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

İŞ YERİNDE LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Soner TÜLEMEZ

KOCAELİ 2019

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

İŞ YERİNDE LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Soner TÜLEMEZ

Prof. Dr. Muhsin HALİS

KOCAELİ 2019

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

İŞ YERİNDE LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Soner TÜLEMEZ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26.04.2019 / 18

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Muhsin HALİS
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT

KOCAELİ 2019

TEŞEKKÜRLER

Yüksek lisans eğitimimin tez aşaması boyunca engin bilgisi ve deneyimini paylaşan, yol göstericiliği ile yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Muhsin HALİS'e sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman anlayışlı, sabırlı ve fedakârlık gösteren, eğitimimi başarıyla bitirmeme vesile olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Soner TÜLEMEZ

Kocaeli, Mayıs 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **İ**

ABSTRACT ..... **İİ**

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... **İİİ**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **İV**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **Vİ**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

1. LİDER VE LİDERLİĞE İLİŞKİN TANIM VE KAVRAMLAR **3**

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı **3**

1.2. Liderlikte Güç Kaynakları **4**

1.2.1. Biçimsel (Resmi) Güç Kaynakları 5

1.2.1.1. Ödüllendirme Gücü 5

1.2.1.2. Zorlayıcı Güç 5

1.2.1.3. Yasal Güç 6

1.2.2. Kişisel Güç Kaynakları 6

1.2.2.1. Uzmanlık Gücü 6

1.2.2.2. Benzeşim (Karizmatik) Gücü 7

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Kavramsal İlişki **8**

1.4. Liderlik Yaklaşımları **10**

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı 10

1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 11

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 12

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 13

1.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli 14

1.4.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri 16

1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli 17
1.4.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı 18
1.4.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 19
1.4.3.2. Amaç – Yol Teorisi 21
1.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları 23
1.5.1. Karizmatik Liderlik 23
1.5.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik 24
1.5.2.1. Etkileşimci Liderlik 25
1.5.2.2. Dönüşümcü Liderlik 26
İKİNCİ BÖLÜM 29
2. LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ 29
2.1. Küçük Tiranlık 30
2.2. İstismarcı Yönetim 32
2.3. Narsistik Liderlik 33
2.4. Kötü Liderlik 35
2.5. Toksik (Zehirleyici) Liderlik 36
2.6. Yıkıcı Liderlik 37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 40
3. İŞ YERİNDE LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK VE FİZYOLOJİK ETKİLERİ 40
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 40
3.2. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları 40
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 41
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 43
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 44
3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 45

3.6.1. Güvenilirlik (İç Tutarlılık) Analizi 46

3.6.2. Yapı Geçerliliği 47

3.7. Araştırma Bulguları 49

3.7.1. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi 51

3.7.2. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi 53

3.7.3. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi 53

3.7.4. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular 55

3.7.5. Çalışanların Psikolojik Etkilenmelerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular 58

3.7.6. Çalışanların Fizyolojik Etkilenmelerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular 61

SONUÇ VE ÖNERİLER 65

KAYNAKÇA 69

EKLER 81

ÖZGEÇMİŞ 84

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkilerini açığa çıkarmak ve bu etkilerin çalışanların demografik özellikleri bakımından farklılaşma durumunu incelemektir. Bu bağlamda, Kocaeli ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 224 çalışana, bağlı bulundukları yöneticilerin sergilediği olumsuz davranışları ve yöneticilerinin olumsuz davranışlarından hareketle çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerini ölçmek amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada, olumsuz lider davranışları; dengesiz ruh hali, olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, aşırı şüphecilik, kendini beğenmişlik, dalkavukluk, çıkarcılık, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnç, bezdiricilik, zorbalık temalarıyla; olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ise psikolojik ve fizyolojik etkiler temalarıyla açıklanmıştır. Araştırma sonucunda; olumsuz lider davranışlarının çalışanların üzerinde çeşitli olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, mevcut işte çalışma süresi, mevcut yönetici ile çalışma süresi, yöneticinin cinsiyeti) bakımından olumsuz lider davranışları algılarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla olumsuz lider davranışlarına maruz kaldığı, bu durumdan hem psikolojik hem de fizyolojik olarak daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların, olumsuz lider davranışları bakımından ilköğretim ve lisans mezunlarına kıyasla psikolojik olarak daha az etkilendikleri gözlemlenmiştir. Son olarak, araştırma bulguları yönetim ve organizasyon literatürü ve uygulayıcılar açısından değerlendirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Liderlik, liderliğin karanlık yüzü, çalışanlar, psikolojik etkiler, fizyolojik etkiler

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the negative psychological and physiological effects of negative leader behaviors that constitute the dark side of the leadership in the workplace, and to investigate the differentiation of these effects in terms of the demographic characteristics of the employees. In this context, in order to measure the psychological and physiological effects of 224 employees working in various sectors in Kocaeli and Istanbul on the negative behaviors of their managers and negative behaviors of their managers, a questionnaire method was applied. In the study, negative leader behaviors; unbalanced mood, negative mood to the business environment, excessive skepticism, self-righteousness, flattery, self-interest, nepotism, technology and resistance to change, with the themes of bullying, bullying; The effects of negative leader behaviors on the employees are explained by psychological and physiological effects. As a result of the research; It has been determined that negative leader behaviors have various negative psychological and physiological effects on employees. It was examined whether there was a statistically significant difference in the perceptions of negative leader behaviors in terms of demographic characteristics of the employees (age, gender, education, marital status, current working time, current manager, working time, manager's gender), and more negative attitudes towards female employees than male employees. It was determined that they were exposed to both psychological and physiological effects. In addition, it was observed that employees with postgraduate education were less affected psychologically in terms of negative leader behaviors than primary and undergraduate graduates. Finally, research findings were evaluated in terms of management and organization literature and practitioners.

