yönetici olarak onaylatmak istemelerinden de kaynaklanıyor.” (Zuhal)

“Çoğu zaman yetersiz kaldıklarında toksik davranış içerisine girmenin problemleri daha kolay çözeceğine olan inançları var.” (Yasemin)

“Yeterli yetkilerin olmamış olması yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmesini zorlaştırıyor. İster istemez toksik davranışlar daha fazla sergilenmeye başlıyor.” (Şükran)

“Stresi ve çatışmayı bir yönetme süreci olarak değerlendiren yöneticilerin toksik davranışlarının nedeni olarak gösterilebilir. Ortamda yarattıkları kaostan beslenebiliyorlar.” (Furkan)

“Yakın ve samimi ilişkileri yönetim zaafı olarak görüyorlar. Araya mesafe koymak istedikleri zaman katılışp sertleşiyorlar.” (Selin)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; liderlik becerilerinin yetersiz veya sınırlı olması, gücünü ifade ediş biçimi olarak görmesi, amirlerine karşı başarılı yönetici imajı çizmek istemesi, yakın ve samimi ilişkileri yönetimsel zaaf olarak görmesi, kısıtlı yetkilerine alan açmak istemesi ve ortamda stres meydana getirmek istemesi kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Okul yöneticilerinin benimsedikleri yönetim anlayışları aşırıya kaçtığında toksik liderlik davranışlarını ortaya çıkardığı görülmektedir.

4.2.3. İletişim becerilerinden kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik olarak, iletişim becerilerinden kaynaklı faktörler alt temasına ilişkin 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; benmerkezci bakış açısına sahip olması, empati kuramaması, eleştirici ya da yargılayıcı olması, önyargılı olması, hoşgörülü olmaması, alaycı ve küçümseyici konuşması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Yener görüşünü, *“... Benmerkezci olmalarından kaynaklanıyor. Çünkü bu durum belirli bir zaman sonra karşılıklı çatışmalara sebep oluyor. ...”* şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin empati kuramadığını ve bu durumun toksik liderlik davranışlarını ortaya çıkardığını düşünen İbrahim, *“... Genelde liderlik becerilerini yetersiz buluyorum. Empatik olamıyorlar. Kendi düşüncelerini daha fazla önemsiyorlar. Öz yeterliliklerinin gelişmemiş. ...”* şeklinde görüş belirtmiştir. Aşırı

eleştirici ve yargılayıcı olmaları nedeniyle okul yöneticilerin toksik davranışlar sergilediğini ifade eden Nermin “... Bana göre hoşgörülü olmamalarından, bencilliklerinden, suçlayıcı ve yargılayıcı tavır takınmalarından, deneyimsizlikten kaynaklanıyor.” şeklindeki düşünceleriyle iletişim engellerine dikkat çekmiştir. Yine okul yöneticilerinin olumsuz davranışlarını sıralayan Hilal, “... Özellikle benmerkezci, önyargılı, tehditkâr, eleştirel, yargılayıcı tavırları davranışlarına olumsuz yansıyor. ...” şeklindeki ifadesiyle iletişim yetersizliklerinden kaynaklandığına işaret etmiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarını sebeplerini sıralayan Şükran, “... Aşırı hırslı olmaları, en doğrusunu kendilerinin bildiklerini düşünmesi, insanlarla ilişkilerinin yeterince iyi olmaması, hoşgörü gösterememeleri, bencilce takındıkları tavırlar toksik davranışlara sebep oluyor.” hoşgörülü davranmadıklarını da vurgulamıştır. Şevket ise, “... Toksik davranışların ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biri de yöneticilerin alaycı, küçümseyici tavırlarıdır.” diyerek okul yöneticilerinin olumsuz tavırlarının toksik davranışlara sebep olduğunu ifade etmek istemiştir.

İletişim becerilerinden kaynaklı faktörler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Empatiden yoksun, duygusuz, düşüncesiz ve pervasız olabiliyorlar. Aşırı sert ve katı olduklarında hissizleşmelerinden kaynaklanıyor.” (Samet)

“Anlatmak istediğinizi yanlış anlayabiliyorlar. Anladıklarını kafasında kurup size karşı hırslanabiliyorlar. Maalesef iletişim kurma konusunda yeterli olgunluğa sahip değiller.” (Nisa)

“Yeterince dürüst davranmadıklarından çok kolay yalan söylerdi. Gerçekleri çarpıtarak bizleri birbirimize kırdırırdı.” (Furkan)

“Kendilerini yeterince ifade edemediklerini düşünüyorum. Liderden beklediğiniz şey aslında okulun amaçlarına uygun okul yöneticiliğine yakışır şekilde kendi görüşlerinin hayata geçirilmesidir. Ancak okul yöneticilerimiz kendilerini ifade etmekte zorlanıyor. Bu durum okul ortamında sorunlara yol açıyor.” (Yasemin)

“... Kalıplaşmış düşünce ve duygular, davranışlarının farkında olmaması, kendilerini diğer yöneticilerle kıyaslamaları, geri planda kalmak istememeleri, üst makamlara olan tutkuları bu tarz davranışlara yol açabiliyor.” (İsmet)

“Olumlu bir liderin sevecen, sıcakkanlı, babacan tavırlı olmasını bekliyorsun. Ancak toksik yöneticiler tam tersine genelde yargılayıcı, duygusuz, düşüncesiz, kızgın ve katı davranışlar ortaya koyuyorlar.” (Sevinç)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin; duygusuz ve düşüncesiz olması, anlatılmak istenenleri yanlış anlaması, yalan söylemesi gibi iletişim engeli oluşturan özelliklerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak algılandığı görülmüştür. Çok sık tekrarlanmasa da toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak görülen kendini doğru ifade edememesi ve kalıplaşmış düşüncelerinin olması kodları okul yöneticilerinin liderlik yeterliliklerinin de sorgulanması açısından dikkat çekici olarak görülmektedir.

4.2.4. Geçmiş yaşantılarından kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik olarak, geçmiş yaşantılarından kaynaklı faktörler alt temasına ilişkin 7 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; kötü deneyimlerini yansıtmaları, yöneticilik alanında yeterli deneyiminin olmaması, sosyal ilişkilerinde hayal kırıklıkları yaşamış olması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; kendi yöneticilerinden benzer davranışlar görmesi nedeniyle okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlar sergileyebileceklerini düşünen Çağan, “... Daha önce çalıştığı okulda benzer durumlar yaşamış olması toksik davranış gösterme eğilimine neden olmuş olabilir. ... Kötü deneyimler bir yönetici için ders niteliğinde olması gerekirken biz de tam tersi bir durum yaşanmıştı.” şeklindeki ifadesiyle geçmiş deneyimlerine vurguda bulunmuştur. Okul yöneticilerinin deneyimsiz olması nedeniyle toksik liderlik davranışları sergilediğini belirten Şevket, “... Yeni atanan yöneticilerimiz öğretmenlik mesleğini tam yaşamadan idari işlere çok hızlı geçiş yapıyorlar. Gerekli donanımına sahip olmadan, alan bilgisini geliştirmeden, insan ilişkilerini deneyimlemeden liderlik yapmaya çalışmak çok doğru değil.” şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Canan ise, “... Sosyal hayatlarında başarısız, mutsuz, uyumsuz ilişkiler yaşıyorlar. Bu mutsuzluk ve uyumsuzluk okul ortamına kadar yansıyabiliyor.” şeklindeki ifadesiyle okul yöneticilerinin okul dışındaki yaşamlarının yeteri kadar sağlıklı ve mutlu olmadığına işaret etmiştir.

Geçmiş yaşantılardan kaynaklı faktörler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Olgunluk yöneticilikte çok önemli. Sabır, iletişim kurabilme becerisi, hoşgörü, dengeleri koruyabilme birere olgunluk göstergesi. Maalesef yeni yöneticilerimiz bu noktada eksik kalıyorlar.” (Nisa)

“Yaşadığı özel sorunlarında davranışlarını etkilediğini düşünüyorum. Hepimiz insanız ve yaşadığımız her şeyden etkilenebiliyoruz.” (Yener)

“Geçmişine de bakmak gerekir. Aile içerisinde benzer davranışlara maruz kalmış bir kişi bunu ileride çevresindekilere yansıtabiliyor.” (Şevket)

“Çocukluğuna kadar inebiliriz. Belki ailesinden, belki de öğretmenlerinden benzer davranışlar gördü ve etkisinde kaldı. Çocukluktan gelen travmalar yaşantımızı şekillendirebiliyor.” (Ahmet)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; genç yaşından dolayı gerekli olgunluğa sahip olmaması, yaşadığı özel sorunları okul içine taşınması, aile geçmişinde benzer olumsuz örneklerin olduğunun düşünülmesi ve çocukluğunda benzer davranışlara maruz kalındığına inanılması kodları da toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak ifade edilmiştir. Genç yaşta yönetici olunması, aile hayatı ve çocuklukta yaşanan psikolojik sorunların okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenleri arasında gösterilmiştir.

4.2.5. Örgütsel kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik olarak, örgütsel kaynaklı faktörler alt temasına ilişkin 6 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; maruz kalanların yeteri kadar tepki vermemesi, okulun düzensiz, huzursuz ve gergin bir ortama sahip olması, alışkanlık haline gelen toksik davranışların kabullenilmesi kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; toksik liderlik davranışlara maruz kalan öğretmenlerin gerekli tepkiyi vermediğini dile getiren Sevinç, *“... Narsist, agresif, sert ve katı bir lidere tepki vermek kolay değil. Ancak yeri geldiğinde tepki vermemek onu daha da güçlendiriyor. Yıldırma yönelik her davranışına bir yanıt verilmediğinden toksik yöneticiler çoğalıyor.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Okul ortamının önemine atıfta bulunan Canan, *“İletişim sağlıklı olmadığı, huzursuzluk ve kaygıların tavan yaptığı, öğrenci başarısızlığının ön planda olduğu, velilerin okula yönelik olumsuz tutumlarının arttığı okul ortamlarında yöneticilerde toksik liderlik davranışları daha fazla gözlemleniyor. ...”* diyerek, olumsuz ortamlarda okul yöneticilerinin toksik davranışlar sergileme eğilimlerinin artış gösterdiğini vurgulamak istemiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik

davranışlarının farkında olmadığını belirten Ahmet ise, “Özellikle bizimki gibi küçük okullarda yıllarca aynı kadro ve yöneticiyle çalışırsanız toksik diye nitelendirdiğimiz bu davranışlar normal gelmeye başlıyor. ...” şeklindeki ifadesiyle, belirli zaman sonra bu tarz davranışların normalleştiğini işaret etmiştir.

Örgütsel kaynaklı faktörler faktörler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“Yeterince güvenilir ilişkiler olmayan bir ortamda çalıştık. Doğal olarak bu durum öğretmenler ve yöneticiler arasında gerginliklere sebep oluyordu.” (İbrahim)

“Sadece okul müdürünün kişiliği ya da davranışlarından kaynaklanmıyor. Velilerimizin de yönlendirmeleri ve bize karşı dolduruşları söz konusu.” (İsmet)

“Bazen gizli bazen ise gün yüzüne çıkan çekişmeler, sürtüşmeler oluyor. Bazen kişiliklerin uyuşmamasından, bazen rekabetten ve yarıştan meydana gelen şeyler bunlar. Yöneticilerin bile işin içinden çıkamadığı bu tür durum oluyor. Engellenemediğinde yöneticileri toksik davranışlar içerisine sokabiliyor.” (Ferhat)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; ortamda güven duygusunun olmayışı, velilerin kışkırtması ve öğretmenler arasındaki sürtüşme ve çekişmeler kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Belirtilen kodlar arasında velilerin kışkırtması ve öğretmenler arasındaki sürtüşme kodları, toksik liderlik davranışlarına neden olarak gösterilmesi bakımından dikkat çekicidir.

4.2.6. Atama ve denetim kaynaklı faktörlere ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerini belirlemeye yönelik olarak, atama ve denetim kaynaklı faktörler alt temasına ilişkin 5 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler; yönetici atamalarında seçici davranılmaması, psikolojik değerlendirme yapılmadan yetki verilmesi, denetimlerin yetersiz kalması, üst makamlardan tarafından görmezden gelinmesi ve amirlerin baskısı kodlarına vurgu yapmışlardır. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak atmaları işaret eden Sevinç, “Okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olmalıdır. Gerek iş ve işlemlerde gerekse insan ilişkilerinde beklenen yetkinliğe sahip olmalıdır. Ancak yönetici atamalarında gerekli hassasiyet gösterilmiyor.” şeklindeki ifadesiyle

atamaların daha nitelikle hale getirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Toksik liderlik davranışların nedenini yöneticilerin gerekli psikolojik ölçümlerden geçmemesine bağlayan Nermin, *“Yetki verilirken gerekli psikolojik değerlendirmeler yapılmıyor. İletişim becerileri ölçülüyor. Liderlik becerileri ön planda tutulmuyor.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Hilal ise, *“Düzen ve kontrole çok önem vermesi, kuralcı kişiliği, saygı kazanmaya çalışması, yetersiz denetimin vermiş olduğu rahatlık, bencillik gibi birçok sebep var.”* diyerek okul yöneticilerinin gerektiği gibi denetlenmediğine vurgu yapmıştır. Üst makamların gerekli mücadeleyi göstermediğini düşünen Nisa, *“... Bilinen bir şey olduğundan üst makamlar görmezden geliyor. Çok fazla sorun yaratmamak, var olan sorunları büyütmek adına yapılsa da bu durumu yoksa saymak gerçeğin ortadan kalkmasına yardımcı olmuyor.”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. İsmet ise, *“... Okul yöneticileri üstlerinin baskısı altında yıpranabiliyorlar. İlçeler okul müdürlerine, okul müdürleri de iş yükünü yardımcılara verdiğinde baskı ve strese neden oluyor. Bu baskı altında çalışmak okul yöneticilerinde toksik liderlik davranışlarına neden oluyor.”* diyerek, okul yöneticilerinin baskı nedeniyle toksik liderlik davranışları gösterdiklerini ifade etmiştir.

4.3. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerini belirlemeye yönelik öğretmenlere: “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Üçüncü soru bağlamında elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri ana teması dört alt tema ve elli dört kod/kategori altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Bireysel Etkileri	Duygu Durumuna Yansıyan Etkiler	Mutsuz olma	20
		Motivasyon düşüklüğü	17
		Üzüntü yaratma	16
		Huzursuzluk hissetme	15
		Özgüven eksikliği	13
		Güvensizlik	13
		Yetersizlik hissi	11
		Kaygı yaşama	11
		Değersizlik hissi	11
		Sinirlilik ve öfke hali	10
		İsteksizlik duyma	9
		Çaresiz hissetme	9
		Umutsuzluğa kapılma	8
		Karamsar hissetme	8
		Korkuya kapılma	8
		Hayal kırıklığı	7
		Telaş yapma	7
		Kendini güçsüz hissetme	5
		Kuşku duyma	2
		Savunmasız hissetme	1
	Ruh Sağlığına Yansıyan Etkiler	Moral bozukluğu	18
		Yoğun stres	15
		İçe kapanma/sessizleşme	11
		Depresyon	9
		Yıpranma	6
		Yalnızlık çekme	6
		Dikkat dağınıklığı	5
		Konsantrasyon kaybı	4
		Dalgınlık	4
		Duygusal dengesizlik	3
		Unutkanlık	2
		Psikolojik baskı hissi	2
		Bitkinlik	2
		Psikolojik yorgunluk	2
		Panik atak	1
		Zihinsel bulanıklık	1
		Düşünce ve Davranışlara Yansıyan Etkiler	Verimsiz çalışma
	Yapılan işten keyif almama		12
	Düşük özveri gösterme		10
	Azmini yitirme		9
	Düşüncelerini saklama ve paylaşmama		8
	Hata yapma düşüncesinden sıyrılama		8
	Karar verme süreçlerine katılmama		7
	İnisiyatif kullanmama		4
	Çalışkanlığını yitirme		2
	Saldırganca davranışlar sergileme		2
	Etkileşim kurma isteğini kaybetme		1
Karar vermede güçlük yaşama	1		
Fizyolojik Yapıya Yansıyan Etkiler	Yorgunluk ve halsizlik		11
	Uykusuzluk	9	
	Baş ağrısı	6	
	İştahsızlık	1	
	Kilo kaybı	1	
		Toplam	420

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkileri temasında öğretmenler en fazla duygu durumuna yansıyan etkiler alt temasına (f=201) ve ruh sağlığına yansıyan etkileri alt temasına (f=91) vurguda bulunmuşlardır. Daha sonra sırasıyla düşünce ve davranışlara yansıyan etkiler alt temasına (f=78) ve fizyolojik yapıya yansıyan etkiler alt temasına (f=28) vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir.

4.3.1. Duygu durumuna yansıyan etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine yönelik olarak, duygu durumuna yansıyan etkilerine ilişkin 20 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; mutsuz olma, motivasyon düşüklüğü, üzüntü yaratma, huzursuzluk hissetme, özgüven eksikliği, güvensizlik, yetersizlik hissi, kaygı yaşama, değersizlik hissi, sinirlilik ve öfke hali kodlarına vurguda bulunmuşlardır. İlgili kodlara ilişkin; toksik liderlik davranışları karşısında Ahmet, “*Mutsuz ve değersiz hissediyorsunuz. Neşeniz kalmıyor. Umutsuz ve üzüntülü bir şekilde o günün bitmesini bekliyorsunuz.*” diyerek duygularını belirtmiştir. Samet ise, “*... Katı ve otoriter bir tutuma maruz kalmak motivasyonunuzu düşürüp moralinizi aşırı bozabiliyor. ...*” diyerek motive olmakta zorlandığını ifade etmiştir. Selin, “*... Maruz kaldığınız davranışlar keyfinizi kaçırıyor, üzümlüyor ve mutsuz oluyorsunuz.*” diyerek yaşadığı üzüntüyü dile getirmiştir. Canan, “*... Huzurunuz kalmıyor. Sürekli huzursuzluk içinde oluyorsunuz.*” şeklinde hissettiklerini aktarmıştır. Nisa daha önce maruz kaldığı toksik liderlik davranışlarının özgüven kaybına neden olduğunu söyleyerek, “*... Kaybettiğim özgüvenimi yeni yeni kazanmaya başladım. Burada daha değerli ve mutlu hissediyorum kendimi. ...*” yeni okulunda daha huzurlu olduğunu dile getirmiştir. Nalan ise duygularını, “*... Doğal olarak kişi üzerinde kuşkuya, güvensizliğe, korkuya, umutsuzluğa, hayal kırıklığına neden olabiliyor.*” şeklinde ifade etmiştir. Ferhat hissettiklerini, “*... Yersiz bir telaş içinde işinize odaklanmada zorluk yaşıyorsunuz. Özgüveniniz ve özsaygınız tamamen zayıflıyor. Sonunda bir yetersizlik duygusu oluşuyor.*” şeklinde ifade etmiştir. Yener yaşadığı kaygıyı anlatırken, “*Yaşadığınız kaygı, stres, mutsuzluk, motivasyon düşüklüğü sınıf içine kadar yansıyor. ...*” ifadelerini kullanmıştır. Yeterince değer görmediğini hisseden Çağan, “*... Yaşadığım*

değersizlik hissini anlatamam. Kendimi önemsiz biri gibi hissettim.” Diyerek üzüntüsünü aktarmıştır. Nermin ise, “... *Tahammül sınırlarınızı aştığı noktaya geldiğinde sinirlenip öfkelendiğim de oldu. Sabrınızın sona geldiği noktada bazen kendinizi kontrol edemeyip karşılık verdim.”* şeklindeki ifadesiyle kızgınlığını aktarmıştır.

Duygu durumuna yansıyan etkiler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“Ruhsal anlamda yorgunluk çok fazla oluyor. Moraliniz bozuluyor, isteksizlik artıyor. Yeri geldiğinde sinirleniyorsunuz, yeri geldiğinde korkuya kapılıyorsunuz. Geleceğe dönük umutlarınız azalıyor. ...” (Şevket)

“Çok çaresiz kaldığım anlar oldu. Neyin mücadelesini verdiğimi çoğu zaman anlamıyordum. Öğrencilerimle, sınıfımla yapacaklarımı düşünürken karşılaştığım ortam beni hayal kırıklığına uğratmıştı.” (Selin)

“... Gün içinde yaşadığınız stres, kaygı, korku, heyecan, karamsar duygular verimliliğinizi düşürüyor.” (Hilal)

“Ben mesleğimin daha başında sayılıyım. Ancak yaşadığım korku ve kaygı yüzünden çok tepki veremiyorum. Çünkü memurluğumu etkileyecek bir soruşturmanın içinde kendimi bulmak istemiyorum (sesi titreyerek).” (Yener)

“Okul içinde yaşadıklarımı evime taşımak, aileme yansıtmak istemesem de yüzünüzdeki mutsuzluk, üzüntü, kaygı, karamsarlık gibi duygular dikkat çekici oluyor. Evde çok gergin bir insan haline geldim (ağlayarak).” (Zuhal)

“... Hedef olma endişesi, soruşturma geçirme korkusu kendimi savunmasız hissetmeme neden oluyordu. Güçsüz hissettiğim kendimi savunamadığım zamanlar oldu.” (Ahmet)

“Giderek yalnızlaşmama, okul içinde her şeye küsmeme neden oldu. Bazen anlamaya çalışsam da panik yarattı üzerimde.” (Canan)

“Üzerimdeki gerginlik zamanla yerli yersiz telaşa sebep oldu. Unutkanlık başladı. Dikkatimi yoğunlaştıramadığımı anladım.” (İbrahim)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; isteksizlik duyma, çaresiz hissetme, umutsuzluğa kapılma, karamsar hissetme, korkuya kapılma, hayal kırıklığı, telaş yapma, kendini güçsüz hissetme, kuşku duyma, savunmasız hissetme kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Öğretmenlerin toksik liderlik davranışları karşısında yaşadığı olumsuz duyguların daha çok mutsuzlukla sonuçlandığı görülmüştür.

4.3.2. Ruh sağığına yansıyan etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine yönelik olarak, ruh sağığına yansıyan etkilerine ilişkin 16 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; moral bozukluğu, yoğun stres, içe kapanma/sessizleşme, depresyon, yıpranma ve yalnızlık çekme kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; toksik liderlik davranışlarının moral bozukluğına sebep olduğunu belirten Zuhâl, “... *Duygusal olarak yıpranıyorsunuz ve moraliniz düşüyor. Korku, kaygı, mutsuzluk, sürekli depresyon haline yol açıyor.*” diyerek bu tarz davranışların olumsuz etkilerini anlatmıştır. Selin ise yaşadığı stresi belirterek, “... *Endişeyle beraber gelen stres hata yapma korkusuna da neden oluyor. ...*” şeklinde yaşadıklarını ifade etmiştir. İçine kapandığını aktaran Ferhat’ın ruhsal sağığına olumsuz etkilendiğı, “... *Yaşadığınız korku ve kaygı da arttıkça içinize kapanmaya başlıyorsunuz. Ben sınıfıma çekildim ve zorunlu kalmadıkça müdür beyle yüz göz olmamaya çalıştım.*” şeklindeki ifadelerinden anlaşılmaktadır. İbrahim ise, “... *Depresyon girdim. Çünkü çalışma ortamındaki mutsuzluk ve huzursuzluk artık çekilmez düzeye çıkmıştı.*” sözleriyle psikolojik olarak kendini iyi hissetmediğini vurgulamıştır. Sevinç ise, “... *Sürekli engellenmiş olmanın vermiş olduğu öfke ve sinirlilik hali yıpranmaya neden oluyor. ...*” şeklinde görüş bildirmiştir. Merve de yalnızlık çektiğini, “... *Korkuya kapıldığım, kaygı yaşadığım durumlar çok fazla oldu. Yalnız ve savunmasız hissettim. ...*” şeklinde dile getirmiştir. Samet’in, “... *Nitekim toksik yöneticilerimiz yeteneklerimizin körelmesine, ruh sağığıımızın olumsuz etkilenmesine, mesleğimizden soğumanıza, motivasyonumuzun düşmesine, yorgunluğı, dikkatimizin dağılmasına, meslektaşlarımızla ilişkilerimizin bozulmasında neden oluyor.*” şeklindeki ifadeleri, mesleğine odaklanamadığını, konsantrasyon sorunları yaşadığını göstermektedir.