Key words: Leadership, dark side of leadership, employees, psychological effects, physiological effects

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

DRH : Değişken Ruh Hali

ORHİOY : Olumsuz Ruh Halini İş Ortamına Yansıtma

AŞ : Aşırı Şüphecilik

KB : Kendini Beğenmişlik

Ç : Çıkarcılık

D : Dalkavukluk

AK : Adam Kayırma

AKD : Astlara Karşı Duyarsızlık

TDD : Teknoloji ve Değişime Direnç

B : Bezdiricilik

Z : Zorbalık

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Likert'in Sistem 4 Modeli 18

Tablo 1.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 20

Tablo 3.1. Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişki Düzeyi……44

Tablo 3.2. Olumsuz Lider Davranışları Ölçeğine Ait Algı Düzeyi..... 44

Tablo 3.3. Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler Ölçeğine Ait Algı Düzeyi 44

Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri..... 45

Tablo 3.5. Olumsuz Lider Davranışları Ölçeği Madde Analizi ve Cronbach Alpha 46

Tablo 3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri..... 47

Tablo 3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Değerleri 48

Tablo 3.8. Olumsuz Lider Davranışları Ölçeği Ortalama Değerleri 50

Tablo 3.9. Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler Ölçeği Ortalama Değerleri..... 51

Tablo 3.10. Olumsuz Lider Davranışları, Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerinin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri 52

Tablo 3.11. Olumsuz Lider Davranışları Alt Boyutları, Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerinin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri..... 52

Tablo 3.12. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi..... 53

Tablo 3.13. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi 54

Tablo 3.14. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Fizyolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi 55

Tablo 3.15. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi..... 56

Tablo 3.16. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu..... 56

Tablo 3.17. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu..... 56

Tablo 3. 18. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi..... 57

Tablo 3.19. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Mevcut İşte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 57

Tablo 3.20. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 58

Tablo 3.21. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Yönetici Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi 58

Tablo 3.22. Psikolojik Etkiler ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi 58

Tablo 3.23. Psikolojik Etkiler ile Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 59

Tablo 3.24. Psikolojik Etkiler ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 59

Tablo 3.25. Psikolojik Etkiler ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi 60

Tablo 3.26. Psikolojik Etkiler ile Mevcut İşte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 60

Tablo 3.27. Psikolojik Etkiler ile Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 61

Tablo 3.28. Psikolojik Etkiler ile Yönetici Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi 61

Tablo 3.29. Fizyolojik Etkiler ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi 61

Tablo 3.30. Fizyolojik Etkiler ile Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 62

Tablo 3.31. Fizyolojik Etkiler ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 62

Tablo 3.32. Fizyolojik Etkiler ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi 63

Tablo 3.33. Fizyolojik Etkiler ile Mevcut İşte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 63

Tablo 3.34. Fizyolojik Etkiler ile Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu 63

Tablo 3.35. Fizyolojik Etkiler ile Yönetici Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi 64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderik Modeli..... 13

Şekil 1.2. Yönetim Tarzı Matrisi 15

Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1……41

Şekil 3.2. Araştırma Modeli 2..... 42

Şekil 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli 49

GİRİŞ

Farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip insanların bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerde, insanların kendilerine özgü farklı davranış ve tutumlar sergilemesi kaçınılmazdır. Bu noktada, örgüt içerisinde liderlik eden yöneticilerin, izleyicileri ya da çalışanları ile olan ilişkisi ve iletişimi; örgütün başarısı, sürekliliği ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Bunun en temel nedeni, liderlerin sergilediği davranış ve tutumların, örgüt içerisindeki izleyicilerin ya da çalışanların davranış ve tutumlarında güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Liderlerin sergilediği olumlu davranış ve tutumlar, izleyicilerinin ya da çalışanlarının örgütlerine ve liderlerine olan güven ve bağlılıklarını artırırken; liderlerin sergilediği olumsuz davranış ve tutumlar, izleyicilerin ya da çalışanların örgütlerine ve liderlerine olan güven ve bağlılıklarını zayıflatmaktadır.

İş hayatını göz önüne aldığımızda, çalışanların günlerinin önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirdiği ve dolayısıyla maddi beklentilerinin yanı sıra; önemsenme, sevgi ve saygı görme, fikir ve düşüncelerinin dikkate alınması, başarma ihtiyacı, önemli bir işin parçası olma duygusu gibi maddi olmayan beklentilerinin de olduğunu görmekteyiz. Çalışanların maddi beklentilerinin yanı sıra maddi olmayan beklentilerinin de karşılık bulması onların morallerini, motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini artırırken; diğer yandan hem bireysel performanslarının hem de dolaylı olarak örgütün bir bütün olarak performansının artmasını sağlayacaktır. Ancak, liderlerin çalışanlarına karşı sergilediği olumsuz davranış ve tutumlar, çalışanların moral ve motivasyonlarını bozacak, örgüte ve lidere olan güven ve bağlılıklarını zedeleyecek, başlarda çalışanların bireysel performansları düşüş gösterirken; zamanla örgütün bir bütün olarak performansı düşüş gösterecektir. Dolayısıyla örgütün başarısı, sürekliliği ve verimliği tehlikeye girecektir.

Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde, liderlikle ilgili tanım ve kavramlar başlığı altında; lider ve liderlik tanımı, liderliğin güç kaynakları, liderlik ile yöneticilik arasındaki kavramsal ilişki, liderlikle ilgili geliştirilen çeşitli yaklaşımlar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, liderliğin karanlık yüzü başlığı altında; öncelikle karanlık liderlik kavramının tarihsel gelişimine değinilmiş, daha sonra her biri karanlık liderlik biçimi olan küçük tiranlık, istismarcı yönetim, narsistik liderlik, kötü liderlik, zehirleyici liderlik ve yıkıcı liderlik kavramları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, iş yerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri ve bu etkilerin çalışanların demografik özellikleri bakımından farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu kapsamda, Kocaeli ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 224 çalışana, bağlı bulundukları yöneticilerin sergilediği olumsuz davranışları ve yöneticilerinin olumsuz davranışlarından hareketle çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerini ölçmek amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada, olumsuz lider davranışları; dengesiz ruh hali, olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, aşırı şüphecilik, kendini beğenmişlik, dalkavukluk, çıkarcılık, adam kayırma, teknoloji ve değişime direnç, bezdiricilik, zorbalık temalarıyla; karanlık lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ise psikolojik ve fizyolojik etkiler temalarıyla açıklanmıştır. Ayrıca, araştırma bulguları yönetim ve organizasyon literatürü ve uygulayıcılar açısından değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDER VE LİDERLİĞE İLİŞKİN TANIM VE KAVRAMLAR

İnsanlar olarak doğamız gereği birçok canlı türü gibi tek başına değil, topluluk halinde yaşamaya ve hareket etmeye ihtiyaç duyan sosyal varlıklarız. Bu ihtiyacın sonucu olarak da, çeşitli insan topluluklarını harekete geçirecek ve belirli hedeflere ulaşmak için topluluğa "liderlik" edecek birileri ortaya çıkacaktır.

Liderlik denildiğinde, tarih boyunca devlet ve imparatorlukları yöneten hükümdarları, muzaffer ordulara komutanlık eden askerleri, peygamberleri, dini önderleri veyahut yine günümüzdeki devlet başkanlarını ya da büyük şirketleri yöneten güçlü bireyleri akla getirmektedir. Liderlerin hemen herkesin hayatına şu veya bu şekilde etki etmesinden dolayı da, liderlik her zaman insanlar arasında ilgi uyandıran bir konu olmuştur. Hatta insanlık tarihi yazınının büyük çoğunluğu, kendisine itibar edilen ya da suçlanan askeri, siyasi, sosyal ya da dini liderlerin yaşamları ile şekillenmiş ve bu kişiler birçok efsane ve mitin de konusu olmuşlardır (Yukl, 2009, s. 19).

1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı tıpkı demokrasi, adalet, özgürlük vb. kavramlar gibi söylenildiğinde neyin kastedildiğini sezinleyebildiğimiz, fakat hemen herkesin farklı anlamlar yükleyebildiği kavramlardan biridir. Liderlik, özellikle akademik bir inceleme konusu haline geldiği günden bu yana, günümüze kadar çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Northouse, 2016, s. 2). Yapılan akademik çalışmalarda, liderlerin diğerlerini nasıl etkilediği, bazı kişileri lider olarak ortaya çıkaran nedenler ile liderlerin hangi özelliklere, yeteneklere, davranışlara ve güç kaynaklarına sahip oldukları tespit edilmeye çalışılmıştır (Yukl, 2009, s. 20).

Her ne kadar tanımlaması güç bir kavram olsa da liderlik, belirli bir grup insanı, belirli bir hedef veya vizyon doğrultusunda toplayabilme (Eren E. , 2013, s. 501), bu hedef veya vizyona ulaşmak için grubu harekete geçirebilme yeteneğidir (Robbins & Judge, 2017, s. 420). Özetle liderlik, bir bireyin, bir grubu ortak bir hedefe ulaşmak için etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2016, s. 6).

Tanımımızdan hareketle, liderlik tanımını oluşturan dört temel bileşen söz konusudur. Bunlar: Liderlik için "nüfuz"a sahip olma, bir "grup" ile bu grubun "ortak hedefler"inin olması ve son olarak liderliğin bir "süreç" olmasıdır. Nüfuz, liderin takipçilerini nasıl eklediği ile ilgili olup, nüfuz olmaksızın liderlik mümkün değildir. Aynı zamanda liderliğin gerçekleşmesi için "diğerleri" gerekmektedir. Diğerlerinden kasıt, belirli bir grubun olmasıdır ve diğerleri olmadan liderliğin ortaya çıkması yine mümkün değildir. Ortak bir hedefin olması ise lider ve tüm takipçilerinin birbirleriyle ahenk içinde belli bir yöne doğru yönelmeleriyle ilgilidir. Son olarak liderliğin bir süreç olması hususu, liderliğin, lider ve takipçileri arasında gerçekleşen bir işlem ve karşılıklı bir etkileşim olması ile ilgilidir (Northouse, 2016, s. 6-7).

"Lider" kavramını ise liderlik kavramından yola çıkarak tanımlayacak olursak, "Belirli bir hedefe ulaşmak için başkalarına bu hedef doğrultusunda ilham vererek, hareket etmeye razı eden ve aynı zamanda başkalarının kendisini takip etmelerini sağlayan kişidir." diyebiliriz (Koçel, 2015, s. 668).

1.2. Liderlikte Güç Kaynakları

Lider ve liderlik tanımlarından da çıkarılacağa üzere, liderlik sürecinin esası, bir kişinin diğerlerini etkileyebilmesine dayanmaktadır. Etkileme olayının gerçekleşmesi, liderin kullandığı güç kaynakları ile mümkündür. Güç ise, belirli kaynakların kullanılması ile elde edilir ve lider de bu kaynakları kullanarak, başkalarının davranışlarını değiştirebilmekte ve yönlendirebilmektedir (Koçel, 2015, s. 668-671).

Güç kaynakları ile ilgili en çok bilinen sınıflandırma French ve Raven (1959) tarafından geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre bir liderin güç kaynakları:

- Ödüllendirme gücü
- Zorlayıcı güç
- Yasal güç
- Uzmanlık gücü
- Benzeşim (karizmatik) gücüdür.

Burada ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç daha ziyade biçimsel (resmi) bir güç kaynağını temsil ederken; uzmanlık gücü ve benzeşim (karizmatik) gücü ise kişisel (resmi olmayan) bir güç kaynağını temsil etmektedir.

1.2.1. Biçimsel (Resmi) Güç Kaynakları

Biçimsel güç kaynakları, bireyin belirli bir organizasyon yapısı içerisindeki konumundan kaynaklı olarak; diğerlerini ödüllendirme ve cezalandırma imkânına sahip olması ve yasal bir otoriteye sahip olması ile ilgidir (Robbins & Judge, 2017, s. 462).

1.2.1.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, temel olarak bir kimsenin başkalarına ödül verme yeterliliğine sahip olması olarak tanımlanabilir. Ödüllendirme gücünün şiddeti, ödülün büyüklüğünden ve bu güce sahip olanların ödül vermedeki olanaklara ne derecede sahip oldukları yönündeki diğerlerinin algılarından etkilenmektedir (French & Raven, 1959, s. 151-157). Ödüllendirme, bir üstün astının maaşına zam yapması, onu terfi ettirmesi, onu övmesi, ona daha fazla teşvik etmesi vb. maddi veya manevi birçok farklı şekilde gerçekleşebilir (Koçel, 2015, s. 653).

1.2.1.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı gücün temelinde, olumsuz sonuçlardan doğabilecek korkular bulunmaktadır (Robbins & Judge, 2017, s. 462). Herhangi bir organizasyon yapısı içerisinde, organizasyon üyelerinden birisinin sahip olduğu ve diğerleri üzerinde korkuya neden olan her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır (Koçel, 2015, s. 652). Organizasyon içindeki bir kimse, örneğin diğerlerini işten çıkarabiliyor, rütbesini düşürebiliyor, hoşlanmadığı işlere atayabiliyorsa o kişi diğer kişiler üzerinde zorlayıcı bir güce sahip demektir. Bunların yanı sıra, kilit bilgiler diyebileceğimiz bilgileri elinde bulundurarak, başkalarını kendisine bağımlı hale getirmek de zorlayıcı bir güç kaynağı olarak düşünülebilir (Robbins & Judge, 2017, s. 462).