Ruh sağığına yansıyan etkiler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“Kışkırtıcı konuşmalarla gereksiz tartışmaların başlamasına yol açıyordu. Yersiz ve suçlayıcı ifadeleri bir taraftan bizi mutsuz ederken diğer taraftan konsantrasyonumuzu düşürüyordu.” (İsmet)

“Etkilenmemek kolay değil. ... Bu duygularla okulda ne kadar verimli olabilirsiniz? Evinize gittiğinizde benzer duyguları yaşıyorsunuz. Yorgun, bitkin ve dalgın bir şekilde ailenize vakit ayırmaya çalışıyorsunuz.” (Nalan)

“... Ancak ruhen daha çok yorulдум. Hayal gücümün zayıflamasına, unutkanlığa, mutsuzluğa, okulda samimi ilişkilerimin azalmasına, heyecanımın kaybolmasına neden oldu.” (Selin)

“O stres ve endişe sürekli psikolojik baskı hissinin duymanıza neden oluyor. Panik atak belirtileri başlıyor. Duygusal olarak güçlü olmazsanız daha büyük psikolojik sıkıntılara da yol açabilir.” (Çağan)

“... Uykusuzluk, dalgınlık, unutkanlık, sinirlilik, performans düşüklüğü, umutsuzluk, çevrene karşı ilgisizlik, yorgunluk, kaygı gibi etkilerini de sayabiliriz.” (Zuhal)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; dalgınlık, duygusal dengesizlik, unutkanlık, psikolojik baskı hissi, bitkinlik, psikolojik yorgunluk, panik atak ve zihinsel bulanıklık kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenlerin görüşleri değerlendirildiğinde, toksik liderlik davranışları öğretmenler üzerinde uzun süreli olumsuz etkiler bıraktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, öğretmenlerin mesleki ve sosyal becerilerinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.

4.3.3. Düşünce ve davranışlara yansıyan etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine yönelik olarak, düşünce ve davranışlara yansıyan etkilerine ilişkin 12 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; verimsiz çalışma, yapılan işten keyif almama, düşük özveri, azmini yitirme, düşüncelerini saklama ve paylaşmama, hata yapma düşüncesinden sıyrılama ve karar verme süreçlerine katılmama kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; yeterince verimli çalışmadığını belirten Samet içinde bulunduğu durumu, *“... Yorgunluğum arttı. Gece uyurken ertesi gün yaşayacaklarınızın korkusu sarmaya başlıyordu. Zamanla daha özensiz ve verimsiz olmaya başladım.”* şeklinde ifade edilmiştir. Canan ise, *“... Mutsuzlaştıkça canlılığınız, enerjiniz, keyfiniz, huzurunuz, neşeniz de kalmıyor. Huzursuzluklar artıyor. Sürekli korku, kaygı içerisinde dersinize giriyorsunuz.”* şeklindeki ifadesiyle, mesleğinden keyif almamaya başladığını belirtmiştir. Toksik davranışlar karşısında özverisin azaldığını belirten Sevinç, *“... Okulum için gösterebileceğim tüm fedakârlıkları göstermiştim. Zamanla bu davranışlar karşısında fedakârlıklarınız da azalıyor.”* diyerek duygu ve düşüncelerindeki değişimi ifade etmiştir. Benzer duygulara ve düşüncelere sahip olan Merve ise, *“Yaşadığım mutsuzluk, moral bozukluğu, endişe; mücadele ve çalışma azmimin kaybolmasına sebep oldu.”* azmini

kaybettiğini vurgulamıştır. Okul yöneticisinden sürekli eleştiri alan Furkan, “... Çok fazla eleştiri yüzünden artık düşünce ve fikirlerimi paylaşmamaya başladım.” şeklinde görüşlerini bildirmiştir. Hilal ise, “... *Karamsarlık ve çaresizlik psikolojisi hata yapma korkusuna da neden oluyor. Kendinize olan güveniniz azaldıkça dikkatiniz dağınıyor.*” şeklindeki ifadeleriyle, yaşadığı endişenin hata yapma korkusunu meydana getirdiğini belirtmiştir. Okulun yönetsel işlerine yönelik katılmama düşüncesinin geliştiğini belirten Samet, “...*Yaşadığınız ya da yaşayacağınızı düşündüğünüz olumsuzluklar endişe ve korku uyandırıyor. Bu nedenle toplantılarda size verilen görevler dışında pek bir şeye karışmamayı tercih ediyorsunuz.*” ifadeleriyle toksik liderlik davranışlarının olumsuz etkileri vurgulamıştır.

Düşünce ve davranışlara yansıyan etkiler alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“Arkadaşlarınıza karşı ya da öğrencilerinize karşı daha saldırganlaştım. Okuluma ve meslektaşlarıma adeta küstüm.” (Nermin)

“Haber vermeden ya da bilgisi dışında bir şeyler yapabilmeniz imkânsız. Yapılmasına da karşı çıkıyor. Bu nedenle inisiyatif kullanmak mümkün olmuyor.” (Nalan)

“Herkesle karşı güvenimi kaybettim. Bu nedenle kimseyle etkileşim içerisine girmek istemedim.” (Ahmet)

“Yaşadığım korku, endişe ve özgüven eksikliği tüm algılarımı kapattı. Ufak kararlar almakta bile zorluklar yaşadım.” (Ferhat)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; inisiyatif kullanmama, çalışkanlığını yitirme, saldırganca davranışlar sergileme, etkileşim kurma isteğini kaybetme ve karar vermede güçlük yaşama kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Öğretmenlerin çevresine ve yöneticilerine karşı saldırganca davranışlar sergilemesi dikkat çekici kodlar arasındadır. Benzer şekilde, toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerin okul ortamındaki meslektaşlarıyla etkileşim kurma isteğinin kaybetmesine ve çalışkanlığını yitirmeye varan davranışların ortaya çıkmasına neden olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.4. Fizyolojik yapıya yansıyan etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine yönelik olarak, fizyolojik yapıya yansıyan etkilerine ilişkin 5 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler; yorgunluk ve halsizlik, uykusuzluk, baş ağrısı, iştahsızlık ve kilo kaybı kodlarına vurguda bulunmuşlardır. İlgili kodlara ilişkin; Şevket, “... *Bu durum psikolojimi olumsuz etkiledi. Eve gittiğimde uyuyamıyordum. Sabahları halsiz ve dağınık bir şekilde okula gelmeye başladım.*” şeklindeki ifadesiyle, yaşadığı fiziksel güçlüğü vurgulamak istemiştir. Uyku kalitesinin bozulduğunu dile getiren Ahmet, “*Duygusal hasarlar bıraktığı gibi düzeninizi ve fiziksel sağlığınıza da etkiliyor. Geceleri bazen öfkeden bazen de ne yapacağınızı bilemekten uykularınız bölünüyor. ...*” şeklindeki ifadeleriyle, fiziksel sağlığını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Nisa ise, yaşadığı baş ağrısı sorununu “*Ben çok kafaya takan birisiyim. Bu nedenle çözemediğim sorunlar olursa ve çok kırılırsam uyuma problemi yaşarım. Buna bir de baş ağrısı eşlik eder.*” sözleriyle ifade etmiştir. Yeme isteğinin azaldığını belirten Çağan, “... *Bu durum beni ruhsal açıdan olduğu kadar fiziksel açıdan da yıprattı. İştahım kesildi. Çoğu zaman yiyemez içemez oldum diyebilirim.*” şeklindeki ifadeleriyle, iştahsızlık sorununun ortaya çıktığını vurgulamıştır. İçinde bulunduğu durumun kilo kaybına neden olduğunu belirten İbrahim, “... *Çok kilo verdim bahsettiğim okulda. Üzüldüm, strese girdim, morali bozuldu. Gücümü ve enerjimi kaybettim ...*” ifadeleriyle toksik liderlik davranışlarının fiziksel sağlığa olumsuz etkileri vurgulamıştır.

4.4. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkilerine İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerini belirlemeye yönelik öğretmenlere: “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Dördüncü soru bağlamında, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri ana teması altı alt tema ve elli sekiz kod/kategori altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkileri

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Etkileri	Örgütsel Düzen ve İşleyişe Yönelik Etkiler	Adil olmayan düzenin oluşması	15
		Yöneticinin etkin olduğu otoriter anlayışa neden olması	14
		Bunaltıcı ve baskıcı bir ortama neden olması	11
		Panik ve endişe atmosferinin oluşması	11
		Örgütsel işleyişin aksamaması	9
		Huzur ve hoşgörü ortamını zedelemesi	8
		Olumlu okul kültürünü engellemesi	8
		Verimliliğin düşmesine neden olması	7
		İşbirliği içinde ve takım halinde çalışmayı engellemesi	7
		Okul iklimini olumsuz etkilemesi	6
		Yapılan planlamalarda gecikmelere yol açması	5
		İstikrarsızlıkların baş göstermesi	3
		Belirsizliklerin çoğalması	1
	Örgütsel Güvene Yönelik Etkiler	Yöneticiye duyulan güvenin zedelenmesine yol açması	15
		Ayrılık niyetinin oluşmasına neden olması	12
		Haksızlık ve adaletsizlik algısının artmasına neden olması	12
		Okula karşı duyulan güvenin gelişmesine engel olması	11
		Benimseme ve sahiplenme duygusunu engellemesi	9
		Meslektaşına karşı duyulan güveni zayıflatması	9
		Yöneticiye karşı olan duygusal bağı zayıflatması	7
		Okula olan sadakati azaltması	6
		Öğretmen kadrosunda sıkça değişimler yaşanması	6
		Vizyona olan inancı kaybolmaya başlaması	4
		Arkadaşlık ilişkilerinde kaygı ve korkuya neden olması	2
	Örgütsel Davranışlara Yönelik Etkiler	Çekimser/pasif davranışlar ortaya çıkarması	14
		Çabalamak için gerekli olan enerjiyi azaltması	12
		Yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını engellemesi	12
		Sorumluluk ve görev almaktan kaçınmalara neden olması	10
		Gönülsüz ve isteksiz çalışmaya neden olması	9
		Bıkkınlık ve yılgınlıkların ortaya çıkması	9
		Çalışırken kararsızlıklar yaşanması	8
		Dürüstlüğe ve iyi niyete dayalı eğilimleri zayıflatması	3
		Verilen görevlerin yeterli nitelikte sonuçlanmaması	3
		Gayretli ve özverili öğretmenleri yıldırması	2
		Rekabet ve yarışa neden olması	1
	Örgütsel İletişime Yönelik Etkiler	Olumlu iletişim ortamının kurulmasını engellemesi	15
		Öğretmen yönetici arasında etkileşimi azaltması	13
		İstek ve duyguların açıkça dile getirilmesine engel olması	9
		Eleştiri ve sorgulama eylemlerinin gelişimini engellemesi	8
		Dedikodu ve söylentilerin artması	7
		Uyumsuzlukları ve yanlış anlama olasılığını artırması	7
		Dikey ve tek yönlü iletişimin kurulmasına sebep olması	5
		Yanıltıcı haberlerin ve bilgilerin yayılmasına neden olması	2
	Örgütsel Çatışmaya Kaynaklık Etmeye Yönelik Etkiler	Gruplaşmalar/bölünmeler ortaya çıkarması	12
		Huzursuz ve gergin bir ortama neden olması	11
		Sağlıklı ilişkilerin kurulmasını engellemesi	9
		Zıtlaşmaları ortaya çıkarması	7
		Beklenmedik sorunlarla karşılaşılması	5
		Yaşanan olaylar için sürekli suçlu aranması	3
		Şikâyet içeren paylaşımlar çoğalması	2
		Var olan sorunların abartılmasına neden olması	2
		Soruşturmalar açılmasına neden olması	1

Örgütsel Amaçlara Yönelik Etkiler	Okulun amaçlarının geri plana itilmesine neden olması	13
	Hedeflenen başarıya bir türlü ulaşamaması	11
	Öğrenme öğretme süreçlerinin niteliğini düşürmesi	8
	Ortak bir anlayışın ortaya çıkmasını engellemesi	6
	Gelişimi ve ilerlemeyi durdurması	5
	Veli ve öğrencilerde geleceğine dönük endişeler yaratması	4
Toplam		446

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileri temasında öğretmenler en fazla örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkileri alt temasına (f=105) ve örgütsel güvene yönelik etkileri alt temasına (f=93) vurguda bulunmuşlardır. Daha sonra sırasıyla örgütsel davranışlara yönelik etkileri alt temasına (f=83), örgütsel iletişime yönelik etkileri alt temasına (f=66), örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkileri alt temasına (f=52) ve örgütsel amaçlara yönelik etkileri alt temasına (f=47) vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkileriyle ilgili birden fazla görüş belirtmiştir.

4.4.1. Örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin, örgütsel düzen ve işleyişe yönelik 13 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; adil olmayan düzenin oluşmasına yol açması, yöneticinin etkin olduğu otoriter anlayışa neden olması, bunaltıcı ve baskıcı bir ortama neden olması, panik ve endişe atmosferinin oluşması, örgütsel işleyişin aksamaması, huzur ve hoşgörü ortamını zedelemesi, olumlu okul kültürünü engellemesi kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; İsmet, “... *Bu tür davranışlar beraberinde adaletsiz bir ortamın oluşmasına da neden oluyor. Bazı meslektaşlarımız açıkça kayırılıyor*” şeklindeki ifadesiyle, toksik liderlik davranışlarının adil olmayan düzenin oluşmasına etki ettiğini vurgulamıştır. Toksik liderlik davranışların okul yöneticilerinin otoriterleşmesine neden olduğunu belirten Yasemin, “... *Toksik davranışlar arttıkça okul içinde otoriter anlayış da yükseliyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu tarz davranışların okul ortamında beraberinde baskıyı da getirdiğini belirten Nermin, “*Bunaltıcı, baskıcı ve hoşgörüden yoksun bir yönetici, toksik liderlik davranışlarıyla okul ortamını düzeni bozmuş olur olur. ...*” şeklindeki ifadesiyle, okullarda toksik ortamın oluşmasına neden olduğunu vurgulamıştır. Benzer bir görüş belirten Şükran, “...*Okul müdürlerinin toksik davranışları belirsizlik, endişe ve panik ortamını besleyip gelişmesine zemin*

hazırlar.” diyerek, toksik iderlik davranışlarının okullarda panik ve endişeye neden olduğuna vurgu yapmıştır. Yener ise, “*Genelde çok fazla problem çıkar bu tür okullarda. Bu nedenle işler pek istenildiği gibi yürümez. Mutlaka bir yerlerde aksama olduğunu görülür. ...*” şeklindeki ifadesiyle, bu tarz davranışların örgütsel işleyişe zarar verdiğine işaret etmiştir. Toksik liderlik davranışlarının okulun huzur ortamını olumsuz etkilediğini belirten Sevinç, “*... Okul yöneticisinin adalet duygusunun zedelendiği bir ortamda barış ve huzur ortamını besleyen güven duygusu zamanla yok oluyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Bir diğer katılımcı olan Samet de okul kültürünün olumsuz etkilendiğini “*... Toksik liderlik davranışları beraber çalışmayı, okula bağlılığı, motivasyonu, gelişim ve değişmeyi istenmeyen yönde etkilediğinden okulda olumsuz bir kültürün de oluşmasına sebep olur.*” şeklinde dile getirmiştir.

Örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkileri alt temasıyla alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Artan stresle birlikte öğretmenin performansı düşmeye başlıyor. Bu durum verimli çalışmayı azaltıyor.” (İsmet)

“... Okul içerisinde karmaşayı artırır, bölünmelere neden olur, birlik ve beraberliğe zarar verir. Takım halinde çalışma isteğini azaltır. ...” (Furkan)

“... Okul iklimini kesinlikle olumsuz etkiliyor. Öğrenciler de, veliler de ve tabi ki öğretmenler de kafa karışıklığı ve mutsuzluğa sebep oluyor. ...” (Canan)

“... Gönülsüzlükten kaynaklı bu durum okulda yapılacak çoğu işlerin zamanında bitirilememesine ve sürekli ertelenmesine yol açıyor.” (Furkan)

“... Bu faktörlerin veli ve öğrencileri de olumsuz etkilediği gerçeği var. Genelde istikrarsızlık ortamı, yaşanan olaylar, kadroda sürekli değişim, çeşitli dedikodu ve söylentiler öğrencilerin okulla bağını koparır.” (Şevket)

“... Liderlik yapamayan bu tür yöneticiler kaygı ve korkuyu artırdığından okul içinde düzensizliklerin baş göstermesine, gerekli bilgilerin ulaşılamamasına, söylentilerle işlerin yürütmesine, kararsızlıkların yaşanmasına ve belirsizliklerin çoğalmasına yol açarlar. ...” (Ahmet)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; verimliliğin düşmesine neden olması, işbirliği içinde ve takım halinde çalışmayı engellemesi, okul iklimini olumsuz etkilemesi, öğretmen kadrosunda sıkça değişimler yaşanması, yapılan planlamalarda gecikmelere yol açması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Çok sık tekrarlanmasa da istikrarsızlıkların baş göstermesi ve belirsizliklerin çoğalması

kodları ise, bu tarz davranışların okul ortamlarını olumsuz etkilemesi yönünden dikkat çekici olarak görülmüştür.

4.4.2. Örgütsel güvene yönelik etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin, örgütsel güvene yönelik 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; yöneticiye duyulan güvenin zedelenmesine yol açması, ayrılık niyetinin oluşmasına neden olması, haksızlık ve adaletsizlik algısının artmasına neden olması, okula karşı duyulan güvenin gelişmesine engel olması, benimseme ve sahiplenme duygusunu engellemesi ve meslektaşına karşı duyulan güveni zayıflatması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Ferhat, “... *Toksik davranışlar örgütsel anlamda baktığınızda yöneticinize, arkadaşlarınıza olan güven duygunuzu zayıflatıyor. ...*” diyerek, toksik liderlik davranışlarının yöneticisine olan güven duygusunu azalttığını vurgulamak istemiştir. Bu tarz davranışların zamanla okuldan ayrılma düşüncelerinin oluşmasına neden olduğunu belirten Şükran, “*Örgütsel çerçevede okulda sıklıkla öğretmen kadrosunun değişmesine neden oluyor. ...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Hilal ise, “... *Toksik özellikli bir liderin çalışanlarda adaletsizlik algısını yükselttiğini söyleyebilirim. ...*” şeklinde görüş belirterek, maruz kaldığı haksızlıkların adaletsizlik algısının oluşmasına neden olduğunu vurgulamıştır. Okulla ilgili düşüncelerinde değişmeler oluşmaya başladığını ifade eden Canan, “... *Bu tür toksik davranışlar benim arkadaşlarıma, amirlerime güvenimi zedeledi. Okulumda başarılı işler yapabileceğime inanmıyorum. Çünkü okulumun bu yapısına güvenmiyorum.*” diyerek, okuluna karşı olumsuz duygu ve düşünceler beslemeye başladığını belirtmiştir. İbrahim ise, “... *İletişimin bozulmasına, uyumsuzlukların ve çatışmaların artmasına, huzursuzlukların çoğalmasına, okulu sahiplenme duygusunun zayıflamasına, aniden farklı sorunların çıkmasına, öğretmenlerin farklı okulları düşünmesene yol açar.*” şeklindeki ifadesiyle, aidiyet duygusunun kaybolmasına neden olduğuna dikkat çekmiştir. Yaşadığı toksik liderlik davranışlarının etkisini anlatan Sevinç, “... *Açıkçası meslektaşlarıma olan güvenimin sarsılmasına sebep oluyor diyebilirim.*” şeklindeki ifadeleriyle, meslektaşlarıyla ilişkilerinin bozulmaya başladığına işaret etmiştir.

Örgütsel güvene yönelik etkileri alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“...Hoşnutsuzluğun artması, memnuniyetsizlik yaşanması, iletişim bağının kurulamaması hem çalıştığınız kuruma karşı hem de yöneticinize karşı olan duygusal bağınızı zayıflatıyor. Bu bağları zayıflatan en önemli neden yöneticinizin davranışlarıdır.” (Nalan)

“... Açıkçası çevremde okulum hakkında pek olumlu şeyler konuşamıyorum. Tayin düşünen arkadaşlarımı uyarıyorum. Bu bana özgü bir durum değil, arkadaşlarımda benzer girişimlerde bulunuyor. Çünkü kimse kendisini bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyor. En kısa sürede ayrılmanın derdindeyiz.” (Furkan)

“... Onların (yöneticilerin) vizyonu okulun vizyonu oluyor. Ancak vizyonu uygulamak ayrı bir yetenek gerektiriyor. Bu vizyona herkesi inandırmanız ve bu vizyon etrafında herkesi toplamanız çok önemli. Toksik davranışlar sergileyen bir yönetici maalesef bunu yapamaz.” (Şevket)

“... Yöneticinize güvenmediğiniz zaman ona yakın olan arkadaşlarınıza da güvenmemeye başlıyorsunuz. Konuşurken ya da herhangi ortak bir çalışma için bir araya geldiğinizde açıkçası kaygı ve korku duyguları ortaya çıkıyor. ...” (Zuhal)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; yöneticiye karşı olan duygusal bağı zayıflatması, okula olan sadakati azaltması, vizyona olan inancı kaybolmaya başlaması, arkadaşlık ilişkilerinde kaygı ve korkuya neden olması kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Öğretmenlerin bu görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları örgütsel düzeyde adalet, bağlılık ve güven duygularını zayıflatmış anlaşılmaktadır.

4.4.3. Örgütsel davranışlara yönelik etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin, örgütsel davranışlara yönelik 11 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; çekimser/pasif davranışlar ortaya çıkarması, çabalamak için gerekli olan enerjiyi azaltması, yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını engellemesi, sorumluluk ve görev almaktan kaçınmalara neden olması, gönülsüz ve isteksiz çalışmaya neden olması, bıkkınlık ve yılgınlıkların ortaya çıkması, çalışırken kararsızlıklar yaşanması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Canan, *“...Olumsuz duyguların ortaya çıkardığı korku ve endişe size hiçbir şeye karışmamayı, geri planda durmayı ve çekimser davranışlar sergilemeyi öğretiyor.”* şeklindeki ifadesiyle aktifliğini yitirdiğini vurgulamıştır. Benzer bir ifadeyle Nisa, *“... Gittikçe dozajı yükselen toksik davranışlar okul ortamındaki iletişime engel olduğu gibi hoşgörüyü, saygıyı azaltıyor*

ve çalışma enerjisini alıp götürüyor. ...” diyerek, enerjisinin giderek azaldığını ifade etmiştir. Öğretmenlerde yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını engellediğini ifade eden Merve, *“Okul yöneticinizin olumsuz davranışları okul ortamındaki yaratıcılığı, yeni fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını engelliyor. ...”* şeklinde görüş belirtmiştir. Korku ve başarısız olma endişesinin görev ve sorumluluklardan kaçınmalara neden olduğuna vurgu yapan Sevinç, *“... Hissedilen korku ve kaygılar öğretmenlerin sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden oluyor. Zorunlu ve resmi işler dışında kolay kolay kimse isteyerek bir görevi yerine getirmek istemiyor.”* şeklinde görüş ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının çalışma arzusunu etkilediğini ifade eden Ferhat, *“... Öğretmenlerin yaşadığı isteksizlik derslere gönülsüzce ve zorla girecek kadar etkileyebiliyor. Ortamın yeterince huzursuz ve mutsuz olması içten gelen isteği ve gönüllü çalışma arzularını zayıflatıyor. ...”* şeklinde görüş belirtmiştir. Ahmet ise, *“Yüksek gerginlikler, stres, belirsizlik zamanla bıkkınlığa ve usanmışlık duygusunun hissedildiği ortamların oluşmasına neden oluyor.”* sözleriyle yılgınlığa neden olduğunu vurgulamıştır. Yaşanılan stresin öğretmenlerin karar verme becerilerini de olumsuz etkilediğini belirten İsmet, *“... Bu tarz davranışlar öğretmenlerin kaygı, korku ve stres içinde kalmasına ve çoğu durumda kararsızlık ve endişe yaşamasına neden oluyor.”* diyerek deneyimlerini dile getirmiştir.

Örgütsel davranışlara yönelik etkileri alt temasıyla alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları kendi ifadeleriyle aşağıdaki gibidir:

“... Ortama verdiği huzursuzluk mesleğini yerine getirirken dikkatini vermeni de engelliyor. İşine odaklanmakta problemler yaşıyor. Görevini gayret ve özveriyle yerine getirmek isteyen öğretmenleri de yıldırabiliyor. ...”
(Nermin)

“... Üretken bir şekilde çalışmadığınız, düşüncelerinizi paylaşmadığınız bir ortamda kendinize ve çevrenize olan güveniniz düşüş göstermeye başlıyor. ... Dürüstlük, doğruluk, iyi niyet, sadakat gibi eğilimler yöneticilerin toksik davranışları nedeniyle ortamda güç kaybediyor.”
(İbrahim)

“... Düşüncelerinizi paylaşmadığınızda eleştiri kültürü de gelişmiyor. Bu durum yapılan çalışmaların nitelsiz ve özensiz olmasına yol açıyor. ”
(Selin)

“...Eğitim öğretim faaliyetleri açısından bakıldığında müdürünüzün size danışmalık ya da rehberlik rolünde dönütler vermesini bekliyorsunuz. Ancak yıkıcı davranışlar yapıcı geribildirimlerin sağlanmasını engelliyor. ...” (Yener)

“... Rekabeti ve yarışı daha da artırıyor. Zamanla yarış ve rekabet hali başka noktalara taşınıyor. ...” (Samet)

Frekanssı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; görevine odaklanmada sorunlar yaşanması, dürüstlüğe ve iyi niyete dayalı eğilimleri zayıflatması, verilen görevlerin yeterli nitelikte sonuçlanmaması, gayretli ve özverili öğretmenleri yıldırması, rekabet ve yarışa neden olması kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Öğretmenlerin bu görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, okullarda toksik liderlik davranışlarının gösterilen çaba, verimlilik, etkinlik, sahip olunan beceri sergilemek gibi öğretmen davranışlarına olumsuz etki ettiği anlaşılmaktadır.

4.4.4. Örgütsel iletişime yönelik etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin, örgütsel iletişime yönelik 8 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler; olumlu iletişim ortamının kurulmasını engellemesi, öğretmen yönetici arasında etkileşimi azaltması, istek ve duyguların açıkça dile getirilmesine engel olması, eleştiri ve sorgulama eylemlerinin gelişimini engellemesi, dedikodu ve söylentilerin artması, uyumsuzlukları ve yanlış anlama olasılığını artırması, dikey ve tek yönlü iletişimin kurulmasına sebep olması ve yanıltıcı haberlerin ve bilgilerin yayılmasına neden olması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Zuhal, *“... Önyarguların ve kalıplaşmış düşünceleri iletişimi olumsuz etkiliyor. Yanlış anlamalar, eksik algılamalar sonucu ortamda gerginliğe sebep olan durumlar ortaya çıkıyor.”* şeklindeki ifadesiyle, okul içinde olumlu iletişimin kurulmasını engellediğini vurgulamıştır. Toksik liderlik davranışların öğretmen ve yönetici arasında etkileşimi azalttığını ifade eden Merve, *“... Resmi iletişim daha çok tercih edildiğinden zamanla samimiyet azalıyor. Bu durum bilgi alışverişini, etkili ve verimli çalışma ortamını, sağlıklı etkileşimin kurulmasını engelliyor.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Ferhat ise, *“... Kolay kolay düşüncelerinizi açıklayamıyorsunuz. Verilecek tepkinin ne olacağı bilinmediğinizden herkes istek ve duygularını içinde tutmayı tercih ediyor.”* şeklindeki

ifadesiyle düşünce duyguların gizlenmesine neden olduğu görüşünü dile getirmiştir. Okullarda eleştiri kültürünün gelişmesini engellediğini belirten Nalan, “... Öğretmen olsun ya da veli olsun... Bu bir öğrenci de olabilir. Kimden geldiği önemli değil. Sorgulama ya eleştiri yapmanıza müsaade etmiyor. ...” şeklinde görüş belirtmiştir. Toksik liderlik davranışlarının dedikoduyu artırdığını ifade eden Canan, “Toksik yöneticilerin güvensizlik ve adil olmayan davranışları dedikodu ve söylentilerinde artmasına neden oluyor. ...” diyerek görüşlerini dile getirmiştir. Benzer bir ifadeyle Nermin, “... Çalışmaya başladığım okulda ilk aylarda yanlış anlamaların yoğun olduğu, uyumsuz bir ortamda olduğumu fark ettim. ...” diyerek, birlikteliğin olmadığı örgütsel ortamların oluşmasına neden olduğunu vurgulamıştır. Dikey ve tek yönlü iletişim biçiminin ortaya çıktığına atıfta bulunan Şevket, “... Düşüncelerinizi söyleyemediğinizden tek yönlü iletişim ortaya çıkıyor. Size sürekli yapılacaklar, edilecekler söyleniyor. Siz de itiraz etmeden yapıyorsunuz. ...” şeklindeki ifadesiyle, örgütsel iletişime yönelik etkilerine işaret etmiştir. Şükran ise, “... Genelde çok fazla paylaşım olmadığından dedikodu daha fazla oluyor. Bu nedenle doğru ve yanlış haberler iç içe geçiyor. Kulaktan dolma olduğu içinde çoğu bilgi yanıltıcı olabiliyor.” yanıltıcı bilgilerin bu tarz ortamlarda çok fazla olduğuna dikkat çekmiştir.

4.4.5. Örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin, örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik 9 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; gruplaşmalar/bölünmeler ortaya çıkarması, huzursuz ve gergin bir ortama neden olması, sağlıklı ilişkilerin kurulmasını engellemesi, zıtlaşmaları ortaya çıkarması, beklenmedik sorunlarla karşılaşılması, yaşanan olaylar için sürekli suçlu aranması, şikâyet içeren paylaşımlar çoğalması, var olan sorunların abartılmasına neden olması ve soruşturmalar açılmasına neden olması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; toksik liderlik davranışlarının etkisiyle öğretmenler arasında fikir ayrılıklarının gruplaşmalara neden olduğunu belirten İsmet, “...Yöneticinin olumsuz davranışlarına bağlı olarak da okul içinde çeşitli gruplaşmalara neden oluyor. Okul idaresine yakın olanlar ya da idarenin karşısında duranlar şeklinde.” şeklinde görüş belirtmiştir. Örgüt içi huzursuzlukların var olabildiğine işaret eden Samet, “... Toksik davranışlar sadece bireysel anlamda değil

örgütsel çerçevede de mutsuzluk ve huzursuzluk yaratan duygusal bir zehirdir. ...” diyerek, toksik liderlik davranışların ortaya çıkardığı çatışmaları vurgulamak istemiştir. Şükran ise, “... Sık sık maruz kalınan toksik davranış ve tutumlar örgütsel anlamda olumsuz etkilere yol açar. Temelden çalışan-çalışan ve yönetici-çalışan arasında ilişkilerin sağlıklı bir zeminde oluşmasına engel olur.” şeklindeki ifadesiyle, örgütsel düzeyde sağlıklı ilişkilerin bozulduğuna işaret etmiştir. Okul içinde gruplaşmaların etkisiyle öğretmenler arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade eden Zuhal, “... Yöneticilere olan yaklaşımların doğurduğu fikir farklılıkları çatışmaların fitilini ateşliyor. Okul içerisinde meydana gelen istenmeyen bölünmeler sürtüşmelere ve zıtlaşmalara yol açıyor.” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu tarz davranışların etkisiyle beklenmedik sorunların arttığını belirten Nermin, “... Problemin nerden nasıl çıkacağını bilemiyorsunuz. Belirli bir zaman sonra bu sizi çok şaşırtmıyor. Ancak yılgınlığa ve yorgunluğa sebep oluyor.” şeklindeki ifadesiyle, bu tarz ortamlarda sorunların bitmediğine dikkat çekmiştir. Yasemin ise, “... Yöneticiler tabi ki bir günah keçisi arıyorlardı. Ancak işin üzücü tarafı bu durum öğretmenler arasında da yaygınlaşmıştı. Aramızdaki güvensizlik bizim de birbirimizi suçlamamıza yol açmıştı.” ifadesiyle, çatışmaların neden olduğu güvensizliğin öğretmenlerin birbirini suçlamasına neden olduğuna vurgu yapmıştır.

Örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkileri alt temasında frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“... Çünkü derdini paylaşmak ya da zihnini boşaltma ihtiyacı hisseden herkes birbirine derdini anlatmak istiyor. Sizi anlayabilecek kişiler de o ortamda aynı sorunla boğuşan meslektaşlarınız olduğundan paylaşılan şikâyetlerin sayısı da artırıyor.” (Nisa)

“... Stresim ve endişem arttığı için en ufak problemi büyütmeye başladım. Öğretmen arkadaşlarımdan destek almak için gittiğimde bunu büyütmemem gerektiğini söyleseler de benim endişem yüzünden buna engel olamıyordum. ...” (Ahmet)

“Bu tür yöneticilerin olduğu ortamlarda soruşturmaların sayısı da fazla oluyor. ...” (Nalan)

Frekansı düşük kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; şikâyet içeren paylaşımlar çoğalması, var olan sorunların abartılmasına neden olması ve

soruşturmalar açılmasına neden olması kodlarına da vurguda bulunulmuştur. Öğretmenlerin bu görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde, toksik liderlik davranışlarının şikayetlerin, sorunların ve soruşturmaların artmasına neden olduğu görülmektedir.

4.4.6. Örgütsel amaçlara yönelik etkilerine ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin, örgütsel amaçlara yönelik 6 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler; okulun amaçlarının geri plana itilmesine neden olması, hedeflenen başarıya bir türlü ulaşamaması, öğrenme öğretme süreçlerinin niteliğini düşürmesi, ortak bir anlayışın ortaya çıkmasını engellemesi, gelişimi ve ilerlemeyi durdurması, veli ve öğrencilerde geleceğine dönük endişeler yaratması kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; toksik liderlik davranışlarının eğitim öğretim süreçlerini aksamasına neden olduğunu ifaden eden Hilal, “... Okulu yönlendiren okul müdürüdür, onun davranışlarıdır. Dikkatin ve ilginin olumsuz durumlar üzerinde olması eğitim öğretim faaliyetleri aksatır. Okulun amaçlarının arka planda kalmasına sebep olur. ...” diyerek, okulun amaçlarına ulaşamayacağını da vurgulamak istemiştir. Yener ise, “... Bu olumsuzluklar içerisinde hedeflerinize ulaşmanız kolay olmaz. ... Bahsettiğimiz davranış içerisindeki müdürlerle yönetilen hiçbir okul başarılı olamaz.” şeklindeki ifadesiyle, bu tarz davranışların okullar için başarısızlığı da beraberinde getireceğine işaret etmiştir. Öğrenme öğretme süreçlerinin niteliğine atıfta bulunan Şevket, “... Öğretmenin başrolünde olduğu öğrenme öğretme süreçlerine negatif etki ediyor. Toksik davranışlardan olumsuz etkilenen öğretmenden ne kadar üretkenlik bekleyebilirsiniz? Derse girdiğinde mesleki becerilerini sergilemesi kolay olmuyor.” şeklinde görüş belirtmiştir. Şükran ise, “... Bunca yaşananlar ortak bir anlayışın etrafında toplanmanıza imkân vermiyor. ...” diyerek, ortak bir vizyonun oluşmasına engel olacağına dikkat çekmiştir. Toksik liderlik davranışlarını okulların etkililiği önünde engel oluşturduğunu düşünen Yasemin, “... Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları okulların gelişmesini ve ilerlemesini engelliyor.” şeklinde görüş belirtmiştir. Nermin ise, “... Sonuçları düşünüldüğünde veliler de ve öğrenciler de gelecek endişesine sebep oluyor.” şeklindeki ifadesiyle, veli ve öğrenciler üzerindeki olumsuz etkilerine de dikkat çekmiştir.

4.5. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarını belirlemeye yönelik öğretmenlere: “Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile nasıl baş ediyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Beşinci soru bağlamında elde edilen bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yolları ana teması iki alt tema ve kırk beş kod/kategori altında gruplandırılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarına ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Baş Etme Yolları

Tema	Alt Temalar	Kodlar	f
Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Baş Etme Yolları	Pasif Tepkiler	Görev ve sorumluluklarına odaklanmak	11
		Sessiz kalmak	10
		Uzak durmak	9
		İtiraz etmeden istenenleri yapmak	8
		Dayanmak/katlanmak	8
		Görmezden gelmek	8
		Olumsuz düşünceleri azaltmak	6
		Motivasyonunu düşürmemek	6
		Zorunlu kalmadıkça görüşmemek	5
		Karşılıklı mücadeleye girmemek	5
		Sınır koymak	5
		Öfkelenmemek/sakin kalmak	5
		Samimiyetten kaçınmak	4
		Nezaketi bırakmamak	4
		Düşünmemeye çalışmak	4
		Alttan almak	4
		Okul içinde başka uğraşlar bulmak	3
		Umursamaz davranmak	3
		Sabırla yaklaşmak	2
		Formal/resmi dil kullanmak	1
		Farklılık olarak değerlendirmek	1
		Geri çekilmek	1
		Kişisel algılamamak	1
	Aktif Tepkiler	Uyarmak	11
		Boyun eğmemek	9
		Yüzleşmek	9
		İfşa etmek	8
		Doğru bildiklerinden geri adım atmamak	8
		Tayin istemek	7
		Paylaşmak, biriktirmemek	6
		Güvenini kazanmaya çalışmak	5
		Meydan okumak	4
		Çalışma arkadaşlarının desteğini almak	4

Sendikal yollardan çözüm aramak	3
Üst makamlara bildirmek	3
Meslektaşların deneyimlerinden yararlanmak	3
Hatalarını yüzüne vurmak	2
Ortak noktalar aramak	2
Net ve anlaşılır şekilde sorunları ifade etmek	2
Yaşanan soruna o anda çözüme kavuşturmaya çalışmak	2
Direnerek kararlı duruş göstermek	1
Hatırı sayılır meslektaşından yardım istemek	1
Konuşmak ve anlamaya çalışmak	1
Önemli olduğunu hissettirmek	1
Takdirini kazanacak çalışmalar yapmak	1
Toplam	207

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarına ilişkin öğretmen görüşleri temasında katılımcılar pasif tepkiler alt temasına (f=114), aktif tepkiler alt temasına (f=93) vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenler, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarına ilişkin birden fazla görüş belirtmiştir.

4.5.1. Pasif tepkiler vererek baş etme yollarına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile pasif tepkiler vererek baş etme yollarına ilişkin 23 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; görev ve sorumluluklarına odaklanmak, sessiz kalmak, uzak durmak, dayanmak/katlanmak, görmezden gelmek, olumsuz düşünceleri azaltmak, motivasyonunu düşürmemek kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Zuhale, “...*Sessiz kalıp öğretmenlik mesleğimin gerektirdiği görevlere ve üzerime düşen sorumluluklara odaklandım.*” şeklinde verdiği tepkiyi ifade ederken; Merve ise benzer bir yaklaşımla, “... *Kendime uğraşlar buluyorum. Sınıfımda düzenleme yapıyorum, öğrencilerimle ilgileniyorum. Arkadaşlarımla sohbet edip boğucu düşüncelerden kurtulmaya çalışıyorum.*” diyerek görev ve sorumluluklarına odaklandığını belirtmiştir. Sessiz kalmayı tercih eden İsmet, “... *Zamanla yaptıklarına ve söylediklerine cevap vermemeyi öğrendim. Her söylediğine karşı suskunluğumu korudum.*” derken; Ferhat ise benzer bir tutumla, “... *Başka çareniz yoksa dayanmak zorundasınız. ...*” şeklinde başa çıktığını ifade etmiştir. Görmezden gelmek gerektiğini belirten Canan ise, “*Fazla takılıp kaldığınızda moraliniz daha fazla bozuluyor. Bu nedenle okul müdürünüzün her davranışını üzerinize alınmamalı, görmezden gelmeli ya da okul içinde size meşgale olacak çeşitli uğraşlar bulmak gerekir.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Nisa ise “... *Her zaman*

mümkün olmasa da motivasyonumu yüksek tutmaya çalışıyorum. Yeri geldiğinde geri çekiliyor, bazen de umursamaz davranıyorum.” şeklindeki ifadesi ile okul yöneticilerinin motivasyonun düşmesine sebep olabilecek toksik davranışlarının önemsememek gerektiğine dikkat çekmiştir. İbrahim, “... *Mümkün olduğunca karşılaşmamaya, uzak durmaya ve yüzgöz olmamaya çalıştım. ...*” derken; Şevket, “... *Zorunlu olmayan haller dışından görüşmemeye çalıştım. ...*” diyerek uzak durmaya çalıştığına dikkat çekmiştir. Benzer bir yol izleyen Yasemin, “... *Nerede nasıl davranacakları belli olmadığından gereksiz samimiyeti uygun bulmuyorum. ...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Selin de, “... *Sınırları korumak için hep resmi dil kullandım.*” şeklindeki yaklaşımıyla samimiyetten uzak durduğunu ifade etmiştir. Kendine verilen görevlerle ilgilendiğini belirten Sevinç, “... *Takıntı haline getirmeden, sorgulamadan, itiraz etmeden bana verilen görevleri yerine getirmeyi öğrendim. ...*” şeklinde görüş belirtmiştir. Çağan ise, “... *Ben sakın kalmayı tercih ederek ve karşılıklı mücadelelere girmekten kendimi korudum.*” diyerek karşılıklı çekişmelerden kaçındığını vurgulamak istemiştir. Benzer şekilde Ahmet, “... *Altın olarak idare ediyorum. Çok fazla karşılık verip çatışma yaşamamaya, huzurumu bozmamaya çalışıyorum.*” diyerek verdiği tepkiyi dile getirmiştir. Şükran ise, “... *Maruz kaldığım davranışlara daha kolay uyum sağladım. Sabırlı olmayı da bu sayede öğrendim.*” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Motivasyonu düşürmemenin önemli olduğunu ifade eden Yasemin, “... *Dengemi bozacak tüm olumsuz düşünceleri azaltmakla işe koyuldum. Okuluma ve öğrencilerime her defasında ayrı bir heyecanla sarıldım. ...*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Pasif tepkiler vermek alt temasında diğer kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“... *Tutarsızlıkları, dürüst olmamaları, yarattıkları stres nedeniyle zorunlu olmadıkça görüşmemek ve sınırları çizmek doğru bir yaklaşım olarak tercih edilebilir. ...*” (Furkan)

“... *Bu durumlarda önceliğim nezaketimi korumak oluyor. Karşılıklı durumdaysak ve bir görüşme ya da toplantı halindeyse geçmiş sorunlarımı bir kenara bırakıyorum. Bir makama hitap ettiğimi aklımdan çıkarmıyorum.*” (Nalan)

“... *Eve gittiğimde ailemle vakit geçirip olanları düşünmemeye çalışıyorum. ...*” (Hilal)

“... İstenmeyen ve olumsuz tavırları olsa da bireysel farklılık olarak değerlendiriyorum. Bu durum bu şekilde kabul etmek beni daha bir rahatlatıyor.” (Nermin)

“... Her zaman özgüveninizi, kendinize olan saygınızı, moralinizi ve motivasyonunuzu en üst seviyede tutmalısınız. Çok fazla kişisel algılamamak gerekiyor. ...” (Yener)

Diğer kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; sınır koymak, nezaketi bırakmamak, düşünmemeye çalışmak, farklılık olarak değerlendirmek kodları da pasif tepkiler verme alt temasında ifade edilmiştir. Öğretmenlerin bu görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; öğretmenlerin kendilerini telkin edecek düşüncelere yöneldikleri ve daha kontrollü olmaya çalıştıkları görülmektedir.