1.2.1.3. Yasal Güç

Yasal güç de, resmi gruplar ve organizasyonlarda elde edilen bir güç kaynağıdır (Robbins & Judge, 2017, s. 462). Burada grup veya organizasyon üyeleri, liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul ederler. Yasal güç, esas itibariyle "otoriteyi" temsil etmektedir (Deitzer vd., 1979, s. 197). Bu anlamda yasal gücün kapsamı, ödüllendirme ve zorlayıcı güçten daha geniştir. Yeni işe başlayan birisinin, yöneticisinin kendisinden bazı işleri yapmasını istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi yasal güce örnek olarak verilebilir. Ancak buradaki "yasal" ifadesi hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın üst konumdaki yöneticisinin karar verme hakkına sahip olduğunu kabul etmesi ile ilgidir (Koçel, 2015, s. 653).

1.2.2. Kişisel Güç Kaynakları

Kişisel güç kaynakları, bireyin sahip olduğu ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kişisel gücün kaynakları, belli bir alanda uzmanlık sahibi olma ve başkalarında hayranlık uyandıran kişinin karizmasından kaynaklanan benzeşim gücüdür.

1.2.2.1. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bir bireyin belirli konularda yeterliliğinin, yeteneğinin ya da belli bir konuda özel bilgi ve tecrübesinin başkaları tarafından kabul görmesi ile elde edilen bir güç kaynağıdır (Hellriegel & Slocum, 2010, s. 292). Bu anlamda uzmanlık gücünde de diğerlerinin algıları önemli bir rol oynamaktadır (Koçel, 2015, s. 654). Ayrıca işler özelleştikçe, daha fazla uzmanlık bilgisi ve tecrübesi gerektirdikçe, bireyin bu konudaki gücü de artacaktır (Robbins & Judge, 2017, s. 463). Örneğin bir bilgisayar uzmanının çeşitli programlama dillerindeki uzmanlığı ve tecrübesi veyahut bir tıp doktorunun belirli bir alandaki mesleki uzmanlığı o kişi için bir güç kaynağıdır.

1.2.2.2. Benzeşim (Karizmatik) Gücü

Benzeşim gücü, bir bireyin diğerleri tarafından saygı duyulması, hayran olunması ve hatta kendilerini o kişiyle özdeşleştirmeleri ile elde edilen bir güç kaynağıdır (Hellriegel & Slocum, 2010, s. 292).

Karizma, çekiciliği ifade eder ve diğerleri arasında bazı bireyler görünüşü, konuşması, ses tonu, hal ve hareketleri, entelektüel düzeyi, kültürel birikimi vb. kişisel özellikleriyle diğer kişiler üzerinde çekici bir etki yaratabilir. Bu gibi özellikler, bu kişilere, diğerlerini etkileme ve diğerlerini yönlendirmede kolaylık sağlayacaktır. Örneğin bir iş yerinde yönetici veya liderin astlara çekici gelmesi, astların kendilerini yöneticilerine benzetmelerine ve yöneticileriyle ortak yönlerini bulmalarına yöneltecek ve bu durum astları, yönetici veya lider tarafından daha kolay etkilenebilir hale getirecektir (Koçel, 2015, s. 654).

Liderlikte güç kaynakları hususunda bir diğer sınıflandırma ise Carzo ve Yanouzas (1967) tarafından geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre gücün kaynakları kısaca (Koçel, 2015, s. 654):

Politik manevralar veya örgüt içerisinde politika yapmak: Bir organizasyonda üyelerin çeşitli birliktelikler ve gruplar oluşturarak, belirli bir otoritesi olan mevkilere ve güçlülük ifade eden unvanlara sahip olarak güçlerini artırmaya çalışmaları ile ilgilidir.

Örgütsel kaynaklar: Bireyin bir organizasyon içinde bulunduğu konumun kendisine sağlamış olduğu formal yetkilerin yanı sıra, karar mercilerine ve yetkili kişilere, bilgi ve haber akışı sistemlerine yakınlığı ve yaptığı işin önemi gibi hususlardan kaynaklı güç elde etme çabalarını kapsamaktadır.

Kişisel kaynaklar: Bu kaynaklar yukarıda değinilen uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile aynı içeriğe sahiptir.

Grup kaynakları: Belirli gruplara üye olarak, önemli kişilerle dostluk kurarak veyahut önemli olduğu düşünülen kimselerle birlikte görünerek elde edilen güçtür.

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Kavramsal İlişki

Liderlikle ilgili düşünceler çok uzun bir geçmişe sahipken, yöneticilik kavramı ise sanayileşme süreci ile birlikte 20. Yüzyılın başlarında, organizasyonlarda kaosun azaltılması, organizasyonların daha etkin ve verimli çalıştırılması için ortaya çıkmış bir kavramdır.

Liderlik ve yöneticilik, birçok bakımdan birbirlerine benzeyen bir süreçtir (Northouse, 2016, s. 13). Bu benzerlikleri özetleyecek olursak (Koçel, 2015, s. 673):

- Hem liderlik hem de yöneticilik, insanları belli bir hedefe yöneltmekle ilgilidir.
- Her ikisi de başkalarını yönlendirir ve etkiler.
- Her ikisi de yönlendirme ve etkileme işini yaparken bazı güç kaynaklarını kullanmaktadır.
- Hem liderin hem de yöneticinin birlikte hareket ettikleri insan grupları ve bu gruplarla yakından ilişkileri bulunmaktadır.

Ancak, liderlik ve yöneticilik kavramları her ne kadar benzer bir süreci içerseler de, esasında eş anlamlı kavramlar değillerdir. Açıktır ki, yöneticilik konumuna sahip olmayan liderler olduğu gibi, aksine liderlik vasıflarına sahip olmayan yöneticiler de bulunmaktadır (Yukl, 2009, s. 24).