4.5.2. Aktif tepkiler vererek baş etme yollarına ilişkin bulgular

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile pasif tepkiler vererek baş etme yollarına ilişkin 23 kod elde edilmiştir. Bu alt temada öğretmenler en fazla; uyarmak, boyun eğmemek, yüzleşmek, ifşa etmek, doğru bildiklerinden geri adım atmamak, tayin istemek, paylaşmak, biriktirmemek kodlarına vurgu yapmışlardır. İlgili kodlara ilişkin; Merve, *“... Üslubumu bozmadan uygun ifadelerle uyarılarımı yapıyorum. Bundan sonra da yapmaya devam edeceğim. ...”* şeklindeki ifadesiyle, gerekli uyarıları yaparak baş ettiğini belirtmiştir. Kendisini rahatsız eden toksik davranışları okul yöneticisine söylediğini belirten Şevket, *“... Birkaç defa odasına girip rahatsız olduğum konuları konuştuk. Dinlemeye, anlamaya çalıştım. Hoşuma gitmeyen, beni rahatsız eden hatalı gördüğüm davranışlarını yüzüne karşı söyledim.”* diyerek aktif tepki verdiğini ifade etmek istemiştir. Okul yöneticilerinin toksik davranışlarını kabul etmeyeceğini belirten Nermin, *“... Sonuçlarına katlanabilecek gücünüz varsa boyun eğmemek gerekiyor. ...”* şeklinde görüş belirtmiştir. Benzer bir görüş belirten Nisa ise, *“... Dik durmak hayatta size bir şey kaybettirmez. Bu nedenle kararlı duruşumu her zaman gösterdim. Doğru bildiklerimi de söylemeye devam ettim. ...”* şeklinde görüş belirtmiştir. Aynı şekilde direnmek gerektiğini belirten Yasemin, *“... Ne olursa olsun direnmek, motivasyonu kaybetmemek çok önemli. ...”* şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Nermin ise *“... Çekinmediğinizi, korkmadığınızı açıkça göstermelisiniz. Net bir şekilde meydan okumak gerekiyor. ...”* şeklindeki ifadesiyle dik durmanın önemine dikkat çekmiştir. Okul yöneticisinin toksik liderlik

davranışlarını yakın çevresine yaydığını belirten Çağan, “... Yaptıklarını ortak tanıdıklarımız yoluyla çevreye yaymaya başladım. Herkes bilsin diye gerektiğinde bana ve meslektaşlarıma hissettirdiği duyguları diğer yöneticilere de anlattım.” İfadelerini kullanarak ifşa ettiğini dile getirmiştir. Nalan ise, “... Çok direndim ancak bir sonuca ulaşamadım. Sonunda tayin istemek durumunda kaldım.” şeklindeki ifadesiyle bulunduğu ortamdan uzaklaşmanın daha yararlı olabileceğini düşünmektedir. Çözümüne yönelik somut yollar aramak gerektiğine atıfta bulunan Şükran ise, “... Kendinizi iyi ifade edemediğiniz zaman sorunlar büyüyebiliyor. Bu nedenle uygun yerde ve zamanda sorunların konuşulmasını ve yüzleşilmesini daha doğru buluyorum. ...” şeklinde görüş belirtmiştir. Zuhale ise, “... Düşünce ayrılıklarının olduğu durumlarda ortak noktalarda buluşmaya çalışıyorum.” diyerek uzlaşmacı olmaya çalıştığına işaret etmiştir. Benzer bir ifade kullanan Çağan, “... Her zaman konuşmaktan yanayım. Sorunların net ve anlaşılır şekilde ortaya konup karşılıklı şekilde çözülmesinin yararlı olacağını düşünürüm.” şeklinde görüş belirtmiştir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerinin anlaşılmasına çalışılması gerektiğini düşünen Zuhale, “.. Tek yapacağınız yöneticinizle yalnız kaldığınız bir ortamda yaşanan sorunları konuşup ve anlamaya çalışmak. Böylece suların belli bir süre durulmasına sağlarsınız.” şeklindeki ifadesiyle, geçici bir çözüm yolu bulmanın da etkili olabileceğine dikkat çekmiştir. Şükran ise toksik liderlik davranışına maruz kalındığı anda çözüm üretmek gerektiğini belirterek, “... O anda çözüm bulmak adına bir adım atmak gerekiyor. Sorunu tam anlamıyla çözemeseniz de rahatsız olduğunuz durumu karşı tarafa aktarmış oluyorsunuz. İçinize dert olmuyor.” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Aktif tepkiler vermek alt temasında frekansı diğer kodlara ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları, kendi ifadeleriyle, aşağıdaki gibidir:

“... Çoğu zaman durumu ailemle paylaştım. Özellikle eşim beni dakikalarca dinledi. Kaygı ve endişelerimi dindirdi. Stresimi azalttı.” (Selin)

“... Görevimi en iyi şekilde yaparak güvenini kazanmaya çalışıyorum. Beğenisini ve takdirini toplamak amacıyla okulumuz için çeşitli projeler yaptım.” (Sevinç)

“... Sizi en iyi anlayabilecek kişiler aynı okulda çalıştığınız meslektaşlarınız oluyor. Benzer davranışlara maruz kalmanız düşünce ve duygularınızın anlaşılabilirliğini kolaylaştırıyor. ...” (Samet)

“... Ben uzak durmaya çalıştıkça nedensiz yere sataşmaları oluyordu. Sonunda sendikamdan yardım istediğimi hatırlıyorum.” (Canan)

“Direnecek gücüm kalmadığında bir arkadaşımın önerisiyle ilçeye kadar gidip durumu şube müdürlerimizden birine anlattım.” (İsmet)

“Emekli bir müdür arkadaşımızdan vardı. Kendisi çok değerli bir insan. Okulda yaşadıklarımızı duyunca yanımıza gelmişti. Okul müdürümüzle birkaç defa görüşmüştü.” (Yener)

“... Önemli olduğunu hissettirmek, empati kurmak, davranışlarının altında yatan nedenleri sorgulamak, samimiyetten kaçınmak gibi bir çok baş etme yolu var.” (Furkan)

“Beni rahatlatan en önemli şey meslektaşlarımla yaşadıklarımı paylaşabilmek oldu. Çünkü benden daha deneyimli ve bu konuda sıkıntılar yaşamış büyüklerimin deneyimlerinden ve fikirlerinden yararlanma fırsatı buldum.” (Ferhat)

“Çoğu zaman kendisini değerli, önemli hissetsin diye övgü sözleri sıralıyorum. Övülmek hoşuna gidiyor.” (Ahmet)

“... Okulum için yararlı projeler üretiyorum. Takdirini kazanmak için çabalıyorum.” (Hilal)

Diğer kodlara ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde; paylaşmak, biriktirmemek, güvenini kazanmaya çalışmak, çalışma arkadaşlarının desteğini almak, sendikal yollardan çözüm aramak, üst makamlara bildirmek, meslektaşların deneyimlerinden yararlanmak, hatırı sayılır meslektaşından yardım istemek, önemli olduğunu hissettirmek, takdirini kazanacak çalışmalar yapmak kodları da aktif tepkiler verme alt temasında ifade edilmiştir. Öğretmenlerin bu kodlar ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde; resmi kanallardan çözüm üretmeye çalıştıkları, yakın çevreleriyle işbirliği yaparak yardım istedikleri ve okul yöneticilerini memnun edecek arayışlara yöneldikleri görülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlara, ulaşılan sonuçların kendi içinde ve alanyazındaki bulgularla karşılaştırılarak, tartışılmasına ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Tartışma

Bu araştırma, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini öğretmen görüşlerine göre belirleyip incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın amacı bağlamında beş tema ve bu temalar altında yirmi altı alt tema elde edilmiştir.

5.1.1. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına ilişkin sonuçlar

Bu araştırmanın birinci alt probleminden elde edilen veriler doğrultusunda; iletişimi engelleyen davranışlar, yönetsel etiğe uymayan davranışlar, otoriter davranışlar, olumsuz ruh hali, güvenilir olmayan davranışlar, narsist tavırlar, bencil davranışlar ve çıkar amacı güden davranışlar adıyla sekiz alt tema ortaya çıkmıştır.

Okullarda yöneticilerin toksik davranışlarını tanımlamak ve belirlemek sanıldığı kadar kolay olmayabilir. Genelde bireysel ve örgütsel düzeyde neden olduğu zararlarından sonra toksik eylemler fark edilebilmektedir. Ancak toksik davranışları erken fark edebilmek oldukça önemlidir (Green, 2014: 23). Bu nedenle bu davranışları deneyimleyen çalışanların görüş ve düşünceleri toksik eylemlerin tanınmasına yardımcı olabilir. Bu çalışmada birinci soru bağlamında öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili iletişimi engelleyen davranışlar alt temasında öğretmenler yoğunlukla; emir vererek konuşması, azarlayarak konuşması, nezaketten uzak davranışlar sergilemesi, küçümseyici konuşması, önyargılı davranması, suçlayıcı ifadeler kullanması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Alanyazın incelendiğinde elde edilen sonuçlar ile çalışmada elde

edilen sonuçların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Güner vd. (2015) öğretmen algısına göre toksik liderlik ölçeğini geliştirilmesini amaçladıkları çalışmasında “değerbilmezlik” alt temasında toksik liderlerin iş ortamında iletişimi emir vererek kurduklarını ifade ederler. Kırbaç (2013: 66) yapılan toksik liderleri çalışanları azarlayan ve küçümseyen kişiler olarak nitelendirmiştir. Waters (2021) toksik özellikli yöneticileri çalışanlara karşı olumlu ya da olumsuz önyargılara sahip liderler olarak gösterir. Yılmaz (2019: 267) toksik liderlerin kaba ifadelerine vurgu yaparak bu tarz liderlerin saygısız ve kırıcı sözlerle nezaketten uzak tavırlar sergilediğini savunur. Benzer şekilde Kasalak ve Aksu (2016: 687-688) yaptığı çalışmada toksik liderleri küçümseyici, alaycı ve iğneleyici sözler kullanan; kibirli ve küstahça davranışlar sergileyen kişiler olarak ifade ederler. Pelletier (2010: 376) toksik liderleri; çalışanların çalışmalarını veya fikirlerini eleştiren, tutumları veya yetenekleri hakkında öznel değerlendirmeler yapan liderler olarak karakterize etmiştir. Lipman-Blumen (2005) toksik liderlerin kendi hatalarını kabul etmeyen ve bu hatalar için çalışanlarını suçlayan kişiler olduğu bilgisini verir. Wilson-Starks (2003) toksik bir liderlik ortamında, çalışanlar liderle aynı fikirde olduklarında kayrıldığını, lideri eleştiren ya da sorgulayan çalışanların istenmediklerini ifade eder. Kim (2016) tehdit veya zorlama yoluyla çevresindeki insanlara kötü davranan ve onları küçümseyen liderlerin çalışanların ruhsal ve zihinsel sağlığını olumsuz yönde etkilediğini belirtir. Bulgulara bakıldığında öğretmen görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin olumlu iletişimi engelleyen toksik davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenlerin ruhsal sağlığı ve başarısı düşünüldüğünde okul yöneticilerinin destekleyici, geliştirici, canlandırıcı ve ilham verici iletişim dili kullanması tercih edilir. Okul yöneticilerinin iletişimi engelleyen davranışları karşısında öğretmenlerin, eğitim-öğretim dinamikleri içerisinde yaratıcı ve yenilikçi hareket etme cesareti gösteremeyeceklerini söylemek mümkündür.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili yönetsel etiğe uymayan davranışlar alt temasında öğretmenler yoğunlukla; adaletsiz uygulama ve davranışlarda bulunması, korku yayarak yönetmeye çalışması, başarıyı takdir etmemesi/ödüllendirmemesi, kendi yönetim tarzına uyum sağlanmasını beklemesi, mevzuatı korkutma amaçlı kullanması, hata aramak için denetim yapması, açık ve şeffaf olmaması kodlarına vurgu yapmışlardır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul

yöneticilerinin uygulama ve davranışlarında adil olmayan bir tutum sergilemeleri toksik olarak algılanmaktadır. Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Demir (2020: 32) liderlerin toksik davranışlarını açıklarken, bu tarz yöneticilerin başarının mimarı olarak gördüğü çalışana hakkını yeterince teslim etmediğini vurgular. Erickson, Shaw, Murray ve Branch (2015: 1) toksik yöneticilerin hedeflerine ulaşmak için adil olmayan cezalandırma, zorlama ve korkutma gibi birçok istenmeyen davranışlara başvurabildiklerini belirtirler. Flynn (1999: 1) yasal gücü ellerinde bulunduran toksik liderlerin bu gücü kişisel amaçları için de kullandıkları bilgisini verir. Lipman-Blumen (2005: 2-3) toksik liderlerin, çalışanların kendilerini geliştirmelerini engelleyici ve çalışanları birbirine düşürücü davranışlar sergilediklerini belirlemiştir. Tavanti (2011: 131) doğrudan veya dolaylı yoldan tehditi korkutma unsuru olarak kullanan liderlerin çalışanları itaat ettirerek kontrol etmeği amaçladığını düşünür. Wilson-Starks (2003: 2) ise toksik liderler tarafından farklı düşüncede olanların karar verme süreçlerinden uzaklaştırılarak cezalandırıldığını ifade eder. Zengin (2019: 2757) liderlerin toksik davranışlarıyla çalışanları bilinçli olarak taraf seçmeye mecbur bıraktıklarını düşünür. Pelletier (2010) yaptığı araştırma sonucunda; toksik liderlerin kayırmacı eylemler içerisine girdiğini, çalışanlar arasında ikililik yarattığını, çalışanları birbirine düşman ettiğini, çalışanları işi bitirmeye zorladığını, çalışanları kendi düşüncelerine uyum göstermek zorunda bıraktığını, çalışanların hatalarını afişe ettiğini tespit etmiştir. Alanyazın ve mevcut araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin de bir kısım öğretmenleri kendi yönetim tarzlarına ayak uydurmaya mecbur bıraktığı görülmektedir. Adil, objektif, demokratik ve etik olmayan bu yönetim anlayışı öğretmenlerin bir taraftan okula olan güvenini azaltırken diğer taraftan daha etkili çalışmaları amacıyla güdelenmelerini engellediği söylenebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarını sergilerken etik kurallara uymaları okulların eğitim ve öğretim uygulamalarındaki başarısını da artıracaktır.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili otoriter davranışlar alt temasında öğretmenler yoğunlukla; davranışlarında katı olması, baskı uygulaması/zorlaması, sürekli kontrol etme çabası içinde olması, karar verme sürecine katmaması, kendinden habersiz bir şey yapılması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla

tutarlılık göstermektedir (Arlı, 2019; Bayrakçı, 2017; Çeliker, 2020; Demir, 2019; Kılıç, 2019). Lubit (2004) toksik liderlerin dört karakteristik özelliklerinden birisinin katı davranışta bulunması olarak gösterir. Katı davranışlar ve kontrol düşkünlüğü, genellikle çalışma ortamında okul yöneticilerinin baskıcı ve otokratik davranışlarına sebep olabilmektedir. Okan (2018: 40) nazik olmama, kaba ve saygısızca davranma, kırıncı ifadeler kullanma katı davranışların özellikleri olarak belirtir. Drafke ve Kossen (1998: 377) bu tarz eylem sergileyen liderlerin verilecek kararlar üzerinde tam kontrolü sağlayıp tüm kararlarda yetkiyi kendilerinde toplamayı amaçladıklarını bildirirler. Bayrakçı (2017) ise yaptığı araştırmada, çalışanlarda algılanan toksik liderlik davranışlarını kararlara katılmaya izin vermeme ve sıkı denetim olarak tespit etmiştir. Wilson-Starks (2003: 2) ise toksik liderlerin yenilikçi fikirleri, yaratıcılığı ve coşkuyu zehirlediğini ifade eder. Pelletier (2010: 377) bu tarz liderlerin çalışanların her türlü yorumuna ve fikirlerine muhalif davranışlar sergilediğini savunur. Doğan (2021: 20) değerbilmez olan toksik özellikli yöneticilerin değişime direnç gösteren kişiler olduğunu savunur. Arıkan (2001: 240) kriz, acil veya stresin yüksek olduğu dönemlerde otokratik davranışların yararlı olabileceğinden yöneticiler tarafından kullanımı tercih edilebileceğini belirtir. Tüm bu bilgi ve bulgular ışığında katı veya otoriter davranışlar sergileyen okul yöneticilerinin amacı, öğretmenleri ve faaliyetleri kendi doğrultularında diledikleri gibi yönetebilmek ve yönlendirebilmek olarak gösterilebilir. Bu tür ortamlarda öğretmenlerin rahat ve huzurlu çalışma ortamı bulamaması, kendini ve duygularını ifade edecek yeterli alanların sağlanamaması öğretmenlerdeki yaratıcılığı, çalışma arzusunu ve tatminini engelleyebilecektir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili olumsuz ruh hali alt temasında öğretmenler yoğunlukla; dengesiz/değişken ruh hali, memnuniyetsizlik hali, öfke ve kızgınlık halleri, tutarsız halleri, öngörülemez halleri, kararsız halleri kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Işıkay (2020: 240) belirli bir davranış kalıbı olmayan toksik liderlerin yaklaşımlarına yönelik olarak, çalışanların yapmayı düşündükleri bir faaliyete bu tip liderlerin vereceği tepkileri tahmin edemediklerini bilgisini verir. Bacal (2000) ise toksik yöneticileri tutarsız, şaşırtan, kafa karıştıran, çelişkili ve belirli davranış kalıplarıyla çalışanları felç eden zehirli liderler olarak nitelendirir. Bununla birlikte sözleri ve davranışlarının birbirine uymadığını, bir

gerekçe göstermeden aniden kararlarının değişebileceğini vurgular. Kılıç (2019: 21) liderlerin toksik davranışlarını boyutlandırırken bu tip liderlerin öngörülemez halleri olarak ani patlayıcı davranışları olduğu, sebebi bilinmeyen agresif ve öfkeli durumlar sergiledikleri, çalışanlar tarafından ruh hallerinin anlamlandırılmasında güçlük yaşandığı ve iletişim kurma ölçüsünün sürekli değişkenlik gösterdiği bilgisini verir. Araştırma bulguları göstermiştir ki, okul yöneticilerinin kasıtlı ya da kasıtsız olarak sergilemiş olduğu bu tip toksik eylemler okulun tamamına yayılabileceğinden örgütsel sorunların oluşmasına neden olabilmektedir. Özellikle okul yöneticisinin önceden kestirilemeyen değişken ve tutarsız halleri toksik etkilerin yayılması sürecini hızlandırabilmektedir. İstenmeyen bu etki öğretmenlerde tedirginlik meydana getirerek güvensizlik ve şüphe gibi duygular ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum zamanla öğretmenlerin düşünce ve davranışlarında negatif yönde değişmelere sebep olduğundan etkili ve verimli çalışmaların ortaya çıkmasına engel olmaktadır.

Okul yöneticilerinin toksik davranışları ile ilgili güvenilir olmayan davranışlar alt temasında öğretmenler yoğunlukla; güvenilir olmaması, ikiyüzlü davranması, dürüst olmaması, aldığı kararları sürdürememesi, beklenilmedik davranışlarda bulunması ve şüpheli davranması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Durre (2010) yönetici ile çalışan arasındaki iletişimin sağlıklı olmasını karşılıklı güven, dürüstlük ve açık olunmasına bağlamıştır (Aktaran: Kırbaç, 2013: 14). Alanyazına bakıldığında toksik liderlerin nitelikleri olarak güvenilirmez, hilekâr, yalancı ve ikiyüzlü kişilik özellikleri belirtilmiştir (Başar vd., 2016: 67). Baloyi (2020: 4) bu tarz liderlerin güvenilir ve dürüst olmadıklarını savunur. Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 19) toksik özellikli liderlerin aceleci karar alan ve sıklıkla bu kararlarını değiştiren yönüne dikkat çekerek çalışanlarda kafa karışıklığına sebep olduğunu vurgular. Yakut (2021) toksik liderlerin etik kuralları aykırı davranışlar da olayların tekrarlanmasından uzak durmak için pişmanlık ve suçluluk hissetmedikleri bilgisini verir. Aygöl (2019) bu tarz liderlerin yapılan eleştirileri önemsediklerinde misilleme yapmak amacıyla saldırgan biçimde dönüt verdiklerini ifade eder. Bu bağlamda yetkisi ve pozisyonu gereği okul yöneticilerinin tutarlı, güvenilir, dürüst ve kararlarına sadık olmaları toksik bir ortamın oluşmaması için son derece önemlidir. Kasıtlı ya da kasıtsız olarak güvenilir davranış

sergilemeyen bir okul yöneticisinin olumlu bir okul iklimi oluşturmada da beklenemez.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili narsist tavırlar alt temasında öğretmenler yoğunlukla; hata yaptığını kabul etmemesi, kendi, fikirlerini daha önemli görmesi, kibirli olması, kendini herkesten üstün görmesi, kendini diğer yöneticilerden daha başarılı görmesi, yaptığı işlerde övgü ve takdir bekleme kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Schmidt (2008: 4-5) toksik liderlerin davranışlarını sıralarken empati ya da duyarlılıktan yoksun, başkalarını önemsemeyen narsist kişiler oldukları bilgisini verir. Çelebi vd. (2015: 252) narsizmi; bencillik, kişisel uyumsuzluk, benmerkezcilik, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını esas alma gibi özellikleriyle toksik liderliğin önemli bir yapısı olarak gösterirler. Padilla vd. (2007) toksik üçgen adını verdikleri modelinde narsizmi yıkıcı liderlik davranışlarının temel özelliklerinden biri olarak ifade ederler. Kara (2022: 28) narsist özellikli toksik liderlerin her konuda haklı olduklarına inandıklarını ve kendi fikirlerinin en doğrusu olduğunu düşündüklerini belirtir. Baltaş (2016) ise bu tarz liderlerin kendilerinin mükemmel olduklarına inanacak ve diğer herkesten üstün görece kadar kibirli olduklarını vurgular. Doğan (2021: 20) toksik liderlerin, çalışanların emeklerini yok sayarak elde edilen başarıyı kendi üstlerine aldıklarını savunur. Bayrakçı (2017: 36) toksik liderlerin gösterdikleri davranışlar arasında başarıları paylaşmadıkları, hatalarını asla kabul etmedikleri ve sorun çıktığında ise suçlayacak birilerini aradıkları bilgisini verir. Yiğit (2021) toksik liderlerin, eksiklerini ve hatalarını göremeyecek kadar kendilerinin üstün özellikli olduklarına inandıklarını vurgular. Baloyi (2020: 4) her durumda toksik davranış sergilemeyen bu tarz liderlerin kendilerini iyi bir lider göstermek için manipülasyon yaptıklarını bildirir. Bu bağlamda; narsist kişilik özelliklerine sahip olmak bir okul yöneticisi açısından görev ve sorumluluklarını yerine getirmede kendisini iddialı ve etkili gösterebilir. Ancak bu durum yöneticilerin kendilerini sınırsız ve tek güç sahibi olarak görmelerine neden olabilir. Kontrol ve baskının arttığı sağlıklı okul ortamların oluşmasına ve uyumsuzluklarla birlikte çatışmaların artmasına neden olabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili bencil davranışlar alt temasında öğretmenler yoğunlukla; empati kurmaması, kendi bakış açısına göre

değerlendirme yapması, herkesten daha yetkin olduğunu vurgulaması, her şeyin kendi belirlediği kurallara göre yapması ve karşısındakine gereken değeri vermemesi kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir (Bayrakçı, 2017; İzgüden vd., 2016). Küçük (2020: 16) toksik liderlerin kendisini diğer herkesten farklı gördüklerini ifade eder. Hatta daha da ileri giderek olağanüstü kişilik özelliklerine sahip olduğunu, yetenek ve becerilerinin başka kimse de olmadığını düşündüklerini belirtir. Çankaya ve Çiftçi (2020: 277) bu durumun toksik liderlerin kendilerine tapacak kadar bencil bir duyguya sahip olduklarını gösterdiğini savunurlar. Biçer (2020: 308) empati kurabilme becerisini, liderleri nitelikli yapan temel faktörlerin başında görür. Ancak toksik liderlerin başkalarının hislerini anlayıp onları yönetebilmesinin oldukça güç olduğunu ifade eder. Özer vd., (2017: 14) liderlerde; çalışanlara değer vermemek, çalışanların hatalı olduklarını bildirmek ve yetersizlik duymasına neden olmak gibi toksik davranışlar görüldüğü bilgisini vermişlerdir. Reed (2004: 67) toksik liderlerin belirtilerini ifade ederken duygusal yoksunluğuna vurgu yapmak için çalışanların refahını önemsemediklerini ve onlar için endişe duymadıklarını ifade etmiştir. Tüm bu bilgi ve bulgular ışığında; okullarda yöneticilerin bencil davranışlar sergilemeleri öğretmenlerin tam ve güçlü bir şekilde çalışmasını engelleyebilmektedir. Bu durum öğrenme ve öğretmede verimsizliğe, üretkenlikte düşüşe, örgütsel kargaşaya yol açabilir.

Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile ilgili çıkar amacı güden davranışlar alt temasında öğretmenler yoğunlukla; başarıyı sahiplenmesi, başarısızlığı başkasına yüklemesi, kendi beklenti ve ihtiyaçlarını daha önemli görmesi, çıkar amaçlı kayırmacılık yapması, terfi, makam ve ödüllendirme beklentisiyle çalışması, makamını çıkarlarına göre kullanması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Alanyazına bakıldığında öğretmen görüşleriyle benzer sonuçlar göstermektedir. Yılmaz vd. (2020: 559) toksik lideri tanımlarken; çalışanlarını ve örgütü düşünmeyen, kendi çıkarlarını düşünen kişi olarak ifade etmişlerdir. Kellerman (2004) yaptığı araştırma sonucunda yedi farklı toksik lider türü olduğu sonucuna ulaşmış; yalan söylemeyi haklı bulan ve kişisel çıkarlarına önem veren toksik liderlik tipini de bu türlerden biri olarak belirlemiştir. Seago (2016: 29) toksik liderlerin kendi ihtiyaç ve hedeflerini daha önemli gördüklerini belirterek etik dışı davranışlar sergilediklerini düşünür.

Reyhanoğlu ve Akın (2016: 453) toksik liderlerin yüksek performanslı çalışan çıktılarını kendilerininmiş gibi gösterip çalışanları istismar ettiklerini belirtirler. Tura vd. (2021: 2500) yaptıkları araştırmada öğretmenler okul müdürlerinin keyfi davranış ve kararlara sahip olduğu, kişisel çıkarlarını ön planda tuttuğu, kendisi için çalışanlara diğerlerinden farklı davrandığı, kendi başarısızlıklarını çalışanlarına addettiği sonucuna ulaşmışlardır. Mevcut araştırma bulguları okul yöneticilerinin okula karşı sorumluluklarını getirmek yerine öğretmenlerin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini göstermiştir. Kişisel çıkarlarına göre hareket eden okul yöneticileri başta öğretmenler olmak üzere diğer paydaşları okulun amaçlarına uygun yönlendirmesi beklenemez. Okul yöneticilerin okul başarısından çok kişisel başarılarını ön planda tutan eylemleri zamanla öğretmenler tarafından da taklit edilebilir. Bu durum bireysel çıkara dayalı ast-üst ilişkisinin oluşmasına, işbirliğine dayalı çalışma ortamının zayıflamasına, benmerkezci eğilimlerin artmasına, okulun amaçlarından uzaklaşmasına ve sonunda okul etkililiğinin azalmasına neden olabilir.