Yöneticilik, kişi ister liderlik vasıflarına sahip olsun ister olmasın "formal bir organizasyon yapısı" içerisinde, belli bir pozisyonu işgal eden ve o pozisyon için gerekli otorite kendisine verilmiş, belli bir hedefe ulaşmaktan sorumlu olan kişi tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Liderlik ise, değişen koşullara karşı ister formal bir yapıya sahip olmayan bir grubu ya da ister formal bir yapıya sahip olan bir organizasyonu, gerekli yenilik ve dönüşümlere hazırlayan ve yeni bir vizyon ortaya koyan bir kişi tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir (Koçel, 2015, s. 671). Dolayısıyla yöneticilik süreci için formal bir yapı gerek şart iken, liderlik süreci için formal bir yapı gerek şart değildir. Nitekim, Selznick (1957), liderliği yüksek makamlarda iş gören, otoriteyle donatılmış, belli bir pozisyonu işgal eden vb. kişilerle ilişkilendirerek tanımlamaya çalışmanın doğru olmadığını ve liderliği anlamak için, daha geniş bir sosyal süreci anlamak gerektiğini ileri sürmüştür

(Selznick, 1957, s. 24). Benzer bir şekilde Rost (1991) da, yöneticiliği, mal ve hizmet üretmek ve satmak için yönetici ve astları arasında var olan bir otorite ilişkisi olarak tanımlarken; liderliği, lider ve takipçiler arasında gerçek bir değişimi sağlama amacı ile çok yönlü bir etki ilişkisi olarak tanımlamıştır (Rost, 1991, s. 148-152).

Kotter'e (1990) göre, yöneticilik işinin temel işlevi, organizasyonlarda "öngörülebilirlik" ve "düzen"i sağlamak iken; liderlik işinde ise bu işlev "örgütsel değişim"i sağlamaktır. Ancak Kotter'e göre, liderlik ve yöneticilik becerilerinin bir arada ve belli bir dengede olması gerekmektedir. Aksi takdirde liderlik becerilerinden yoksun yöneticilerin bir organizasyonu fazla bürokratik bir hale sokabileceğini ve işlerin boğucu bir hal alabileceğini veyahut yönetici becerilerinden yoksun liderlerin ise organizasyonları anlamsız ve yanlış yönlendirebileceğini ileri sürmüştür (Kotter, 1990, s. 3-8). Bennis ve Nanus (1985) da bu anlamda liderlik ve yöneticilik arasındaki farkı, yöneticiliğin "işlerin doğru yapılması; liderliğin ise "doğru işlerin yapılması" olarak ifade etmiştir (Bennis & Nanus, 1985, s. 21).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıkları genel hatları ile özetleyecek olursak (Koçel, 2015, s. 674):

- Yöneticilik, bir meslek (kariyer) ve belli bir formal organizasyon içinde gerçekleşen bir süreçken; liderlik süreci için formal bir yapı şart değildir.
- Yöneticilik, tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işleri en etkin bir şekilde yapılması ile ilgiliyken; liderlik, hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticilerin başkalarını etkilerken ve harekete geçirirken kullandıkları güç kaynakları, daha ziyade kendilerine verilmişken; liderler için bu güç, daha ziyade kendi kişisel özellikleri, davranış biçimleri, ortaya koyduğu vizyon ile başkalarına verdiği güven ve ilhamdan kaynaklanmaktadır.
- Yöneticilerin belli bir görev tanımı varken, liderlerin ise yoktur.
- Yönetici "işleri doğru yapan", lider ise"doğru işleri yapan" kişidir.

1.4. Liderlik Yaklaşımları

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana, liderlerin hemen herkesin hayatına şu veya bu şekilde etki etmesi, bu hususu akademik bir inceleme konusu haline getirmiş ve bu doğrultuda çeşitli liderlik yaklaşım ve teorileri geliştirilmiştir. Bunların başlıcaları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik gibi çağdaş liderlik yaklaşımlarıdır.

1.4.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarih boyunca insanlar, özellikle başarılarıyla ön plana çıkan liderleri ve bu liderlerin ne gibi özelliklere sahip olduklarını merak etmişlerdir. Benzer bir yaklaşımla, 20. Yüzyılın başlarında büyük liderleri, lider olarak ön plana çıkaran ve onları başarıya götüren özelliklerin neler olduğuna odaklanılmıştır. Geliştirilen teoriler; toplumsal, siyasi, sosyal ve askeri bakımdan büyük başarılara imza atmış liderlere odaklı olduğundan dolayı bu teoriler "büyük adamlar" teorileri olarak da adlandırılmıştır. Bu tür özelliklere sadece "büyük" insanların sahip olabileceğine dair yaygın bir görüş hâkim olduğundan, bu süre zarfında liderleri diğerlerinden ayıran özelliklerin belirlenmesine odaklanılmıştır (Northouse, 2016, s. 19).

Özellikler yaklaşımı, liderlerin niteliklerine ve özelliklerine odaklanmaktadır (Robbins & Judge, 2017, s. 421). Bu görüşe göre, bir grubun içerisinde, birisinin lider olarak ortaya çıkması ve kabul görmesi, o kişinin sahip olduğu niteliklere ve özelliklere bağlıdır. Lider, sahip olduğu bu nitelik ve özellikler bakımından diğerlerinden farklılaşmaktadır (Koçel, 2015, s. 676). Bu farklılıklar; yaş, boy, cinsiyet, zekâ, bilgi düzeyi, güven verme, güzel konuşma becerisi, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, kararlılık, özgüven ve hatta yakışıklılık/güzellik gibi çeşitli nitelikler ve özelliklerden kaynaklanabilir (Scott vd., 1981, s. 143).

Özellikler yaklaşımı kapsamına giren çalışmalarda çok fazla sayıda liderlere ait özellikler tanımlansa da, yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak bir liderde bulunan beş temel özelliğin varlığından söz edilebilir. Bu özellikler: zekâ, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve sosyal becerilerdir (Northouse, 2016, s. 23).

Özellikler yaklaşımı, belli başlı temel liderlik özelliklerini ve buradan hareketle -kimilerine göre- önceden geleceğin olası liderlerinin saptanabilmesi imkânını sağlasa da, liderliği tam olarak açıklamada yeterli değildir (Robbins & Judge, 2017, s. 422). Bu durumun en temel nedeni, liderlik sürecini sadece "lider özellikleri" değişkenini ele alarak incelemesi ve liderin özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlanmasının zorluğu ile belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılabilmesidir (Koçel, 2015, s. 678). Örneğin, yapılan araştırmalarda, bazen etkin liderlerin özellikler kuramında değinilen bazı lider özelliklerini taşımadıkları gözlemlenmiştir (Reitz, 1981, s. 143). Bir liderde bulunması gerektiği düşünülen özellik ve nitelikler, bazı liderlerde görülmediği gibi aksine bulunması istenmeyen özellik ve nitelikler de kimi liderlerde görülebilmektedir (Eren E. , 2013, s. 502). Ayrıca, kimi zaman liderlerin takipçileri arasında, liderin özelliklerinden daha fazla liderlik özelliklerine sahip olanların bulunduğu, ancak bu kişilerin liderlik etmek için hevesli olmadıkları da görülebilmektedir.

Görüldüğü üzere bu gibi örnekler, özellikler yaklaşımına aykırıdır. Dolayısıyla liderlik sürecini tam olarak anlayabilmek için "lider özellikleri" değişkeni dışında başka değişkenlere de bakılması gereği doğmuştur (Scott vd., 1981, s. 143). Bunun sonucunda da, liderin özelliklerinden çok, liderin davranışlarına odaklanan "Davranışsal Liderlik Yaklaşımı" ileri sürülmüştür.

1.4.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderin sahip olduğu nitelik ve özelliklerinden ziyade, liderin, liderlik yaparken sergilediği davranışlar ile liderlik yaptığı gruptaki insanlarla olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Koçel, 2015, s. 678). Özellikler yaklaşımı -kimilerine göre- geleceğin olası liderlerini ve sahip oldukları özellikleri saptamamızda bize bir temel sağlasa da, davranışsal liderlik yaklaşımı bunun aksine, lider olmak için insanların eğitebileceğini öne sürmektedir (Robbins & Judge, 2017, s. 423).

Davranışsal liderlik yaklaşımın gelişmesinde, başta Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları gibi uygulamalı araştırmalar ile bu araştırmaların varsayım ve ulaştıkları sonuçları bir matriste

toplayan Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli gelmektedir. Ayrıca McGregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli gibi teorik çalışmaların da davranışsal yaklaşıma önemli katkıları olmuştur.

1.4.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımın geliştirilmesinde 1945 yılında başlayan, Ralph Stogdill ve Edwin Fleishman gibi bilim insanları tarafından yürütülen Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada ilk önce 1800 civarı liderlik davranışı tanımlanmış ve bu davranışlar yine yaklaşık 150 kadar liderlik davranışı etrafında toplanarak "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" geliştirilmiştir (Northouse, 2016, s. 72). Daha sonra bu davranışlar faktör analizine tabi tutularak liderlik ve liderlik süreci tanımlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda, liderlik davranışlarının iki temel liderlik davranışı faktörü etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu faktörler; "kişiyi dikkate alma" (insan ilişkilerine odaklılık) ve "inisiyatif" (göreve odaklılık) faktörleridir (Koçel, 2015, s. 679).

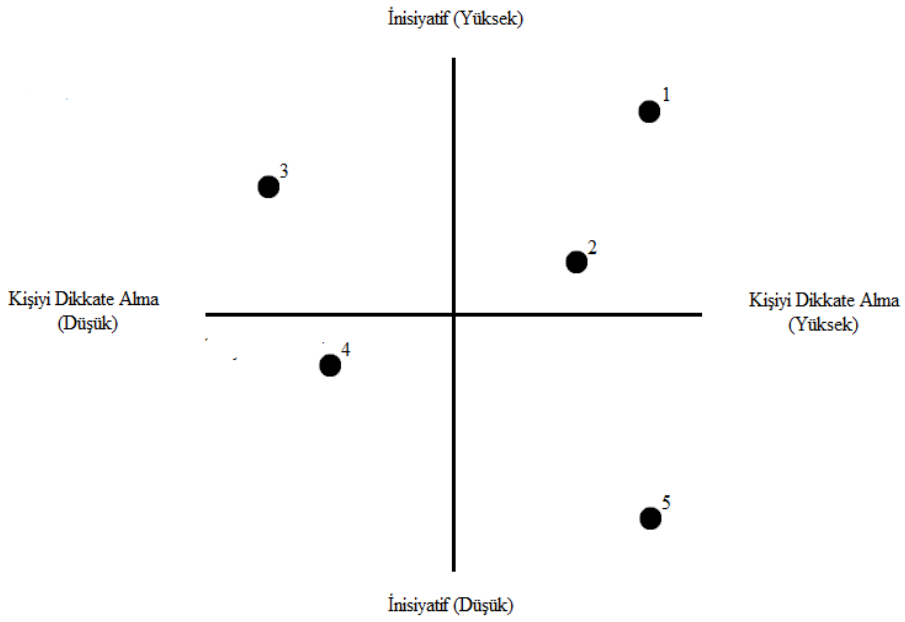
Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin davranışlarının "insan odaklı" boyutu ile ilgilidir. Kişiye dikkate alan davranışları ile ön plana çıkan liderler, takipçilerine karşı empati geliştiren, onlarla daha sıcak ve güvene dayalı bir ilişki içerisinde olan, onların fikir ve önerilerini dikkate alan bir lider davranışı profili çizmektedirler (Champoux, 2010, s. 290-291).

İnisiyatif faktörü ise, liderin davranışlarının "görev odaklı" olması boyutu ile ilgidir. Yani lider kişilere değil, işin kendisine odaklı ve işin tamamlanmasına önem veren bir davranış biçimi sergilemektedir. Bu özellikteki liderler, çalışanlara belirli görevleri vermekle, görevleri ve hedefleri onlara açıklamakla, çalışanların örgüt kurallarını takip etmelerini sağlamakla ve çalışanların en yüksek performanslarına ulaşmalarını sağlamakla daha çok ilgilenmektedirler (McShane & Glinow, 2008, s. 407).

Şekil 1.1'de, beş farklı liderin davranışları ile ilgili teorik bir örnek temsil edilmektedir. Bu örneğe göre Lider 1, hem başarılmak istenen işin kendisine hem de grup üyelerini kişi olarak dikkate alan ve onları önemseyen bir liderlik davranışı

sergilerken; Lider 3 ise işin kendisine ve başarılmasına odaklı, ancak takipçilerinin ihtiyaç ve arzularını dikkate almayan bir liderlik davranışı sergilemektedir (Koçel, 2015, s. 679).

Şekil 1.1. Ohio State Üniversitesi Liderik Modeli



Kaynak: (Koçel, 2015), İşletme Yöneticiliği (16. Baskı), İstanbul, Beta, s.680.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarının temel bulgularına bakacak olursak: Liderlerin "kişiyi dikkate alma" davranışları artış gösterdikçe, personel devir hızında ve çalışan devamsızlığında azalma meydana gelirken; liderlerin "görev odaklı" davranışlarının artış göstermesi sonucu, grup üyelerinin performansında artışın gözlemlenmesi olmuştur (Gannon, 1979, s. 208).