5.1.2. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerine ilişkin sonuçlar

Bu araştırmanın ikinci alt probleminden elde edilen veriler doğrultusunda; psikolojik kaynaklı faktörler, yönetim anlayışından kaynaklı faktörler, iletişim becerilerinden kaynaklı faktörler, geçmiş yaşantılarından kaynaklı faktörler, örgütsel kaynaklı faktörler, atama ve denetim kaynaklı faktörler adıyla altı alt tema ortaya çıkmıştır.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak psikolojik kaynaklı faktörler alt temasında öğretmenler yoğunlukla; bencil olması, aşırı hırslı olması, çok çabuk öfkelenmesi, narsist olması, kendi kusurlarını görmemesi, mükemmelliyetçi olması, yüksek stres ve kaygı içinde olması ve aşırı özgüvenli olması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Alanyazına bakıldığında mevcut araştırmadaki öğretmen görüşleriyle benzer sonuçlar göstermektedir. Yöneticilerin kişiliği, olumlu ya da olumsuz sergilediği tüm davranışlara yön verebilir. Szilagy (1990) kişiliği, insan davranışını biçimlendiren psikolojik faktörlerin arasında göstermiştir (Aktaran: Zel, 2021: 73). Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 19) her

yöneticinin kendi algısı, tutumu ve kişiliği olduğunu bilgisini verir. Bu nedenle liderlerin kişiliğini ve davranışlarını incelerken psikolojik özelliklerinin tamamını ele almak gerekir (Erdoğan, 1991: 236). Reyhanoğlu ve Akın (2016: 444) yaptıkları araştırmada; bütün yetkileri kendinde toplayan yöneticilerde uzun süre örgütün tepesinde yer almasından dolayı aşırı özgüven, kendine hayranlık duyma, başkalarını umursamama gibi olumsuz kişilik özelliklerin ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Wilson-Starks'a (2003: 3) göre ise, liderlerin toksik liderlik yaparak kaçındıkları başarısızlık korkusu, insanlara güvensizlik, yetersizlik duyguları, güven eksikliği veya aşırı özgüven gibi çözülmemiş psikolojik sorunlar toksik davranışlara neden olmaktadır. Whicker (1996) liderlerin olumsuz kişilik özelliklerinin toksik eğilimlere neden olabileceği görüşünü belirtirken; bencillik ve kişisel yetersizliğin toksik davranışlarını temel nedenlerinden olduğunu söylemiştir. (Aktaran: Çiçek ve Almalı, 2020: 217). McIntosh ve Rima (1997) mükemmeliyetçi kişiliğe sahip liderlerin çevresini baskı altına alarak işlevsel olmayan davranışlara neden olduğunu bildirmişlerdir (Aktaran: Ballı ve Çakıcı, 2016; 170). Walton (2007) yaptığı araştırmada liderlerin toksik davranışlarının nedenlerini incelerken yöneticilerin arzulu ve hırslı yapısının da bu nedenler arasında göstermiştir. Yılmaz (2019: 266) kibirli ve egosu yüksek karakteristik özelliğe sahip liderlerin eksik yönlerinin ve hatalarının farkında olmamalarından dolayı toksik davranışlar sergilediklerini savunur. Di Genio (2002) ise liderlerin özgüven ve özsaygı gibi yetersiz kişisel özelliklerini bastırmak için çalışanlara karşı toksik davranışlar sergileyebileceğini düşünür. Calderon (2017) liderlerin toksik davranışlarının nedenlerini belirtirken umursamaz, duygusuz, özdenetimden yoksun ve çok kolay sinirlenen kişilik özelliklerine vurgu yapar. Bass ve Steidlmeier (1999) toksik davranışların altında yatan nedenin liderin kötü niyetli tutumlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bektaş ve Erkal (2020: 33) bu tarz liderlerin uyumsuz ve kötü niyetli olmalarını neden olarak göstermiştir. Araştırma bulguları okul yöneticilerinin psikolojik durumlarının da toksik davranışlarına nedeni olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinden beklenen olumlu davranışlara sahip olmasıdır. Görev ve sorumlulukları düşünüldüğünde, yöneticilerin psikolojik durumları örgüt içinde ve dışında sağlıklı ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde önemli bir faktördür.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının

nedeni olarak yönetim anlayışından kaynaklı faktörler alt temasında öğretmenler yoğunlukla; düzen ve kontrol tutkusunun gerektiğinden fazla olması, otorite olduğunu herkese göstermek istemesi, hâkimiyetini kaybetme korkusu içerisine girmesi, bireysel çıkarlarını okulun çıkarlarından üstün tutması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Alanyazına bakıldığında mevcut araştırmadaki bulgular öğretmen görüşleriyle benzer sonuçlar göstermektedir. Çiftçi (2021: 29) toksik liderlerin, kontrol mekanizmalarını elinde tutmayı istediklerini savunur. Mehta ve Maheswari (2014: 20) liderlerin toksik davranışlarına neden olan durumun kontrol, güç ve statüye yönelik algılarından kaynaklandığını belirtirler. Walton (2007: 22) güç kaybı yaşayan, saygınlığını yitiren ve kontrolü kaybeden liderlerin kaygılarının artmasından dolayı toksik davranışlarının ortaya çıkacağını belirtir. Mehta ve Maheswari (2014: 20) güç ve otorite bağımlısı olan liderlerin statüsünü ve yetkisini korumak ve geliştirmek için toksik eylemler içerisine girebileceği bilgisini vermişlerdir. Reyhanoğlu ve Akın, (2016: 447) kontrolü seven toksik liderlerin, çalışanları yoğun ve yakından olmak üzere devamlı olarak denetlediğini tespit etmişlerdir. Zengin (2019: 2760) başarısızlık korkusu içerisinde olan ve aşırı kontrol tutkusu nedeniyle egosu yükselen liderlerin toksik davranışlar sergileyebileceğini düşünür. Çiçek ve Almalı (2020: 217) özgüven ve özsaygısı düşük olan bu tarz liderlerin bir örgütü yönetme yetkinliğinin olmadığını vurgular. Bu nedenle çalışanları gerek korkutmak, gerekse çalışanlara gözdağı vermek yoluyla liderlik etme becerilerinin yetersizliğini telafi etmek istediklerini bildirir. Işı kay (2020: 240) toksik liderlerin bireysel hedefleri ile üstlerine karşı bıraktığı anlayış ve izlenimleri her şeyin üstünde gördüklerini belirtmiştir. Mevcut araştırma bulguları okul yöneticilerinin kötü yönetim tarzlarının toksik davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına neden olan bu tarz yönetim anlayışları, okullarda katı ve engelleyici bir ortamın gelişmesine aracılık eder. Bu durum öğretmenlerde etkisini, özsaygı ve özyeterlilik duygularının azalması şeklinde gösterir. Okullarda yöneticilerden beklenen; yönetim anlayışlarını demokratik, ilişki odaklı, güvene ve işbirliğine dayalı temeller üzerine oturarak okulların olumlu yönde değişim ve gelişim sağlamalarına katkıda bulunabilmeleridir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak iletişim becerilerinden kaynaklı faktörler alt temasında öğretmenler yoğunlukla; benmerkezci bakış açısına sahip olması, empati kuramaması, eleştirici ya

da yargılayıcı olması, önyargılı olması, hoşgörülü olmaması, alaycı ve küçümseyici konuşması, duygusuz ve düşüncesiz olması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Alanyazına bakıldığında mevcut araştırmadaki bir kısım bulgular öğretmen görüşleriyle benzer sonuçlar göstermektedir. Jowers (2015) liderlerin ben merkezli davranışları nedeniyle; çalışanları, örgütü ve görev performansını olumsuz etkileyen toksik etkilere yol açtığını düşünür (Aktaran: Burns, 2017: 37). Pelletier (2010: 376) liderlerin kişisel çıkarları için çalışanların tutumlarını ve yeteneklerini, fikirlerini ve işlerini eleştirirken küçük düşürücü ve alaycı dil kullanmalarının toksik eylemlere neden olduğunu belirtir. Reyhanoğlu ve Akın (2016: 447) çıkar amacı güden ve bencil tutumları olan bu tarz liderlerin, duyarlı ve empatik davranmamalarından dolayı toksik liderlik davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Kırbaç (2013: 78) ise liderlerin toksik davranışlarının özelliklerini sıralarken hoşgörü eşiğinin düşük olduğunu savunur. White ve Schoonover-Shoffner (2016: 146) liderlerin, kişisel çıkarları için çalışanları ya da bilgileri manipüle etmede oldukça etkili oldukları bilgisini verir. Pelletier (2010) yaptığı araştırmada istediğini elde etmek amacıyla olan toksik liderlerin yalan söyleyebildikleri bulgusuna ulaşmıştır. Kırbaç (2013: 51) liderlerin tutarsız eğilimlerini ve söyledikleri yalanları toksik davranışlarının nedeni olarak sıralamıştır. Tavanti (2011: 129) ise sadece iletişim tarzının bir lideri toksik yapmayacağını bilgisini verir. Mevcut araştırma bulguları okul yöneticilerinin; anlatılmak istenenleri yanlış anlamasının, yalan söylemesinin, kendini doğru ifade edememesinin, kalıplaşmış düşüncelerinin olmasının toksik liderlik davranışlarına neden olabileceğini işaret etmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; yöneticiden kaynaklı iletişim sorunlarının toksik liderlik davranışlarını artırdığını düşünülebilir. Okul yöneticisinin iletişimi etkisizleştiren ve yetersizleştiren toksik davranışları okulun amaçlarından uzaklaştıracağını da söylemek mümkündür. Bu nedenle öğretmenlerle sağlıklı ilişkiler kurmaları için okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin gelişmiş ve yeterli düzeyde olması beklenir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak geçmiş yaşantılardan kaynaklı faktörler alt temasında öğretmenler yoğunlukla; kötü deneyimlerini yansıtmaları, yöneticilik alanında yeterli deneyiminin olmaması, sosyal ilişkilerinde hayal kırıklıkları yaşamış olması, genç yaşından dolayı gerekli olgunluğa sahip olmaması, yaşadığı özel sorunları okul içine taşıması kodlarına

vurguda bulunmuşlardır. Alanyazına bakıldığında mevcut araştırmadaki bir kısım bulgular öğretmen görüşleriyle benzer sonuçlar göstermektedir. Kırbaç'a (2013: 48) göre liderin yaşantı ve deneyimleri, değerleri, karakteri ve güduları gibi genetik ve sosyal etkiler toksik davranışlara neden olabilmektedir. Van Fleet ve Griffin (2006: 701) aile geçmişinin liderin davranışlarına değişen derecelerde etki ettiğini belirtirler. Padila vd. (2007) toksik üçgen modelinde maddi ve manevi sıkıntılar geçiren, önemli zorluklar veya istismar gibi travmatik yaşam öyküsü olan liderlerin toksik eylemler içerisine girebileceğini savunurlar. Çetinkaya (2017: 30) yöneticilik konusunda eğitimi ve deneyimi olmayan toksik liderlerin, daha fazla güç kullanarak toksik davranışlar sergilediğini vurgular. Akca ve Tuzcuoğlu (2020: 259) liderlerin yaşadığı olumsuz deneyimlerin toksik davranışları oluşumunu hızlandırdığını bilgisini vermişlerdir. Bektaş ve Erkal (2020: 50-51) çocukluk yıllarında aile içi şiddete tanıklık eden, işkence edilen, istismara uğrayan çocukların duygusal ve davranışsal sorunlar yaşayacağını belirterek ilerleyen yıllarda toksik bireylere dönüşebileceğini belirtirler. Mevcut araştırma bulguları okul yöneticilerinin sosyal ilişkilerinde hayal kırıklıkları yaşamış olmasının, genç yaşından dolayı gerekli olgunluğa sahip olmamasının, yaşadığı özel sorunları okul içine taşımasının toksik davranışlara neden olabileceğini işaret etmiştir. Okul yöneticilerinin olumsuz deneyim ve yaşantıları kişilik ve davranışlarını etkilemektedir. Yöneticilerin yaşam hikâyelerinde travmaya sebep olan korku ve kaygı gibi olumsuz duygular toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak gösterilebilir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak örgütsel kaynaklı faktörler alt temasında öğretmenler yoğunlukla; maruz kalanların yeteri kadar tepki vermemesi, okulun düzensiz, huzursuz ve gergin bir ortama sahip olması, alışkanlık haline gelen toksik davranışların kabullenilmesi, ortamda güven duygusunun olmayışı kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Alanyazın incelendiğinde destekleyici bazı sonuçlar bulunmaktadır. Küçük (2020: 14) toksik liderlerin, zehirli ortam oluşturmada ve bu ortamı sürdürmede oldukça etkin olduklarını belirtir. Van Fleet ve Griffin (2006: 701) çalışma ortamındaki uyarıcı etkenlerin ise, toksik davranışları sergilemeye eğilimi olan lideri bu tarz davranışları ortaya koyması için daha fazla teşvik edici olduğunu düşünür. Wilson-Starks (2003: 4) liderlerin toksik davranışlarını normal olarak değerlendirip isteyerek uyum gösteren

Çalışanların teşvik edici olduğunu savunur. Bektaş ve Erkal (2020: 58) liderleri ile benzer dünya görüşüne sahip çalışanların, liderlere daha fazla yakınlık duymalarından dolayı olumsuz yanlarını gremeyebileceğini vurgular. Kellerman (2008: 29) ise kötü liderlere kendini adayan ve onlarla işbirliği içinde olan çalışanları toksik olarak nitelendirmiştir (Aktaran: Kırbaç, 2013: 77). Padilla vd. (2007: 185) psikolojik olgunluk seviyesi düşük olan çalışanların otoriteye karşı gelebilecek glerinin olmadığını belirtir. Bektaş ve Erkal (2020: 57) istikrar olmayan, tehdit durumlarının çok olduğu, olumsuz kültüre sahip, kontrol ve dengenin sağlanamadığı elverişsiz ortamların toksik liderler için destekleyici bire güç olduğu bilgisini verir. Cromwell (2009) ğretmenlerin okulun vizyonlarını gerçekleştirme olasılığına inanmaması ve öğrencilerin başarılı olabileceği düşüncesine güvenmemesi, kendi aralarında ve yöneticilerle ilişkilerinde çelişkiler olması olumsuz bir ortamın oluşmasına neden olacağını bildirir. Uzun süreli olumsuz çalışma ortamı ise örgütte toksik kültüre yol açabilir. Toksik bir okul kültürü de okul yöneticileri için toksik davranışları artırabilir. Okullarda alışma ortamlarındaki olumsuz faktörlerin varlığı yöneticilerin toksik liderlik davranışlarını daha da artmasına neden olabilmektedir. O halde okullardaki örgütsel ortamın niteliği, öğretmenlerin performans ve verimliliklerini etkilediği gibi yöneticilerin de liderlik tarzı üzerinde belirleyici olabilmektedir. Okullarda da toksik yöneticilere destek veren, uyan ya da boyun eğen öğretmenler elverişli ortamlar yaratabilmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedeni olarak atama ve denetim kaynaklı faktörler alt temasında öğretmenler yoğunlukla; yönetici atamalarında seçici davranılmaması, psikolojik değerlendirme yapılmadan yetki verilmesi ve denetimlerin yetersiz kalması kodlarına vurguda bulunmuşlardır. Öğretmenlerin yaşadığı stres, kaygı ve korku gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasında okul yöneticilerinin istenmeyen davranışlarının etkisi olabilmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi sürecinde psikolojik değerlendirmelerin de göz önünde bulundurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Demirtaş ve zer (2012: 4) okul yöneticilerinin seçilmesi, atanması ve yetiştirilmesinde büyük eksiklikler olduğunu belirtirler. Altın ve Vatanartıran (2014: 30) yaptıkları araştırmada okullara yönetici seçilmesi, yetiştirilmesi ve sürekli geliştirilmesi sürecinde uygun eğitimlerin verilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Mutlusoy (2019: 20) okul yöneticilerinin seçiminde bilgi düzeylerinin yanında yönetim kabiliyetlerinin ve davranış biçimlerinin de şekillendirilmiş olması gerektiğini savunur. Akın (2012: 2) okul yöneticilerinin seçiminde yeterli oluşlarının ve rollerini beklenen düzeyde yerine getirebilme kriterlerinin önemli bir yer tuttuğunu belirtmiştir. Yolcu ve Bakar (2019: 278) ise psikolojik açıdan güçlü olan okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sorunlarla daha iyi mücadele edebildiklerini tespit etmişlerdir. Cemaloğlu ve Çoban (2018) yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin psikolojik durumlarının iyi olmasının olumsuz liderlik davranışlarını azalttığını ortaya koymuşlardır. Goldman (2009: 190-191) denetlenmeyen örgütlerde olumsuz davranışlara olan eğilimlerin çoğaldığını ve kontrolün zorlaştığını düşünür. Kırbaç (2013: 40) yönetim süreçleri içerisinde denetlenmeyen, göz yumulan ve inkâr edilen toksisitenin de örgütlerde yayılarak motivasyonu ve verimliliği düşüreceğini bildirir. Mevcut araştırma bulguları doğrultusunda öğretmenler, yönetici seçimlerinde adayların davranışlarının da değerlendirilmeye tabi tutulması gerektiğini düşünmektedirler. Değerlendirmelerden geçip seçilen okul yöneticilerinin ise süreç içerisinde denetlenmesi ve toksik eylemlerin görmezden gelinmemesi gerektiğini işaret etmektedirler. Çünkü okul yöneticilerinde denetimsizlikten kaynaklı ortaya çıkabilecek tartışılmaz üstünlük duygusu, okullarda toksik liderlik davranışların yayılmasına fırsat verebilmektedir.

5.1.3. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin sonuçlar

Bu araştırmanın üçüncü alt probleminden elde edilen veriler doğrultusunda; duygu durumuna yansıyan etkiler, ruh sağlığına yansıyan etkiler, düşünce ve davranışlara yansıyan etkiler, fizyolojik yapıya yansıyan etkiler adıyla dört alt tema elde edilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin duygu durumuna yansıyan etkiler alt temasında mutsuz olma, motivasyon düşüklüğü, üzüntü yaratma, huzursuzluk hissetme, özgüven eksikliği, güvensizlik, yetersizlik hissi, kaygı yaşama, değersizlik hissi, sinirlilik ve öfke hali, isteksizlik duyma kodlarına vurgu yapılmıştır. Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırmayı destekleyici sonuçlar bulunmaktadır (Albrecht, 2006; Appelbaum ve Roy-

Girard, 2007; Başar vd. 2016; Bektaş ve Erkal, 2015; Frost, 2004; Gangel, 2008; Goldman, 2006; Kasalak ve Aksu, 2016; Kiefer ve Barclay, 2012; Webster vd. 2011). Duygular, çevresel faktörlerin etkilerine bağlı olarak bireyde olumlu ya da olumsuz uyarılma meydana getirmektedir (Bektaş ve Erkal, 2020: 88). Genel olarak olumsuz duygulardan kaynaklı uyarılmalar yoğun hissedilmekle beraber kısa süreli olmaktadır (Parkinson, 1995: 9). Liderlerin toksik davranışlarına maruz kalan çalışanlarda olumsuz duygular meydana getirmektedir. Gilbert vd. (2012: 30) liderin toksik davranışlarının çalışanların hem sağlığını hem duygusal mutluluğunu olumsuz etkileyeceğini belirtirler. Reyhanoğlu ve Akın (2016: 451) liderlerin aşağılama ve küçük düşürmeye yönelik davranışlarının çalışanların motivasyonunu düşüreceğini ve güvensiz bir ortam yaratacağını ifade ederler. Webster vd. (2014) yaptıkları araştırma sonucunda toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde kaygı, kızgınlık, öfke, sinirlilik, korku, şüphe, güvensizlik, savunmasız hissetme gibi psikolojik ve duygusal etkiler uyandırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Başar vd. (2016) benzer bir araştırmada ise bu tür davranışların çalışanlarda; mutsuzluk, çaresizlik, utanma, yalnızlaşma, umutsuzluk gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olduğunu belirlemişlerdir. Kasalak ve Aksu (2016: 678) liderlerin toksik davranışları karşısında çalışanların üzgün, değersiz ve gergin hissedeceğini savunur. Kusy ve Holloway (2009) ise toksik liderliğin bireysel performansın bozulmasına yol açtığını belirterek çalışanlarda özgüven kaybı ve düşük öz-yeterlik duygusu oluşturduğunu vurgularlar (Aktaran: Mehta ve Maheshwari, 2014: 22). Benzer şekilde Singh vd., (2019: 154) de kişide benlik saygısını azalttığını, öz yeterlilik ve özdeğer hissinde şüphelerin ortaya çıkmasına neden olduğu bilgisini verirler. Kiefer ve Barclay, (2012: 604) etkileşim kurma isteği azalan çalışanların kendini yalnız hissederek çalışma ortamından uzaklaşacağını düşünürler. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenleri duygusal yönden olumsuz etkilediği bilinen bir gerçektir. Nitekim sürekli ve yoğun şekilde toksik davranışlara maruz kalmak öğretmenlerin entelektüel yeteneklerini kullanmalarını da engellemektedir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin ruh sağlığına yansıyan etkileri alt temasında moral bozukluğu, yoğun stres, içe kapanma/sessizleşme, depresyon, yıpranma, yalnızlık çekme, dikkat dağınıklığı ve konsantrasyon kaybı kodlarına vurgu yapılmıştır. Elde

edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Kara (2022: 36) toksik liderlik davranışlarının çalışanların her şeyden önce olarak ruh sağlığını olumsuz etkilediğine vurgu yapar. Yapılan araştırmalarda liderin toksik davranışlarıyla çalışanların yaşadıkları stres arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Hadadian ve Zarei, 2016: 88; Yao vd., 2014: 109; Yılmaz vd., 2020: 557). Macklem (2005) örgütlerde oluşan toksisitenin çalışanların özgüveninin ve moralinin zayıflamasına yol açabileceğini belirtir. Appelbaum ve Girard (2007) liderlerin toksik davranışlarının çalışanlarda moral düşüklüğüne, depresyona ve hafıza kaybına neden olduğunu tespit etmişlerdir. Mahlangu (2014: 315) toksik liderlik davranışlarının istenmeyen etkilerini moral bozukluğu, karşılıklı güvensizlik ve korku şeklinde sıralar. Demir (2020: 32) çalışanların yöneticiden gelmesi muhtemel bir toksik davranış beklenti içerisinde olmasından dolayı çalışmaya odaklanamadıklarını belirtir. Başar vd. (2016: 72-73) yaptıkları araştırmada liderlerin olumsuz davranışlarının çalışanlarda dikkat dağınıklığına, yıpranmaya, yalnızlaşmaya ve sessizleşmeye sebep olduğunu tespit etmişlerdir. Pelletier (2010) toksik davranışların çalışanlar üzerinde stres, bitkinlik ve yorgunluk gibi olumsuz etkiler bıraktığını ifade eder (Aktaran: Demirdağ, 2018: 1320). Kiefer ve Barclay (2012: 604) toksik liderlik davranışları karşısında kendini izole etmek zorunda kalan çalışanların, yalnızlaşıp etkileşim kurma isteklerini kaybettiklerini savunurlar. Okullarda yöneticilerin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin psikolojik huzursuzluğunu artıracığından dalgınlık, bitkinlik, unutkanlık, duygusal dengesizlik, dikkat dağınıklığı gibi oldukça olumsuz etkilere yol açtığı söylemek mümkündür. Yöneticilerin bu tarz eğilimleri bir yandan öğretmenin ruhsal sağlığına zarar verirken diğer yandan motivasyonunu, memnuniyetini ve bağlılık seviyesini de azaltabilir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin düşünce ve davranışlara yansıyan etkiler alt temasında verimsiz çalışma, yapılan işten keyif almama, düşük özveri gösterme, azmini yitirme, düşüncelerini saklama ve paylaşmama, hata yapma düşüncesinden sıyrılamama kodlarına vurgu yapılmıştır. Bulgulara yönelik alanyazında destekleyici bazı sonuçlar bulunmaktadır. Liderlerin toksik davranışlarının bireysel seviyede etkisi belirgin ve derin olabilmektedir (Singh vd., 2019: 154). Bektaş ve Erkal (2015: 520) görmezden gelinen toksik davranışların büyüyerek çalışanlarda performansın ve çalışma azminin