1.4.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik araştırmalarındaki bir diğer önemli çalışma aşağı yukarı Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ile aynı tarihlerde Rensis Likert'in yönetiminde yürütülen Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'dır. Bu çalışmalardaki temel amaç; lider davranışları, grup süreçleri ve grup performansı arasındaki ilişkileri tanımlamak olmuştur.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli yönetim kademelerinde çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışmalar sonucunda, tıpkı Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmalarındaki gibi, liderlik davranışlarının, iki temel liderlik davranışı faktörü etrafında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu faktörler; "kişiye yönelik davranış tarzı" ve "işe yönelik davranış tarzı"dır (Koçel, 2015, s. 680).

Bu çalışmaya göre işe yönelik liderler, grup üyelerinin (izleyicilerin), önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış sergilemektedirler.

Buna karşılık kişiye yönelik liderler, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ile yakından ilgilenen bir davranış sergilemektedirler (Gibson vd., 1979, s. 192).

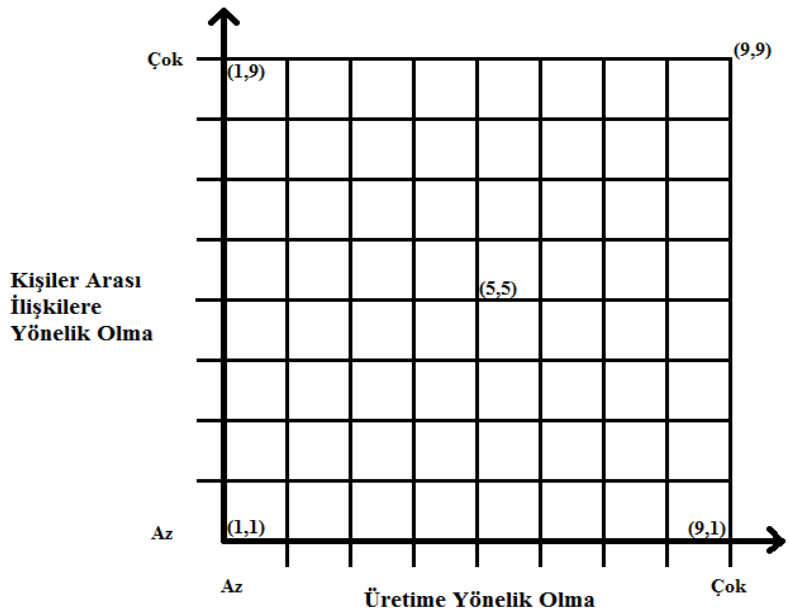
Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç ise, kişiye yönelik liderlik davranışın daha etkin bir liderlik oluğu yönünde olmuştur (Koçel, 2015, s. 681)

1.4.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen bu modelde, daha önce Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları gibi uygulamalı araştırmalar ile bu araştırmaların varsayım ve ulaştıkları sonuçlar bir matriste toplanmıştır.

Modelde liderlerin davranışları, yine Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarındakilere benzer bir şekilde "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" şeklinde iki davranış boyutu altında toplanmıştır. Modelin benzerlerinden farkı ise, her iki liderlik davranış boyutunun "9" dereceye ayrılmış olmasıdır. Böylece aşağıdaki şekildeki gibi bir matris ortaya çıkmıştır (İnan & Kartal, 2017).

Şekil 1.2. Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak: (Koçel, 2015), İşletme Yöneticiliği (16. Baskı), İstanbul, Beta, s.682.

Yukarıdaki matriste görüleceği üzere çeşitli lider tipleri belirlenebilmektedir. Matrise göre (1,1) tipi liderin hem üretime hem de kişiler arası ilişkilere yönelik olma düzeyi düşüktür ve kendisini tüm sorun ve sorumluluklardan uzak tutmaya çalışmaktadır.

(9,1) tipi bir lider, üretime ve işin kendisine ağırlık verirken; çalışanlarının duygu ve memnuniyetlerine önem vermeyen bir liderlik tipi sergilemektedir. (1,9) tipi bir lider ise aksine çalışanlarının duygu ve memnuniyetlerine oldukça önem verirken; üretime ve işin kendisine ağırlık vermemektedir.

Yine matrise göre (5,5) tipi bir lider ise hem üretim ve işin kendisine hem de çalışanlarının duygu ve memnuniyetlerine ortalama bir düzeyde ağırlık verirken; (9,9) tipi bir lider ise her ikisini birden yüksek bir düzeyde ağırlık vermektedir (İnan & Kartal, 2017).

Bu modelin en önemli katkısı, liderlerin davranışlarını kavramsallaştırma imkânı vermiş olmasıdır. Böylece liderler, kendi liderlik tarzlarını belirleyerek çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile eksikliklerini giderebileceklerdir. Ancak

uygulamalı araştırmalar, bu modeli yeterince desteklememekte ve tartışmalı hale getirmiştir (Gibson vd., 1979, s. 197).

1.4.2.4.McGregor'un X ve Y Teorileri

Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarına ek olarak Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y Teorileri de davranışsal liderlik yaklaşımı ile ilgilidir. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki kişisel varsayımlarıdır (McGregor, 1957, s. 22-28).

McGregor'un (1957) teorisine göre, X tarzındaki bir yöneticinin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir:

- "Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır."
- "Ortalama bir insan sorumluluk almak istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder."

Dolayısıyla bu düşünce yapısına sahip bir yöneticiye göre, bu özelikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırma yöntemi ile korkutulmalıdır.

Buna karşılık Y tarzında bir yöneticinin insan davranışları hakkındaki varsayımları ise şöyledir:

- "İnsanlar için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Esas itibariyle insanlar doğuştan tembel değildirler ve onları tembelliğe iten şey ancak tecrübeleri olabilir."
- "İnsanlar kendilerinin belirlediği amaçlar doğrultusunda kendilerini kontrol ederek çalışır. Her insanın potansiyeli vardır ve uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir."

Dolayısıyla bu tarzda bir yöneticiye göre, yöneticinin yapması gereken tek şey, uygun bir ortam yaratmak suretiyle, insanların kendilerini geliştirmelerini ve sahip oldukları enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır.

Sonuç olarak, X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyen yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.

1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlikle ilgili en çok bilinen davranışsal teorilerden bir diğeri de Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 (1961) (1967) modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan bu çalışmasındaki modele göre, yöneticilerin davranışları; "astlara olan güven", "astların algıladığı serbesti", "üstün astlarla olan ilişkisi" kriterlerine göre 4 farklı liderlik tarzı altında toplanmaktadır. Bu liderlik tarzları:

- İstismarcı Otokratik Liderlik
- Yardımsever Otokratik Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Demokratik Liderlik

İstismarcı otokratik liderlik tarzında, lider astlarına güvenmez, astları iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler ve lider iş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini çok nadir olarak alır.