düşmesine neden olduğunu ifade ederler. Eriş ve Arun (2020: 2767) toksik liderlik davranışlarının örgütsel bütünleşmeyi bozduğundan çalışanlarının verimliliğine de engel olduğunu belirtirler. Börü, Çakarel, Ufacık ve Arslan (2020: 199) performans düşüklüğü, saldırganca davranışlar, isteksizlik ve ilgisizlik gibi davranışları toksik liderliğin çalışanlarda ortaya çıkardığı olumsuz etkiler olarak değerlendirmişlerdir. Çiçek ve Almalı (2020: 217) bu tarz davranışların çalışanların hevesini ve yaratıcılığını zehirlediğini düşünürler. Başar vd. (2016: 71) yaptıkları araştırmada liderlerin sergilediği toksik liderlik davranışlarının, yapılan işten soğumaya yol açmasından dolayı çalışanların azim ve çalışkanlık göstermediklerini belirlemişlerdir. Tepper (2000: 178) toksik davranışlara maruz kalan çalışanların dikkatlerinin dağıldığını belirterek yaptığı işten keyif alamadıklarını belirtir. Kırbaç (2013: 73) toksik yöneticilerin bu davranışlarının çalışanlarda kafa karışıklığına sebep olduğunu belirterek cezalandırılma veya hata yapma korkusunu da tetiklediğini savunur. Ericson vd. (2015: 1) uzun süre maruz kalınan toksik liderlik davranışlarının çalışanların iradesini zayıflatarak inisiyatif alma ve potansiyelini sergileme gücünü zayıflattığını bilgisini verirler. Bu durum liderlerin toksik davranışları karşısında çalışanların bir konuya yönelik duygu, düşünce, bilgi veya fikri kendine saklamayı tercih ederek karar verme süreçlerine katılmamayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde okullarda da yöneticilerin toksik eylemlerinden dolayı öğretmen davranış ve düşüncelerini olumsuz etkilendiği görülmektedir. Öğretmenin motivasyonunu, isteğini, verimini düşüren liderlerin toksik eylemleri; küskünlük, inisiyatif almama, dürüstlüğü yitirme gibi davranışların yaygınlaşmasına yol açmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerine ilişkin fizyolojik yapıya yansıyan etkiler alt temasında yorgunluk ve halsizlik, uykusuzluk, baş ağrısı, iştahsızlık ve kilo kaybı kodlarına vurgu yapılmıştır. Alanyazında bulguları destekleyici benzer sonuçlar bulunmaktadır. Liderlerin toksik davranışları duygusal ve ruhsal sağlığı etkilediği gibi fiziksel sağlığı da etkilediği görülmektedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016: 443) liderin toksik davranışlarının çalışanlarda psikolojik ve davranışsal problemlerin yanında sağlık problemlerine de yol açabileceğini belirtmişlerdir. Webster vd. (2014) yaptığı araştırmada liderlerin toksik davranışlarının fizyolojik etkilerini saç dökülmesi, baş ağrısı, uykusuzluk, ciltte kızarıklık, kilo kaybı, sindirim sorunları şeklinde tespit

etmiştir. Başar vd. (2016: 71) ise yaptıkları araştırmada toksik etkileri bulunan karanlık liderliğin çalışanlar üzerinde uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı ve yara oluşumu şeklinde fizyolojik etkilerini belirlemişlerdir. Işıkkay (2020: 230) liderlerin toksik davranışlarının bireysel etkileri arasında uykusuzluk, kilo değişimleri, baş ağrısı, mide rahatsızlıkları, cilt döküntüleri, saç dökülmesi gibi fizyolojik sağlık sorunlarının saptandığını ifade etmiştir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına bakıldığında öğretmenlerde sadece ruhsal sorunlara yol açmadığı görülmektedir. Yaşanan süreçte yıkıcı ve olumsuz etkilerin öğretmenler üzerinde fizyolojik sorunlara da yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu sorunlar aynı zamanda öğretmenlerin huzurunu ve mutluluğunu baltalayacağından üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir.

5.1.4. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin sonuçlar

Bu araştırmanın dördüncü alt probleminde elde edilen veriler doğrultusunda; örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkiler, örgütsel davranışlara yönelik etkiler, örgütsel iletişime yönelik etkiler, örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkiler, örgütsel amaçlara yönelik etkiler ve örgütsel güvene yönelik etkiler adıyla altı alt tema elde edilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin örgütsel düzen ve işleyişe yönelik etkiler alt temasında adil olmayan düzenin oluşması, yöneticinin etkin olduğu otoriter anlayışa neden olması, bunaltıcı ve baskıcı bir ortama neden olması, panik ve endişe atmosferinin oluşması, örgütsel işleyişin aksaması, huzur ve hoşgörü ortamını zedelemesi, olumlu okul kültürünü engellemesi, verimliliğin düşmesine neden olması, işbirliği içinde ve takım halinde çalışmayı engellemesi kodlarına vurgu yapılmıştır. Alanyazın incelendiğinde benzer sonuçları veren araştırma bulgularının olduğu görülmektedir (Appelbaum vd., 2007; Padilla vd., 2007; Walton, 2007). Yılmaz vd. (2020: 559) toksik lider davranışlarının hem çalışana hem de örgüte yönelik kısa ve uzun dönemde olumsuz etkilerinin olabileceğini vurgularlar. Vreja vd. (2016: 544) liderlerin toksik davranışlarının örgüt politikaları, programları ve kültürü üzerinde olumsuz etkilerinin görüldüğünü bildirirler. Bayrakçı (2017: 38) lider davranışlarının hem örgütün

yapısını hem de örgüt işleyişini olumsuz etkileyebildiğini düşünür. Lipman-Blumen (2010: 214) liderlerin toksik eylemlerinin örgüt içinde iş sürecini de olumsuz etkilediğini ifade eder. Reyhanoğlu ve Akın (2016: 443) toksik liderlik davranışlarının örgütün üretkenliğini ve verimliliğini olumsuz etkilediğini belirterek örgüt ikliminin zarar görmesine neden olduğunu ifade ederler. Kırbaç (2013: 129) yaptığı araştırmada eğitimi ve deneyimi olmayan toksik bir okul yöneticisinin; güç kullanarak okul iklimini bozduğunu, adaletsiz uygulamaları yaygınlaştırdığını, tehdit ve otoritesiyle korku atmosferini oluşturduğu bulgularına ulaşmıştır. Schmidt (2015: 1) toksik anlayışa sahip bir liderin, rutin işler dışında hiçbir işi çalışana devretmediği bilgisini verir. Böylece örgütte tüm işlerin kendi istediği şekilde yapılmasını isteyen bu tarz liderlerin otoriter, baskıcı ve bunaltıcı bir anlayışı örgüte yaydığını savunur. Eğinli ve Bitirim (2013: 133) ise toksik yöneticilerin örgütsel etkilerini incelerken, önceden beklenmeyen şekilde tek taraflı karar almaları ve aldıkları kararlarını aniden değiştirmeleri nedeniyle çalışma ortamında korkuya neden olduklarını ifade etmişlerdir. Wright (2015) toksik liderlerin bu tarz davranış ve eylemleriyle yapılan işin niteliğini ve hatta bir örgütün istikrarını olumsuz etkileyebileceğini savunur (Aktaran: Eriş ve Arun, 2020: 2766). Mehta ve Maheshwari (2014: 20) bir problemle karşılaştıklarında karar almakta güçlük yaşayan toksik liderlerin ortamdaki belirsizliği artırdığını düşünür. Eriş ve Arun (2020: 2770) belirsizliklerden beslenen bu tarz liderlerin; davranışlarıyla isteyerek kaosa sebep olduklarını vurgulayıp kendi istedikleri örgütsel düzen ve işleyiş ortaya çıkarmaya çalıştıklarını bildirirler. Dolayısıyla yöneticilerin toksik liderlik davranışları, örgütsel düzeyde okulların düzen ve işleyişine olumsuz etki ettiği görülmektedir. Okul kültürüne ve iklimine zarar veren bu tarz eylemler toksik bir yönetim anlayışıyla birlikte toksik bir düzenin de oluşmasına neden olmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin örgütsel güvene yönelik etkiler alt temasında yöneticiye duyulan güvenin zedelenmesine yol açması, ayrılık niyetinin oluşmasına neden olması, haksızlık ve adaletsizlik algısının artmasına neden olması, okula karşı duyulan güvenin gelişmesine engel olması, benimseme ve sahiplenme duygusunu engellemesi, meslektaşına karşı duyulan güveni zayıflatması kodları öne çıkmıştır. Elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Örgütlerin amaçlarını ulaşabilmeleri

için örgütsel yapılanmalarının ve ilişkilerinin hem nitelikli hem de oldukça güçlü olması beklenir. Bu niteliğe ve bu güce ulaşabilmek için çalışanların birbirine ve örgütüne karşı duyduğu güven hissi önemli temel unsurlardan biri kabul edilir (Bozkurt vd., 2020: 705). Ancak liderlerin toksik davranışları çalışma ortamını, çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını ve güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bozkurt vd. (2020: 705) liderlerin toksik eylemleri nedeniyle çalışanların hem örgütsel güven duygusunu etkilediğini hem de örgütsel bağlılığını zayıflattığından çalışanlarda örgütsel güven düzeyinin düştüğünü ifade etmişlerdir. Lasakova (2015: 320) çalışanların yaşamış olduğu kaygı, çaresizlik, hayalkırıklığı gibi duyguların hem işe yabancılaşmayı artırdığı hem de lidere duyulan güveni azalttığını belirtmiştir. Gallus vd. (2013: 7) liderlerin toksik davranışlarının çalışanların işle ilgili tutumlarını olumsuz etkileyerek örgütsel sadakati ve bağlılığı azalttığını saptamışlardır. Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009: 4) çalışanların örgütle olan bağlarının azalması sonucunda özveri duygularının azalacağını, örgütsel amaçları benimsemelerinin zorlaşacağını, bir çalışan olarak rollerini etkin olarak yerine getiremeyeceklerini savunurlar. Davis (2016: 9) ise yaptığı araştırmada, fonksiyonlarını gereği gibi yerine getiremeyen örgütlerde, çalışanların azalan bağlılıkla birlikte örgüte karşı yabancılaşma geliştirdiğini belirtmiştir. (Aktaran: Işıkkay, 2020: 231). Selek Öz ve Sağlam, (2019: 147) bu tarz duyguların etkisiyle örgüte ait olma, sorumluluk, gayret, fedakârlık gibi hislerin yarattığı negatif etkinin çalışanlarda örgütten ayrılma düşüncesinin kolaylıkla geliştireceğini savunurlar. Mete (2020: 240) ise liderlerin toksik davranışları karşısında kendilerine karşı haksızlık yapıldığını düşünen çalışanların adaletsizlik algısının yükseldiğini ifade eder. Bu nedenle çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algısı negatif tutumlara sebep olduğundan örgüte olan güven ve bağlılığı da zayıflattığını düşünür. Araştırmanın mevcut alt teması bulguları ışığında okul yöneticilerinin toksik davranışlarının öğretmenlerde hem okula hem de yöneticilere karşı güvensizlik duygusunu artırdığı görülmektedir. Dolayısıyla güvensizlik duygusu beraberinde okula bağlılığı azaltarak ayrılığa yönelik düşünceleri de ortaya çıkarabilir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütsel güvenin azalmasına yönelik toksik eylemleri okul ortamlarının sürekliliğinin sağlanmasını ve örgütsel gelişimi engellediği düşünülebilir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının

örgütsel etkilerine ilişkin örgütsel davranışlara yönelik etkiler alt temasında çekimser/pasif davranışlar ortaya çıkarması, çabalamak için gerekli olan enerjiyi azaltması, yaratıcı ve yenilikçi çalışmaların ortaya çıkmasını engellemesi, sorumluluk ve görev almaktan kaçınmalara neden olması, gönülsüz ve isteksiz çalışmaya neden olması, bıkkınlık ve yılgınlıkların ortaya çıkması kodlarına vurgu yapılmıştır. Elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Schmidt (2015: 1) liderlerin kırıncı ve katı davranışlarının karşısında çalışanlarda çekingenlik ve kararsızlıklar oluşmaya başladığını ifade etmiştir. Wilson-Starks (2003: 3) liderlerde sıkı ve aşırı kontrol tutkunluğunun zamanla çalışanlarda özerkliği, coşkuyu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği zehirlediğini düşünür. Goldman (2008) yöneticilerin toksik yaklaşımlarının hem çalışanlara hem de örgüt performansına yönelik olumsuz etkilerinin olacağını belirtir. Armitage (2015: 376) liderin toksik davranışları, çalışanların üretkenlik yeteneklerini ve yenilikçilik arzusunu azaltmakla birlikte örgütsel çıktıların niteliğinin de düşüreceğini savunur. Çiçek ve Almalı (2020: 217) liderlerin toksik eylemleriyle çalışanların yaratıcılığını, yenilikçi taraflarını, içindeki arzuyu ve özerkliğini zehirleyerek örgüte zarar verdiklerini belirtirler. Protsiuk (2019: 89) toksik liderlik etkisi altında çalışanların beraberinde üretkenlik karşıtı davranışlar geliştireceği bilgisini vererek, bu durumun da yapılan işin niteliksizleşmesine ve çalışma temposunda düşüşe neden olacağını vurgulamıştır. Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 18) ise toksik liderlerin örgütsel etkilerine dikkat çekerek; çalışanların verimsiz olmasına, kötü performans göstermesine, görevlerin ve sorumluluklarını korku zoruyla yapmalarına neden olduğunun bilgisini vermektedirler. Börü vd. (2007: 199) toksik liderlik davranışlarının işe karşı ilgisizlik ve isteksizliği artırdığını vurgulamışlardır. Çünkü uzun süre devam eden toksik liderlik davranışları, çalışanların iradesini kaybetmesine, inisiyatif kullanamamasına ve potansiyelinin zayıflamasına neden olmaktadır (Erickson vd., 2015: 1). Reyhanoğlu ve Akın (2016: 453) toksik liderlerin çalışanları yıldırarak ve sindirerek kendi hedeflerine ulaşmayı planladıklarını belirtirler. Dolayısıyla okul yöneticilerinin toksik liderlik eylemleri zamanla örgütlerine, çalışanlara ve örgütsel işleyişe olumsuz yönde etki ettiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin zehirleyici ve yıpratıcı eylemlerinin öğretmenlerde verimin düşmesi, isteksizlik, bıkkınlık, gayretsizlik, enerji azalması gibi karşıt davranışlar geliştirmelerine neden olabileceği anlaşılmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin örgütsel iletişime yönelik etkiler alt temasında olumlu iletişim ortamının kurulmasını engellemesi, öğretmen yönetici arasında etkileşimi azaltması, istek ve duyguların açıkça dile getirilmesine engel olması, eleştiri ve sorgulama eylemlerinin gelişimini engellemesi, dedikodu ve söylentilerin artması, uyumsuzlukları ve yanlış anlama olasılığını artırması kodlarına vurgu yapılmıştır. Elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Işıkkay (2020: 231) liderlerin toksik davranışlarının örgütleri toksikleştirdiğini belirtmiş ve bu tarz davranışların örgüt içinde iletişimi zayıflattığını veya olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir. Smith ve Fredricks-Lowman (2019: 8) kontrolü elinde tutmaya odaklanan toksik liderlerin çalışanlarına güven duymadığı için bu tarz örgütlerde iletişimin tek yönlü olduğu bilgisini verirler. Appelbaum ve Roy-Girard'a (2007: 18) göre, toksik davranışlar sergileyen yöneticilerin lider olduğu örgütlerde iletişim çok zayıf ve kötü olduğunu savunurlar. Bu iletişim şekli yönetici-çalışan ya da çalışan-çalışan arasında zayıf etkileşime neden olan küçümseyici, alaycı, kötüleyici, ayrıştırıcı, kaba söz ve olumsuz davranışları içerir. Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 19-22) toksik liderlerin; doğrudan iletişim kurmama gibi davranışları ile çalışanların kendilerine ulaşmalarını zorlaştırdıklarını ve çalışanların kendilerine karşı güvenlerinin sarsılmasına neden olduklarını düşünürler. Henley (2003: 571-600) korkudan beslenen toksik yöneticilerin olumlu iletişim ortamını engelleyerek ortamda toksik iletişime sebep olduğunu belirtir. Dicle (1974: 69) bu tarz iletişimlerin eksik, doğru olmayan ve abartılı bilgi içermesinden dolayı ciddi yanlış anlamalara neden olduğunu ifade eder. Dolayısıyla okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının doğrudan ya da dolaylı olarak okuldaki iletişim atmosferine olumsuz yönde etki ettiği söylenebilir. Okullarda güven sorunlarına, yanlış anlamalara neden olan bu tarz davranışlar ortaya çıkan belirsizliklerle beraber informal iletişimde yaygınlaşmasına neden olabilir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin örgütsel çatışmaya kaynaklık etmeye yönelik etkiler alt temasında gruplaşmalar/bölünmeler ortaya çıkarması, huzursuz ve gergin bir ortama neden olması, sağlıklı ilişkilerin kurulmasını engellemesi, zıtlaşmaları ortaya çıkarması, beklenmedik sorunlarla karşılaşılması, yaşanan olaylar için sürekli suçlu aranması kodlarına vurgu yapılmıştır. Elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık

göstermektedir. Çatışma ifadesi içinde kişiler ya da gruplar arasında zıtlasma, uyumsuzluk, geçimsizlik ve anlaşmazlık anlamı barındıran bir kavram olarak öne çıkar. Başkan (2020: 101-102) toksik liderlerin bulunduğu örgütlerde yaşanan yıkıcı çatışmaların kaçınılmaz bir durum olduğunu vurgular. Çiçek ve Almalı (2020: 231) bencil ve çıkarıcı olan toksik liderlerin beklentilerinin ve bireysel hedeflerinin farklı olmasından dolayı örgüt içerisinde çatışma yaratmasının doğal bir sonuç olduğunu ifade ederler. Smith ve Fredricks-Lowman (2019: 11) toksik liderlerin neden olduğu çatışmaların örgütün iklimine ve örgüte dahil olan tüm çalışanlara ciddi ve kalıcı zararlar verdiğini belirtirler. Reh (2019) ise, istenmeyen davranışlar sergileyip örgüt içinde uyum yerine bölünme yaratan yöneticileri toksik liderler olarak nitelendirmiştir. Zengin (2019: 2757) toksik liderlik eğilimleri gösteren bu tarz yöneticiler, çalışanlara taraflarını seçmeleri konusunda zorlayıcı davranışlar sergilediklerini ifade eder. Singh vd. (2018: 155) toksik liderlerin çalışanları taraf seçmeye zorlayarak kendi safında olmaya ya da gerçeğe yüzleşerek kendilerine uyum sağlamaya mecbur bıraktıkları bilgisini verirler. Liderlerine karşı gerekli tepkiyi gösteremeyen çalışanların ise öfkelerini örgüte, astlarına ya da iş arkadaşlarına yansıtma eğilimi gösterdiklerini belirtirler. Çiçek ve Schaubroeck vd. (2007: 248) yaptıkları araştırmada düşmanlık ve olumsuz duygusallık içeren yönetici özelliklerinin örgütsel ortamlarda psikolojik gerginlik, memnuniyetsizlik yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Reyhanoglu ve Akın (2016: 454) liderlerin toksik davranışlarıyla örgütte yıldırma ve çatışma davranışlarının ortaya çıkmasına yol açarak örgütsel sağlığı bozduklarını düşünürler. Dolayısıyla okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları da okulların iç ve dış dinamiklerini etkileyebilmektedir. Toksik nitelikteki davranışlar, kurum içi ilişkilerde huzursuzluklara ve çatışmalara neden olabilmektedir. Bu durumun ortaya çıkarabileceği örgütsel etkiler düşünüldüğünde etkili okul atmosferini, birlik ve bütünleşmeyi, sağlıklı ilişkiler kurulmasını, çalışma huzurunu, iş tatminini olumsuz etkileyeceği söylenebilir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine ilişkin örgütsel amaçlara yönelik etkiler alt temasında okulun amaçlarının geri plana itilmesine neden olması, hedeflenen başarıya bir türlü ulaşamaması, öğrenme öğretme süreçlerinin niteliğini düşürmesi, ortak bir anlayışın ortaya çıkmasını engellemesi kodları öne çıkmıştır. Elde edilen bulgular alanyazınla

tutarlılık göstermektedir. Goldman (2006: 733) liderlerin toksik davranışlarının örgütlere sistemli biçimde zarar veren etkileri olduğunu düşünür. Einarsen vd. (2007: 208) yöneticilik görevinde bulunan toksik liderlerin örgütlerin amaçlarını, kaynaklarını ve menfaatlerini gözetmenden yıkıcı davranışlar sergileyerek örgütleri zayıflattıklarını ifade ederler. Hogan ve Kaiser (2005: 169) liderlerin örgütsel düzeyde yıkıcı özelliklerini sıralarken çalışanların yaşam kalitesini düşürdüklerini ve örgütün temel hedeflerinden uzaklaşmalarına sebep olduklarını da belirtirler. Kırbaç (2013: 130) okul yöneticisinin toksik eylemlerinin hem öğrenci hem de öğretmen başarısını aşağı yönde çekeceğini vurgular. Blasé ve Blasé (2003: 1) öğretmenler üzerinde kaygı verici ve yıkıcı etkileri olan bu tarz davranışların doğrudan sınıflara ulaşarak öğretim sürecinin etkililiğini ve öğrenme-öğretme fırsatlarını engellediğini bilgisini verirler. Akman (2016: 628) toksisitenin eğitim kurumlarındaki etkileri araştırdığı çalışmasında toksik eylemlerin öğretmenlerin öğretme becerilerindeki verimliliğini düşürdüğünü ve öğrencilerin öğrenme fırsatlarını baltaladığını belirlemiştir. Whicker (1996) liderlerin bazı toksik davranışlarının örgütlerin büyüüp gelişmesini engellediğini ifade eder (Aktaran: Bayrakçı, 2017: 36). Gangel (2008: 8) zamanla toksikleşen örgütlerin işlevlerini kaybedeceğini ve sonunda başarısız olacağını savunur. Dolayısıyla okullarda örgütsel başarıya ulaşmada yöneticilerin olumlu davranışları büyük önem arz etmektedir. Okullarda yöneticilerin bu tarz eylemleri örgütsel kültüre, iklime ve verime olumsuz etki edeceğinden okulların gerçek amacından uzaklaşmalarına neden olabilir.

5.1.5. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarına ilişkin bulgular

Bu araştırmanın beşinci alt probleminden elde edilen veriler doğrultusunda; pasif tepkiler ve aktif tepkiler adıyla iki alt tema elde edilmiştir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarıyla baş etme yollarına ilişkin pasif tepkiler alt temasında görev ve sorumluluklarına odaklanmak, karşılıklı mücadeleye girmemek, uzak durmak, samimiyetten kaçınmak, düşünmemeye çalışmak, itiraz etmeden istenenleri yapmak, okul içinde başka uğraşlar bulmak, sessiz kalmak, zorunlu kalmadıkça görüşmemek, motivasyonunu kaybetmemek kodları öne çıkmıştır. Pasif tepkiler çalışanın liderine karşı aktif bir

davranış içine girmemesi bakımından değerlendirilen ikincil eylemler olarak ifade edilebilir. Pasif tepkilerde ani tepki verilmez. Bir süre beklenir ve olayların gelişimi açısından verilecek en uygun tepki tercih edilir (Başar vd., 2016: 74). Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Araştırmanın öfkelenmemek/sakin kalmak bulgusu, Bektaş ve Erkal (2020: 64)'ın toksik liderlerle başa çıkabilmek için bireysel seçenekler kullanılacaksa öncelikle sakın kalmanın çok önemli olduğunu düşüncesiyle tutarlıdır. Waters (2021) liderlerin toksik davranışlarıyla başa çıkmak için çalışanların görevine odaklanmak, duygularını kontrol altında tutmak, liderle arasına sınırlar koymak ve sergilenen her davranışı kişisel algılamamak gibi seçenekleri tercih etmeleri gerektiğini düşünür. Schaubroeck vd. (2007: 239) çalışanların, liderlerin toksik davranışları karşısından kaçınmak gibi pasif davranışlar sergileyebileceklerini savunur. Başar vd. (2016) yaptıkları araştırmada çalışanların toksik davranışlarına katlanmak, işi yavaşlatmak, yöneticiden uzak durmak, işten ayrılmaya niyet etmek gibi pasif tepkiler verdiklerini tespit etmişlerdir. Araştırma bulgularında yer alan tayin istemek kodu Bayrakçı (2017)'nin zehirli davranışlar karşısında tercih edilecek davranışlar temasında örgütten ayrılmak olarak kodlanmıştır. Sessiz kalmak kodu Başar vd. (2016)'nin pasif tepkiler temasında, Bayrakçı (2017)'nin zehirli davranışlar karşısında tercih edilecek davranışlar temasında kodlanmıştır. Whicker (1996) toksik liderlerle başa çıkma yollarını sıralarken önemsiz olaylar ve eylemlerin görmezden gelinmesi ve ne olursa olsun verimliliğin korunması gerektiğini ifade etmiştir. Kasalak ve Aksu (2016)'nın yaptığı çalışmada çalışanların toksisiteyle başa çıkmada kullandıkları kaçınma stratejiler alt temasında toksik bireylerle etkileşimi azaltma, umursamaz davranma, görmezlikten gelme ve sessiz kalma kodları; direnme alt temasında yılmadan işe odaklanma kodları ortaya çıkmıştır. Webster vd., (2014: 350-351) yaptıkları araştırmada toksik liderlerle başa çıkma stratejileri arasında lideri liderden uzak durmak, temas kurmamak, sorgulamamak, tepki vermemek, boyun eğmek, itaatkar olmak, sakın kalmak, işe odaklanarak daha çok çalışmak, olumlu düşünmek, bu liderlere dikkatli davranmak, işten ayrılmak gibi bireysel mücadele yöntemleri tespit etmişlerdir. Dolayısıyla elde edilen bulgular toksik liderlerle başa çıkma yolları hakkında yapılmış olan çalışmaları desteklemekte ve geliştirmektedir. Bu bilgiler ışığında okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları karşısında örgütsel yapılar yeterli olmadığında ayakta kalmak için

öğretmenlerin bireysel mücadele etme yöntemlerini bilmesi gerekli olabilmektedir. Pasif tepkiler vererek de oluşturulabilen bu mücadele yöntemleri yeri geldiğinde maruz kalınan olumsuz etkiyi azaltabilmekte ve mücadele eden bireyin üretkenliğini sürdürmesine yardımcı olabilmektedir.

Öğretmen görüşlerine göre; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarıyla baş etme yollarına ilişkin aktif tepkiler alt temasında uyarmak, boyun eğmemek, yüzleşmek, ifşa etmek, doğru bildiklerinden geri adım atmamak, tayin istemek, paylaşmak, biriktirmemek, güvenini kazanmaya çalışmak, meydan okumak, çalışma arkadaşlarının desteğini almak, sendikal yollardan çözüm aramak, üst makamlara bildirmek, meslektaşların deneyimlerinden yararlanmak kodlarına vurgu yapılmıştır. Aktif tepkiler somut davranışları içermektedir (Başar vd., 2016: 74). Bu tarz tepkiler problem çözme odaklı bir yaklaşım olduğundan çalışanlar tarafından çok sık tercih edilmez (Schaubroeck vd., 2007: 239). Bu doğrultuda mevcut araştırmada elde edilen bulgular alanyazınla tutarlılık göstermektedir. Kasalak ve Aksu (2016) yaptığı çalışmada çalışanların toksisiteyle başa çıkmada kullandıkları stratejilerden sosyal destek alt temasındaki toksik durum ve davranışları meslektaşlar ile paylaşma kodu; direnme alt temasındaki hukuksal hak arayışlarında bulunma ve mücadele etme kodları; çatışma alt temasında yer alan çatışmayı göze alma ve onlara öfke gösterme çalışanların toksisiteyle başa çıkma stratejileri olarak ifade edilmiştir. Bu sonuçlar mevcut araştırmada elde edilen paylaşmak, biriktirmemek, meslektaşların deneyimlerinden yararlanmak, hatırı sayılır meslektaşından yardım istemek, üst makamlara bildirmek, boyun eğmemek, doğru bildiklerinden geri adım atmamak, direnerek kararlı duruş göstermek, hatalarını yüzüne vurmak, meydan okumak kodlarıyla tutarlıdır. Başar vd., (2016)'nin yaptığı araştırmada çalışanların liderlerin istenmeyen davranışlarına boyun eğmemek, doğru bildiklerinden geri adım atmamak, konuşarak sorunu çözmeye çalışmak, göze girmek için çalışmak, bir üst makama şikâyet etmek, istifa etmek ve iş arkadaşlarını aleyhte örgütlemek şeklinde aktif tepkiler verdiği ortaya çıkmıştır. Başar vd., (2016)'nin elde ettiği bu kodlar; mevcut araştırmada öğretmenlerin yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla başa çıkarken kullandıkları boyun eğmemek, konuşmak ve anlamaya çalışmak, güvenini kazanmaya çalışmak, takdirini kazanacak çalışmalar yapmak, üst makamlara bildirmek, tayin istemek, çalışma arkadaşlarının desteğini almak kodları ile tutarlıdır. Bayrakçı

(2017)'nin yaptığı araştırmada yöneticilerin toksik davranışları karşısında çalışanların tercih ettikleri davranışlar ifşa etmek, yöneticiyi uyarmak/konuşmak, örgütten ayrılmak olarak kodlanmıştır. Mevcut araştırmada ise, benzer biçimde yöneticilerin toksik liderlik davranışlarıyla başa çıkmak isteyen öğretmenler ifşa etmek, uyarmak, tayin istemek gibi yollara başvurmaktadır. Araştırmanın aktif tepkiler alt temasında tespit edilen meydan okumak, yüzleşmek, üst makamlara bildirmek, sendikal yollardan çözüm aramak, meslektaşların deneyimlerinden yararlanmak, paylaşmak, biriktirmemek kodları; Webster vd., (2014: 350-351)'nin yaptığı araştırmada tespit ettiği çalışanların olumsuz davranışlarla baş etmeye yönelik kullandıkları yüzleşme, meydan okuma, şikayet etme, arkadaş ve aile üyelerinden sosyal destek alma, sendikal yardım sağlama yöntemlerle tutarlılık göstermektedir. Bektaş ve Erkal (2020: 64) toksik liderlerle bireysel olarak baş ederken benzer olumsuz davranışlara maruz kalan kişilerin deneyimlerinden yararlanmanın ve aynı liderle etkileşime giren güvenilir iş arkadaşlarından fikir veya tavsiyeler almanın doğru olacağını savunmuşlardır. Dolayısıyla aktif tepkiler alt temasında elde edilen kodlar alanyazındaki bulguları desteklemekte, geliştirmekte ve alanyazına katkı sağlamaktadır.

5.2. Sonuç

Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkilerini öğretmen görüşlerine göre belirleyip incelenmesidir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları, nedenleri, bireysel etkileri ve örgütsel etkileri ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yolları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma 2022 yılı içerisinde Nisan-Mayıs aylarında Kocaeli ili Kartepe ilçesinde faaliyet gösteren okullarda çalışan öğretmenlerin katılımıyla yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Belirtilen tarihlerde yirmi öğretmenle yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılan görüşmelerde elde edilen veriler, nitel veri analiz tekniklerinden olan betimsel analiz ve içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda okul

yöneticilerinin; iletişimi engelleyen, yönetsel etiğe uymayan, güvenilir olmayan, otoriter, bencil, çıkar amacı güden toksik liderlik davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin, okul yöneticilerinin narsist tavırlarını ve olumsuz ruh hali içindeki davranışlarını da toksik olarak algıladıkları görülmüştür. Mevcut çalışmada tespit edilen bulgular daha önce konuya ilişkin yapılan benzer çalışmaları desteklemekte ve geliştirmektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri toksik davranışlarının tespit edilmesi bakımından elde edilen bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin sürekli ve yoğun biçimde sergiledikleri birçok olumsuz davranışlarının öğretmenler tarafından toksik olarak algılandığı ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin emir verici, azarlayıcı ve nezaketten uzak konuşma dili, adaletsiz uygulama ve davranışları, korku yayarak yönetmeye çalışması, katı ve baskıcı tutumları, kendi fikirlerini dayatması, güvenilir olmaması öğretmenler üzerinde önemli derecede toksik etkiye sahip olduğu görülmektedir. Benzer biçimde okul yöneticilerinin değişken ve memnuniyetsiz halleri, bencil ve çıkarıcı eylemleri öğretmenler tarafından toksik davranış olarak değerlendirilmektedir. Bireysel ve örgütsel etkileri düşünüldüğünde liderlerin toksik davranışlarını önceden belirleyerek kontrol altına almanın ya da ortadan kaldırmanın bir gereklilik olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda okullarda lider konumundaki yöneticilerin davranışlarını sergilerken, bu eylemlerinin farkında olmaları ve nasıl kontrol edeceğini bilmeleri kritik öneme sahiptir.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerinin de ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken gösterdikleri toksik davranışlarının nedenlerinin psikolojik olabileceği, yönetim anlayışından kaynaklanabileceği, geçmiş yaşantılarının etkisinin olabileceği, örgütsel faktörlere bağlı olabileceği, atama ve denetimlerden eksikliklerden kaynaklanabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Mevcut çalışmada tespit edilen bulgular daha önce konuya ilişkin yapılan benzer çalışmaları desteklemekte ve geliştirmektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri toksik davranışlarının nedenlerinin tespit edilmesi bakımından elde edilen bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının çeşitli sebeplerinin olabileceğini ortaya koymuştur. Okul yöneticilerinin bencil olması, aşırı hırslı olması, düzen ve kontrol tutkusu, hâkimiyeti kaybetme korkusu, otoriter olma isteği, benmerkezci bakış açısı, olay ve durumlara empatik yaklaşmaması, tecrübesiz olması, özel sorunları, kötü deneyimlerinin yansıması gibi etkiler toksik liderlik davranışların nedenleri olarak gösterilmiştir. Ayrıca çalışanların tepki vermemesi, örgüt içi yaşanan sorunlar, toksik eylemlerin kabullenilmesi, denetimsizlik, yönetici atamalarında yeterliliklerin ölçülememesi, bu tarz eylemlerin üst makamlar tarafından görmezden gelinmesi gibi nedenlere bağlı olarak da okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlar sergilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının nedenlerinin bilinmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticilerinin toksik liderlik eylemlerinin sadece bireysel ya da psikolojik kaynaklı olmadığı; paydaşların da yöneticileri toksik davranışlara teşvik ettiği tespit edilmiştir. Bazı yöneticilerin potansiyel olarak toksik liderlik özelliklerini barındırdığı, bazı yöneticilerin ise bu özellikleri sonradan edindiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerinin de ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları öğretmenlerin; duygu durumunu, ruhsal sağlığını, fizyolojik yapısını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu tarz eylemlerin öğretmenlerin düşünce ve davranışlarına da olumsuz olarak yansıdığı tespit edilmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarının ilgili alanyazınla örtüştüğü görülmektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri toksik davranışlarının bireysel etkilerinin tespit edilmesi bakımından elde edilen bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenlerde mutsuzluğa, motivasyon düşüklüğüne, üzüntüye, huzursuzluğa, özgüven kaybına, moral bozukluğuna, yoğun strese, içe kapanmaya, depresyona sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçların yanında verimsiz çalışma, yapılan işten keyif almama, düşük özveri gösterme, azmini yitirme gibi olumsuz düşünce ve davranışların da geliştiği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının fizyolojik düzeyde yorgunluk, halsizlik,

uykusuzluk, baş ağrısı, iştahsızlık ve kilo kaybı sorunlara neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda; okullarda yöneticilerin sergilemiş olduğu toksik liderlik davranışların hem kısa hem de uzun vadede olumsuz etkiler bıraktığına işaret etmektedir. Psikolojik ve fizyolojik etkileri düşünüldüğünde yöneticilerin toksik eylemleri öğretmenlerin çalışma performansının düşmesine yol açabilmekte ve okullarda yürütülmekte olan öğrenme öğretme süreçlerinin de etkililiğine olumsuz etki yapabilmektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerinin de ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel düzen ve işleyişe, örgütsel güvene, örgütsel davranışlara, örgütsel iletişime, örgütsel amaçlara yönelik olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu tarz eylemlerin örgütsel çatışmaların ortaya çıkmasına da kaynaklık ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen araştırma sonuçlarının ilgili alan yazınla örtüştüğü görülmektedir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerinin tespit edilmesi bakımından elde edilen bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının okullarda; adaletli olmayan düzenin oluşmasına, otoriter anlayışın baskın olmasına, yöneticiye duyulan güvenin zedelenmesine sebep olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda araştırma bulguları bu tarz davranışların okullarda ayrılık niyetinin oluşmasına, çekimser ya da pasif davranışlar sergilenmesine, çabalamak için gerekli olan enerjinin azalmasına neden olduğunu göstermektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine yönelik olarak; olumsuz iletişimi yaygınlaştırdığı, ilişkilerde etkileşimin azalttığı, gruplaşma ya da bölünmeleri ortaya çıkardığı, huzursuz ve gerginlikleri tırmadığı, öğrenme öğretme süreçlerinin niteliğini düşürdüğü, hedeflenen başarının bir türlü ulaşamamasına sebep olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının bireysel etkilerinin yanında örgütsel etkilerinin de olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu tarz liderlik eylemlerinin okullarda yaratacağı kaygı ve belirsizlik atmosferinden dolayı; amaçların gerçekleşmesini, öğretmenlerin üretkenliğini ve okulun gelişimini engelleyebileceği söylenebilir.

Araştırma kapsamında son olarak, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda; okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş ederken aktif ve pasif tepkilerde bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut çalışmada tespit edilen bulgular daha önce konuya ilişkin yapılan benzer çalışmaları desteklemekte ve geliştirmektedir. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile baş etme yollarının tespit edilmesi bakımından elde edilen bulguların önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin isteksiz oldukları ya da tepki göstermek istemedikleri durumlarda okul yöneticisine karşı pasif kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Edilgen durumlarda öğretmenlerin; görev ve sorumluluklarına odaklanmayı, sessiz kalmayı, uzak durmayı, itiraz etmeden istenenleri yapmayı, katlanmayı, görmezden gelmeyi, olumsuz düşünceleri azaltmayı, zorunlu kalmadıkça görüşmemeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir. Güvenin ve istekliliğin arttığı durumlarda ise öğretmenlerin daha cesur ve aktif tepkiler verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin uyarmayı, boyun eğmemeyi ve yüzleşmeyi tercih ettikleri görülmüştür. Bu durumlara ek olarak; öğretmenlerin ifşa etmeyi, doğru bildiklerinden geri adım atmamayı, tayin istemeyi, güvenini kazanmayı, meydan okumayı, çalışma arkadaşlarının desteğini almayı, sendikal yollardan çözüm aramayı ya da üst makamlara bildirmeyi tercih ettikleri de tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, böyle durumlarda duygularını ve düşüncelerini daha fazla açığa çıkardığı değerlendirilmesini yapmak mümkündür.

5.3. Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

5.3.1. Uygulayıcılar için öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ve konuya yönelik daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde uygulamacılara yönelik öneriler ele alınmıştır.

1. Okul yöneticilerinin toksik eylemlerini engelleyebilecek, kontrol altında

tutabilecek ve varsa ortaya çıkarabilecek izleme ve denetim mekanizmaları kurulması sağlanabilir.

2. Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının azaltılması adına, okullarda etik ve ahlaki ilkelerin uygulanmasına yönelik eğitim politikalarının geliştirilmesi faydalı olabilir.
3. Hizmetiçi eğitimler yoluyla okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarına karşı kendini daha hazır ve güçlü hisseden öğretmenlerin yetiştirilmesi hedeflenebilir.
4. Okul yöneticilerinin davranışlarını sergilerken yıkıcı olmak yerine yapıcı eylemleri tercih etmesi önerilir. Okul yöneticilerinin yapıcı davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.
5. Okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki gelişimlerini artırmaya yönelik çeşitli faaliyetlere yönlendirilerek toksik liderlik davranışlarının farkında olmaları sağlanabilir.

5.3.2. Araştırmacılar için öneriler

1. Nitel araştırma modelinde yürütülen bu çalışma daha geniş bir evrende karma araştırma deseni kullanılarak yapılabilir.
2. Farklı eğitim kademelerinde okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının karşılaştırıldığı çalışmalar yapılarak alanyazına katkı sağlanabilir.
3. Gelecek araştırmalarda, yönetici ve velilerin görüşleri nitel bakış açısıyla ele alınarak öğretmenlerin toksik davranışlarının bireysel ve örgütsel etkileri üzerine çalışmalar yapılabilir.
4. Araştırmanın devlet okullarında uygulandığı göz önünde bulundurularak özel okulların da dâhil edildiği benzer bir araştırma yapılabilir. Özel okullar ile devlet okullarının yöneticilerinin toksik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Afacan Fındıklı, M., Okan, G. ve Sığı, Ü. (2019). Karanlık liderlik ölçeği: Çalışanların algısı üzerine bir ölçeklendirme çalışması. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 89-115.
- Akan, D. ve Yarım, M. A. (2019). İlkokul öğrencilerinin okul ve okul müdürü kavramlarına ilişkin metaforik algıları. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 223-233.
- Akar, H. (2015). Okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 110-132.
- Akca, İ. ve Tuzcuoğlu, F. (2020). A model proposal for the impact of toxic leadership on the counterproductive work behaviours and intention to leave. *Journal of Life Economics*, 7(3), 257-268.
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298
- Akhtar, S. and Shaukat, K. (2016). Impact of petty tyranny on alienation from work: Role of self esteem and power-distance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(3), 275-285.
- Akıllı, M. (2019). *Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Sergiledikleri Liderlik Tarzları ile Kullandıkları Güç Kaynakları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Akman, Y. (2016). Yıkıcı liderlik ile mesleki tükenmişlik arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 12(3), 627-653.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aksoy, A. ve Yeşiltaş, M. (2020). The role of toxic leadership and work stress on organizational commitment: A research on the banking sector. *CUDES 2020: 11. International Congress on Current Debates in Social Sciences*, Adapazarı, Türkiye, 29-30 Eylül, 2020, ss.239-255.
- Aktaş, A. ve Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.

- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi* 1(2), 109-119.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek doktora tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Albrecht, K. (2006). *Sosyal Zekâ*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Alkın, C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Altın, F. ve Vatanartıran, S. (2014). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme, atama ve sürekli geliştirme model önerisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 17-35.
- Amedome, S. N. (2018). The influence of leadership on school climate: A case of senior high schools in hohoe municipality of Ghana, *Academy of Educational Leadership Journal*, 22(2), 1-16.
- Appelbaum, S. and Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*. 7, 17-28.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arlı, Ö. (2019). *Öz Kendilik Değerlendirmesinin, Sinizm, İş Tatmini ve Tükenmişliğe Etkisinde Toksik Liderliğin Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. (2009). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14, 126-140.
- Aslan, G. (2021). İlkokul ve ortaokulların *hayati* sorunları ve çözüm önerileri: Okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı nitel bir analiz. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 204-242.
- Atay, T. S. ve Koç, O. (2021). Kurumsal liderlik: Nereden nereye? *Troy Academy*, 6(2), 354-378.

- Ayan, A. ve Kahraman, G. (2013). The evaluation of Tamerlane's leadership styles and management perspective, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Mayıs-Haziran, Sayı 36, 1-20.
- Ayar, M. (2020). *Liderliğin Açık Etme (Whistleblowing) ve İşgören Sessizliğine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Sağlık Sektörü Araştırması*. Yayımlanmamış doktora tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun.
- Aydınay, M. (2019). *Yıkıcı Liderliğin Çalışanların Öz-Yeterlilik Algısı ve Üretim Karşıtı Davranış Geliştirme Eğilimleri Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Aygül, S. (2019). *Toksik yöneticiler*. <https://t24.com.tr/yazarlar/suheyl-aygul/toksik-yoneticiler,24797> adresinden 27.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Aygün, M. (2018). *Buz Hokeyi Sporcularının Duygusal Zekâ ve Liderlik Özelliklerinin Sportif Sürekli Kendine Güven Üzerine Etkisi*. Yayımlanmış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2014). Okul müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile örgüt iklimi arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 253-279.
- Bacal, R. (2000). *Toxic organizations: Welcome to the fire of an unhealthy workplace*. <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm> adresinden 06.05.2022 tarihinde alınmıştır.
- Bahadır, E. ve Kahveci, G. (2020). Examining the relationship between the psychological capital levels of teachers and toxic leadership behaviours of school principals, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 21(2), 858-879.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 0(31), 151-176.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ., Yılmaz S. ve Olucak, H. İ. (2018). Toksik liderlik algısının örgütsel sağlığa etkisi: Bir alan araştırması. III. *Kaoru Ishikawa Business Administration and Economy Congress*, October 19-21, 108-116.
- Ballı E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Ballı, E. (2012). *Bilişsel Yetenek, Kişilik ve Cinsiyet Özelliklerinin Liderin Ortaya Çıkışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.
- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(2), 165-190.
- Baloyi, G. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting, *HTS Teologiese Studies/Theological Studies* 76(2), 1-8.
- Baltaş, A. (2016). *Narsist lider*. <https://www.acarbaltas.com/narsistik-liderlik/> adresinden 28.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Balyer, A. (2019). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Başar, U. (2019). *Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri ile Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başar, U., Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76.
- Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education: A systematic review. *International Journal of Educational Administration, Management and Leadership*, 1(2), 97-104.
- Bauer, G. (2008). *Toxic workplaces demoralize, cause stress and illness and ultimately cut into the bottom line. To stamp out workplace toxicity, the first step is to recognize it*. <https://www.benefitscanada.com/benefits/health-wellness/warning/> adresinden 06.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6), 34-56.

- Bektas, M. ve Erkal, P. (2015). Toxicity behaviors in organizations: Study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 519-529.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2020). *Toksik Örgütler Toksik Yönetici Davranışlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Biçer, C. (2020). Destructive leadership: “Boss from hell”, how not to be one?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 6 (1), 295-308.
- Bilgiç, H. F. (2018). Liderlik ile örgütsel sinizm ilişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 90-98.
- Blase, J. and Blase, J. (2003). The phenomenology of principal mistreatment: teachers' perspectives. *Journal of Educational Administration*, 41, 367-422.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.
- Bolton, S. (2005). *Emotion Management In The Workplace*. Lancaster: Palgrave Macmillan.
- Boydak Özcan, M., Nanto, Z. ve Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 335-356.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejileri ne etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719.
- Börü, D., Çakarel, T. Y., Ufacık, O. E. ve Arslan, G. (2020). Toksik liderliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5 (12), 194-216.
- Brescick, E. T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Burns, W. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts and ways to improve these harmful leadership styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.

- Bursalioğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (18. Baskı). Ankara: Pegem.
- Busse, R. (2014). Advances in management - comprehensive leadership review - literature, theories and research. *Advances in Management*, 7(5), 52–66.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Calderon, P. (2017). *Toxic leadership*. [https://www.thefreelibrary.com/Toxic leadership-a0520713159](https://www.thefreelibrary.com/Toxic+leadership-a0520713159) adresinden 29.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Can, N. (2018). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* (3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. ve Çoban, Ö. (2019). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile psikolojik iyi olma durumları arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 48(221), 73-90.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe kurumsal yaklaşımlar. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. 5–6 Haziran 1997. Tuzla-İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Cherry, K. (2020). *The situational theory of leadership*. Verywell mind. <https://www.verywellmind.com/what-is-the-situational-theory-of-leadership-2795321> adresinden 15.12.2021 tarihinde alınmıştır.
- Chu, L. C. (2013). Mediating toxic emotions in the workplace - the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22, 953–963.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5.
- Cooper, D. J. (2003). *Leadership for Follower Commitment* (1st Edition). Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington.
- Coşkun, M. ve Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim Araştırmaları: Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi*. İstanbul: Edam.
- Cromwell, S. (2009). *Is your school culture positive or negative?* https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin275.shtml adresinden 8 Mayıs 2022 tarihinde alınmıştır.
- Çankaya, M. ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*,

23(2), 273-298.

- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çelebi, F. (2019). *Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü: Samsun İli Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmış doktora tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Çelik, V. (2004). Liderlik. (Editör: Yüksel Özden). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 87–215.
- Çeliker, N. (2020). *Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Veri Madenciliği Yöntemi ile İncelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelikten, M. ve Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Çetin, M. ve Gurkan, H. (2021). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları ve öğretmenlerin yaratıcı düşünme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 7693-7720.
- Çetinkaya, A. (2021). *Dönüşümcü Liderlik Perspektifinden Yenilikçi İş Davranışının Analizi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 31, 15-28.
- Çicek, B. ve Kılınç, E. (2020). Teknostresin Presenteizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 11, 555-570.
- Çiçek, B. and Almalı, V. (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *Equinox, Journal of Economics, Business and Political Studies*, VII(2), 214-235.
- Çiftçi, H. (2021). *Liderin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Çalışanın Mobbing Algısı Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim

Enstitüsü, Karabük.

Çil, H. (2009). *H. Ömer'in Liderliği*. Yayımlanmış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çivilidağ, A. (2018). Üniversitede rektör adaylarının liderlik davranışlarının ve liderlik stillerinin rektörlük seçimleri bağlamında incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 77- 97.

Çoban, Ö. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri ile Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dağlı, A. (2018). *Teoriden Uygulamaya Örgütsel İklim* (4.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Demir, B. (2019). *Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, (Special Issue)*, 31-35.

Demirdağ, S. (2018). The perceptions of academicians on organizational toxicity. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1319-1334.

Demirel, N. (2015). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Demirtaş, H. ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.

Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Deniz, S. ve Çimen, M. (2019). İstismarcı yönetim davranışının işten ayrılma niyetine etkisi: Hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(2), 155-164.

Di Genio, J. (2002). The toxic boss. *The armed forces comptroller*, 47(1), 14-19.

Dicle, Ü. (1974) *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

- Dinç, A. (2019). *Zehirli Liderliğin Bazı Öncülleri ve Ardılları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinç, S. C. (2006). *Doğa Sporları Ekinliklerine İlişkin Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi*. Yayınlanmış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dobbs, J. M. and Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces and Society*, 45(1), 3-26.
- Doğan, A. (2021). *Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Depresyona ve Örgüt Temelli Benlik Saygısına Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Drafke, M. and Kossen, S. (1998). *The Human Side of Organisation*. Addison Wesley, USA.
- Duffy, M. (2017). *The Effects of Toxic Employees... and Bosses*. <https://www.aseonline.org/News/Articles/ArtMID/628/ArticleID/1046/The-Effects-of-Toxic-Employees%E2%80%A6and-Bosses> adresinden 20.04.2022 tarihinde alınmıştır.
- Eğinli, A. ve Bitirim, S. (2013). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. and Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Emir, Z. (2019). *Toksik ve Kaotik Liderlerle Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütahya.
- Erçetin, Ş. Ş., Akbaşı S. ve Diş O. (2019). Öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerinin yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *Turkish Studies - Educational Science*, 14(4), 1313 - 1328.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Erdoğan, Y. E. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan*

- Araştırması: Kütahya İli Örneği.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (13. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ergun, E. ve Yalçinkaya, K. (2018). Liderlik davranışlarının çalışanların değişim kapasitesine etkileri: Bir araştırma çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 681-696.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. and Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266-272.
- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Toksik liderliğin bir çıktısı olarak örgütsel bağlılık. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2764-2804.
- Ertuğrul, S. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Fascia, S. (2008). The value of dark leadership. *Journal of Strategy, Operations and Economics (JSOE)*, 3(2), 1-6.
- Fedorova, A. (2016). Toxic human resource management practices and personnel crisis within company. *The 10th International Days of Statistics and Economics*, Prague, September 451-460.
- Fiedler, F. E. (1972). Personality, motivational systems and behavior of high and low LPC persons. *Human Relations*, 25(5), 391-412.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic Managers Before They Stop You! *Workforce*, 78 (8), 44-46. <https://workforce.com/news/stop-toxic-managers-before-they-stop-you> adresinden 20.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work*. Massachusetts. Boston: Harvard Business School Press.
- Frost, P. J. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.
- Fuller, P. J., Galvin, B. M. and Ashforth, B. E. (2017). Larger than life: narcissistic organizational identification in leadership. *Organizational Dynamics*, 47, 1-9.
- Furtner, M. R., Maran, T. and Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of

- leaders' dark triad personality traits. *Leader Development Deconstructed*. 75-99.
- Gallus, J., Walsh, B., Driel, M., Gouge, M. and Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on us military units and service members. *Military Psychology*. 25, 588-601.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools and Christian Organizations*. ABD: Wipf and Stock Publisher.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gilbert, J. A., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J. M. and Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: The role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Girgin, K. (2019). Okul müdürlerinin planlama sürecinde öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin, etkili okul oluşturmadaki rolü. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi* 6(5), 384-408.
- Glaser, L. and Vito, T. L. (2009). Toxic emotions at work scandinavian, *Journal of Organizational Psychology* 2(1), 13-16.
- Goldman, A. (2006a). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology* (21), 733-746.
- Goldman, A. (2006b). Personality disorders in leaders: Implications of the DSM IV-TR in assessing dysfunctional organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 392-414.
- Goldman, A. (2008). Consultant and critics on the couch. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 243-249.
- Goldman, A. (2009). *Transforming toxic leaders*. (1). Stanford, California: An Imprint of Stanford University Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Göçen, A. (2021). *Eğitimde Yeni Normal: Liderlik Yaklaşımları*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Eric Institute Of Education Sciences*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105504.pdf> adresinden 15.03.2022 tarihinde alınmıştır.
- Gregoire, M. B. and Arendt, S. W. (2004). Leadership – Perspectives over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104, 395-402.
- Güçlü, N. ve Koşar, S. (2020). *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217–226.
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 95–104.
- Güner, H., Yıldız, V. ve Çelebi, N. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 249-249.
- Güney, S. (2020). *Liderlik* (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Günsel, M. (2017). *Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güzelyurt, O. (2020). *Özel Spor Salonu Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Hadadian, Z. and Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 137-145.
- Hadadian, Z. and Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies In Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Hadadian, Z. and Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Henley, K. (2003) İnnovative leader. *Winston Brill-Articles*, 12(6), 571-600.
- Hicks, H. G. and Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. (Çev. B. Baykal). İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management* 9(2), 165-178.
- Hogan, R. and Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.

- Hogan, R. and Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- House, R. J. and Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*. 3, 1-97.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *Purushartha-a Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Işık İnan, Ö. ve Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Işıkkay, Ç. (2020). Toksik Liderlik Üzerine Bir Değerlendirme. (Editör: Mustafa Mete). *İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II*. Ankara: Gece Kitaplığı, 222-245.
- İlhan, H. (2019). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- İlhan, H., Çelebi, N. (2021). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ilişkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201-223
- İmalı, A. ve Yelpeze, İ. (2021). Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile etkili okul arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(1), 75-92.
- İpekçi, S. (2019). *Örtük Liderliğin İş Memnuniyetine Etkisi ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- İskit, B. (2019). *Liderliğin Karanlık Yüzüne Bir Bakış: Toksik Liderlik Kavramı ve Toksik Liderliğin İşgören Motivasyonu ve Tutumları Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- İzgül, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları: Bir üniversite hastanesi örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016 Özel Sayı, 262-276.
- Jiang, J. (2014). The study of the relationship between leadership style and project success. *American Journal of Trade and Policy*, 1(1), 51-55.
- Kabakçı Yurdakul, I., Çolak, C. ve Dulkadir, Y. (2016). *Nitel Veri Analizinde Adım Adım Nvivo Kullanımı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin

- incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225-249.
- Kara, C. (2022). *Liderliğin Karanlık Yüzü, Toksik Liderlik Davranışının Çalışanlar Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Karakaplan Özer, E. (2019). *Etkili Liderlik ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde İşveren Markası Algısının Aracılık Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karakullukçu, Ö. F. (2018). *Spor Yöneticilerinin Öz Yeterlilik İnancı ve Öz Liderlik İnançları İle Yönetmel Yetkinlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerde Kariyer Tatmininin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Kartal, C. ve Kamışlı, M. (2020). *İşletme ve Finans Yazıları – IV*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 31(4), 676-694.
- Kaya, N., Tokur Göncü, F. ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının örgütsel sinizm ve çalışan sessizliği üzerine etkileri(Kamu sektörüne yönelik bir araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120.
- Kayıkçı, K. ve Özyıldırım, G. (2019). İl maarif müfettişlerinin hissettikleri yalnızlık duygusu: Nedenleri ve başa çıkmada kullandıkları yollar. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 7(4), 1500-1524.
- Kazan, A. ve Özgenel, M. (2021). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okul gelişimine etkisi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 4(1), 175-194.
- Kazancı, 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.
- Ke, W. and Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208–218.
- Kelebek, E. F., Karasakal N. ve Karacan N. (2018). Sağlık çalışanlarının toksik liderlik konusundaki algıları. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresi, İstanbul, Türkiye*, 11 - 13 Mayıs 2018, 128
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Keskin, N. ve Gündüz, E. (2019). Yaratıcı liderlik geliştirmede enneagram öğretisinin rolü. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 2(2), 169-186.
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y Kuşaklarındaki Toksik Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılık, Psikolojik İyi Oluş ve Bireysel Performans Üzerindeki Yansımaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kılınç, E. (2018). Sağlık kurumlarında paternalist liderlik modelinin incelenmesi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 1-12.
- Kılınç, E. (2019). *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmış doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Malatya.
- Kılınç, T. (1989). Durumsal liderliğe Vroom-Yetton yaklaşımı. *İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1), 83-102.
- Kır, S. (2021). *Hizmetkâr Liderlik Tarzının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Aracı Rolü*. Yayınlanmış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kıyıkçı, M. (2016). *Yıkıcı Liderlik Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. and Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors "Machiavellianism and subordinates" perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.
- Kiefer, T. and Barclay, L. J. (2012). Understanding the mediating role of toxic emotional experiences in the relationship between negative emotions and adverse outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 600-625.
- Kim, J. (2016). 8 traits of toxic leadership to avoid. *Psychology Today*.

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/culture-shrink/201607/8-traits-toxic-leadership-avoid> adresinden 03.05.2022 tarihinde alınmıştır.

- Koç, Ö. (2020). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Korku, C. (2018). *Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kostik, Z. (2003). *TSK Asker Hastanesi Yöneticilerinin Önderlik Davranışlarının Tespiti ve Sergilenen Önderlik Davranışları ile Kurum Performansları Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış doktora tezi, GATA, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçük, Ö. (2020). *Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Küçük, Ö. ve Demirtaş, Z. (2021). The intermediary effect of psychological capital on the relationship between toxic leadership behaviors of school administrators and school effectiveness. *The Journal of Educational Reflections*, 5(1), 1-13.
- Langan-Fox, J. and Sankey, M. (2007). Tyrants and workplace bullying. In C. L. C. a. R. J. K. Janice Langan-Fox (Ed.), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms* (pp. 58-74). Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Lasakova, A. and Remisova, A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319-328.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bir bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lexico, (2020). *Toxic*. <https://www.lexico.com/definition/toxic> adresinden 13.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The Allure of Toxic Leaders. Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—And How We Can Them*. Oxford: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29–36.

- Lipman-Blumen, J. (2010). "Toxic leadership: A conceptual framework". F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, J. Scaringella (Ed.), *Handbook of Top Management Teams*. Palgrave Macmillan, London, 214-220.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic leadership: A rejoinder. *Representation*, 47, 331-342.
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y. and Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of descriptive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Lubit, R. (2004) The tyranny of toxic Managers: An emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities, *Ivey Business Journal*, 14-34. <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-tyranny-of-toxic-managers-an-emotional-intelligence-approach-to-dealing-with-difficult-personalities/> adresinden 13.03.2022 tarihinde alınmıştır.
- Lucia Ovidia, V., Sergiu, B. and Loredana Cornelia, B. (2016). An evolutionary perspective on toxic leadership. *Management and Economics Review*, 1(2), 217-228.
- Lynne Kurter, H. (2022). *5 Kinds Of Toxic Employees That You Should Watch Out For At Work*. <https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2022/04/10/5-kinds-of-toxic-employees-that-you-should-watch-out-for-atwork/?sh=31ac0a88f2a0> adresinden 20.04.2022 tarihinde alınmıştır.
- Mackey, J. D., Ellen, B. P., Hochwarter, W. A. and Ferris, G. R. (2013). Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples, *The Leadership Quarterly*, 24, 732-746.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R. and Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965
- 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.
- McLagan, P. (1997). Competencies; the next generation. Training and development. *Proquest Education Journals*, 51(5), 40-47.
- Mehta, S. and Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8, 1-23.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev. S. Turan) Ankara: Nobel Yayınları.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (2016). *Genişletilmiş Bir Kaynak Kitap: Nitel Veri Analizi* (S. Akbabaaltun ve A. Ersoy, Çev. Ed.) Ankara: Pegem Akademi.
- Milosevic, I., Maric, S. and Loncar, D. (2019). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27, 1-50
- Mines, R. A., Meyer, R. A. and Mines, M. R. (2004). Emotional intelligence and emotional toxicity: Implications for attorneys and law firms. *The Colorado Lawyer*, 33(4), 91-96.
- Mitnick, E. (2009). *Transforming toxic employees into positive performers*. www.mma.org/wpcontent/uploads/2018/07/managing_toxic_employee_0.pdf adresinden 07.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Mumford, M. D., Gessner, T. L., Connelly, M. S., O'Connor, J. A. and Clifton, T. C. (1993). Leadership and destructive acts: Individual and situational influences. *Leadership Quarterly*, 2, 289-316.
- Mutlusoy, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görev Sürelerinin Sınırlandırılmasına İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behaviour*. Orlando: The Dryden Press.
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. and Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish and Italian hotels. *Work*, 34, 267-281.
- O'Donnell, R. J. and White G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *NASSP Bulletin*, 89(645), 56-71.
- Okan, G. (2018). *Karanlık Liderlik Ölçeği: Çalışanların Algısı Üzerine Bir Ölçeklendirme Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 55-66.
- Oral, B. ve Çoban, A. (2020). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ordu, A. ve Çetinkaya, H. (2018). Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 15-28.

- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özalp, İ., Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler teorisindeki liderlik tarzlarına göre (Belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 161-205.
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G. ve Avcı, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Research*, 9(1), 12.
- Özgenel, M., Canuyulası, E. M. (2021). Okul müdürlerinin yıkıcı liderlik davranışlarının örgütsel strese etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (3), 1652-1664.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2021). *Örgütsel Davranış* (9. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi sıfatları, nasıl alıyor? Liderlik konulu makalelerin incelenmesi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194.
- Paris-Duehn, S. L. (2008). *Purposeful Cultural Changes At An Alternative High School: A Case Study*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Washington State University, ABD. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4ZTWzs4G5QwJ:www.dissertations.wsu.edu/Dissertations/Spring2008/s_duehn_041808.pdf+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr 15.03.2022 tarihinde adresinden alınmıştır.
- Parkinson, B. (1995). *Ideas and realities of emotion*. Newyork: Routledge Publishing.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir) Ankara: Pegem Akademi.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*. 6(4), 373–389.
- Power, T. (2010). *Toxic workplace special reports*. <https://powersresourcecenter.com/wpcontent/uploads/2016/01/ToxicWorkplaceSpecialReport-2.pdf> adresinden 14.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Protsiuk, O. (2019). The relationships between psychological contract expectations and counterproductive work behaviors: Employer perception. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 27(3), 85-106.

- Razian, A. A. (1991). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Reed, C. G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetiklermi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Sanders, M.G. (2005). *A First Year Principal's Attempt To Reshape A Toxic School Culture*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Purdue Üniversitesi, ABD.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F.O., Ganster, D.C. and Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "Enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale. (Master Thesis). Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, ABD.* <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/8176/?sequence=1> adresinden 06.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes and the impact of military deployment.* https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/15250/Schmidt_umd_0117E_15049.pdf?sequence=1 adresinden 06.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Schmidt, A. A. (2015). *What is toxic leadership.* <https://www.linkedin.com/pulse/what-toxic-leadership-andrew-schmidt-phd> adresinden 13.02.2022 tarihinde alınmıştır.
- Seago, J. (2016). Toxic culture. *Internal Auditor*, 73(3), 29-33.
- Selek Öz, C. ve Sağlam, T. (2019). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 3(2), 131-150.
- Serdar, E. ve Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: Bir literatür taraması. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Sevinç, A. A. (2009). *İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Sezici, E. ve Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47.

- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Sıgır, U. (2006). Geleceğin askeri liderliğine dair değerlendirmeler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 2(3).
- Singh, N., Sengupta, S. and Dev, S. (2018). Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership. *Web of Science*, 147-164.
- Smith, N. and Fredricks-Lowman, I. (2019). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23, 1-14.
- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions* (Technical Report No: 2011-3) (1-42). Kansas, U.S.: Center for Army Leadership.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press,
- Sutton, R. I. (2007). *The No Asshole Rule: Building A Civilized Workplace and Surviving One That Isn't*. New York: Warner Business Books.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı -Etkili Okullar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği* (6. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabak, A., Yalçinkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış*. O. Kaymakçı (Ed.), 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 135-154.
- Taş, M. ve Özcan, Z. Ç. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin davranışsal açıdan güçlendirilmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches, Eğitim ve Toplum Özel sayısı*,

5764-5791.

Taşdan, N. (2012). *Kaymakamlık Mesleği Özelinde Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Sorunları*. Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Taşdemir, İ. ve Atalmış, E. (2021). Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışları ile yaratıcı liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 84-103.

Taştan, S. (2019). Liderlikte işlev dışı davranış örüntüleri ve patolojik narsisizm: Psikanalitik kuram temelli bir değerlendirme. *Istanbul Management Journal*, (87), 49-9.

Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 127–136.

Tekindal, M. ve Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme. *Ufuk Ötesi Bilim Dergisi*, 20 (1), 153-182.

Tepe, N. ve Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin Okul İklimi Algılarının Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3360-3381.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Toptaş, A. (2019). *Otel İşletmelerinde Paternalist Liderlik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Örtük Liderlik ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Töremen, F. ve Çankaya İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33-47.

Tura, M., Özdoğan, B, Humar B., Can Demir, M., Alioğlu, Ş., İzmir, M., Yaman, S. ve Ağaçhanlı, S. (2021). İlkokulda görev müdürlerin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(75), 2496-2502.

Türk Dil Kurumu, (2021). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 15.12.2021 tarihinde alınmıştır.

Ulus, Ö. ve Kerim, G. (2020). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi ve bir uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 131-151.

- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901-924.
- Uygur, A. ve Gümüştekin, K. (2019). Karanlık liderliğin alt boyutlarının incelenmesi, *International Social Sciences Studies Journal*, 5(35), 2552-2562.
- Uymaz, A. (2013). Yıkıcı liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 37-57.
- Uysal, H. T., Aksoy, C. ve Yılmaz, F. (2020). *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Van Fleet, D. D. and Griffin, R. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 698-708.
- Vreja, L. O., Balan, S. and Bosca, L. C. (2016). Toxic leadership. An evolutionary perspective. *Proceedings of the International Management Conference*, 10(1), 539-547.
- Vroom, V. and Yetton, P. (1973). Leadership and decision-making. Bibliovault oai repository. *The University of Chicago Press*. 18.
- Walton, M. (2007). Leadership toxicity an inevitable affliction of organisations? *Organisations and People*, 14(1), 19-27.
- Wart, M. V. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Waters, S. (2021). *The 8 toxic leadership traits (And how to spot them)*. <https://www.betterup.com/blog/8-toxic-leadership-traits-to-avoid-plus-how-to-spot-them#toxic-leadership> adresinden 25.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Webster, V., Brough, P. and Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress And Health: Journal of The International Society For The Investigation of Stress*. 32.
- Webster, V., Brough, P., Daly, K. and Myers, B. (2011). Consequences of toxic leadership behaviours: A qualitative investigation, 1-24.
- Whicker, M. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, ABD: Quorum Books.
- White, P. E. ve Schoonover-Shoffner, K. (2016). Surviving (Even Thriving?) in a

Toxic Workplace. *Journal of Christian Nursing*, 33(3), 142–149.

- Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the U.S. army*. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCOJournal/Archives/2017/October/HandlingToxicLeadership/#:~:text=What%20is%20a%20toxic%20leader,at%20the%20expense%20of%20subordinates> adresinden 10.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. *Transleadership, inc.* 719-534- 0949, <https://transleadership.com/resources/articles/> adresinden 31.01.2022 tarihinde alınmıştır.
- Wiyono, B. (2001). *Keruing wood and oleoresin residues as a source of raw material for essential oil production*. Proceedings of Symposium on Utilization of Agricultural and Forestry Residues, October 31-November 3, 2001. Nanjing China.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yaman, A. (1998). *Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Tarzlarının Vroom-Yetton Modeliyle Sınanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yao, Y. H., Fan, Y. Y., Guo, Y. X. and Li, Y. (2014). Leadership, work stress and employee behaviour. *Chinese Management Studies*, 8(1), 109-126.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (229), 267-276.
- Yazgan, C. (2007). *Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldız, M. L. (2013). *Liderlik Çalışmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yılmaz, F. (2019). Liderliğin Farklı Bir Yönü: Karanlık Liderlik. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, *PROCEEDINGS ICES-2019*, 261-269.
- Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, S., Bakan, İ. ve Olucak, H. İ. (2020). Çalışanların toksik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının stres boyutları düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *27*(3), 557-572.
- Yılmaz, S. ve Bakan, İ. (2019). Toksik liderliğin tükenmişliğe etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(2), 1-12.
- Yiğit, B. (2021). *Toksik bir lider olabileceğinizi düşündünüz mü?*. <https://hburturkiye.com/blog/toksik-bir-lider-olabileceğinizi-dusundunuz-mu?> adresinden 21.06.2022 tarihinde alınmıştır.
- Yiğit, B. ve Kaya, M. (2020). Okul yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, *3*(1), 79-90.
- Yolcu, H. ve Bakar, H. (2019). Okul yöneticilerinin öznel iyi oluş düzeylerinin farklı değişkenler bakımından incelenmesi: Kastamonu ili örneği. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, *13*(29), 275-295.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknes in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, *10*, 285-305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations (7th edition)*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- Yukl, G. A. (1991). *Leadership in Organizations*. Pearson Education India.
- Zel, U. (2021). *Kişilik ve Liderlik* (4. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- Zembat, R., Tunçeli, H. ve Akşin, E. (2015). Okul öncesi öğretmen adaylarının "okul yöneticisi" kavramına ilişkin algılarına yönelik metafor çalışması. *Uluslararası katılımlı 3. Çocuk gelişimi ve eğitimi kongre kitabı*. 11-13 Mayıs 2015. Ankara: *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 446-459.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *8*(4), 2754-2766.