Yardımsever otokratik liderlik tarzında hizmetçi ve efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır, astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler ve lider bazen astlarının fikirlerini sorar.

Katılımcı liderlik tarzında ise, lider kısmen astlarına güvenir, fakat kararlarla ilgili olarak kontrole sahip olmak ister, astlar kendilerini oldukça serbest hissederler, genel olarak astlarının fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.

Son olarak demokratik liderlik tarzında ise lider, astlarına bütün konularda tam olarak güvenir, astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler, daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır.

Tablo 1.1. Likert'in Sistem 4 Modeli

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

Kaynak: (Koçel, 2015), İşletme Yöneticiliği (16. Baskı), İstanbul, Beta, s.684.

Likert'in araştırmalarına göre, verimliliği yüksek grupların katılımcı ve demokratik tipte bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, istismarcı otokratik ve yardımsever otokratik bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2015, s. 684).

1.4.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, tek bir "en iyi" liderlik tarzının bulunmadığını ve belirli bir liderlik davranış tarzının etkinliğinin "koşullara" bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Koşullar değiştikçe, farklı liderlik davranış tarzları da bu koşullara göre daha uygun hale gelmektedir (Kinicki & Fugate, 2016, s. 454). Yani bu yaklaşımın temel varsayımı, farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir (Gray & Starke, 1977, s. 65).

Liderlerin davranışlarını etkileyen faktörler ise; liderin kişiliği ve tecrübeleri, üstlerinin bekleyiş ve davranışları, gerçekleştirilecek amacın niteliği, örgütsel iklim ve politikalar, meslektaşlarının özellikleri ve bekleyişleri, izleyicilerinin bekleyiş ve davranışları gibi birçok faktörden oluşmaktadır (Stoner, 1978, s. 449).

Davranışsal yaklaşım, genel olarak liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış sergileyeceklerini ileri sürmüş, ancak hangi koşullarda işe yönelik liderlik davranışının ya da kişiye yönelik liderlik davranışının etkin olacağına değinmemiştir. Daha ziyade kişiye yönelik liderlik davranışının, takipçilerin tatmin ve verimliliğini artırdığını ve bunun da etkin bir liderlik olacağını varsaymıştır. Oysa durumsallık yaklaşımına göre, her iki liderlik davranış tarzı da belirli koşullar altında etkin olabilmektedir. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı, hangi koşullarda hangi liderlik davranış tarzının daha etkin olacağı üzerine durmuştur (Koçel, 2015, s. 687).

Durumsallık teorilerinin başlıcaları ve en çok bilinenleri, Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli ve Amaç-Yol Teorisi'dir.

1.4.3.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

En çok bilinen ve en eski durumsallık teorilerinden birisi olan Fiedler (1967) modeline göre, liderlerin davranışlarını belirleyen üç temel durumsal faktör bulunmaktadır. Bunlar: "lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler", "başarılacak işin niteliği" ve "liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi"dir.

Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu durumsal faktör, liderin izleyicileri tarafından sevilip sevilmediği, güven ve bağlılık duyulup duyulmadığı ile ilgilidir (Kelly, 1980, s. 364). Eğer lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilerde sevgi, güven ve bağlılık söz konusuysa, yani bu ilişkiler "iyi" olarak nitelendiriliyorsa liderlik için "olumlu" bir ortam söz konusudur demektir. Aksi durumda izleyiciler lideri sevmiyor, güvenmiyor ve bağlılık hissetmiyorlarsa lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler "zayıf" olarak nitelendirilecek ve liderlik için "olumsuz" bir ortam söz konusu olacaktır (Davis, 1987, s. 9).

Başarılacak işin niteliği: Bu durumsal faktör, yapılacak işin prosedürleştirilme derecesidir. Yani işin ne derecede önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerle yapılacağı ile ilgilidir (Robbins & Judge, 2017, s. 382). Önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerle yapılacak işler, yani "planlanmış" işler, liderlik için "olumlu" bir ortam yaratırken, aksine "planlanmamış" işler ise liderlik için "olumsuz" bir ortam yaratacaktır.

Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi: Bu durumsal faktör ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işten çıkarma, terfi gibi konulardaki yetki derecesini ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2017, s. 382). Bu gibi durumlar karşısında liderin yetkisi "fazla" veya "az" olabilir. Fazla olması liderlik için "olumlu" bir ortam yaratırken, az olması liderlik için "olumsuz" bir ortama neden olacaktır.

Fiedler'in modelindeki bu üç durumsal faktör, liderlik için olumlu ve olumsuz ortamlar yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda da etkin liderlik davranışı değişlik gösterecektir (Koçel, 2015, s. 688).

Bu üç durumsal değişken birleştirildiğinde, aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere, liderlik için sekiz muhtemel durum ile karşılaşılacaktır.

Tablo 1.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler	**İYİ**				**ZAYIF**			
Başarılacak işin niteliği	**PLANLANMIŞ**		**PLANLANMAMIŞ**		**PLANLANMIŞ**		**PLANLANMAMIŞ**	
Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi	**FAZLA**	**AZ**	**FAZLA**	**AZ**	**FAZLA**	**AZ**	**FAZLA**	**AZ**
Durumlar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**

En olumlu ⟷ En olumsuz

Kaynak: (Koçel, 2015), İşletme Yöneticiliği (16. Baskı), İstanbul, Beta, s.690

Bu modele göre "en olumlu" ve "en olumsuz" sayılan durumlarda "işe yönelik liderlik" davranışı en uygun ve etkin liderlikken; diğer durumlarda "kişiye yönelik liderlik" davranışı en uygun ve etkin liderlik olacaktır (Gannon, 1979, s. 210).

Fiedler, en olumlu ve en olumsuz ortamlarda işe yönelik liderlik davranışının etkin olmasının nedenini şöyle ifade etmektedir: "En olumlu ortamda grup zaten yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi yeterlidir. En olumsuz ortamda da liderin kişiye yönelik davranış göstermesi ile bir sonuç elde etmesi mümkün değildir. Dolayısıyla yapılacak işe ağırlık vermesi daha doğru olacaktır." (Luthans, 1977, s. 423).

Fiedler bu modeliyle, davranışsal yaklaşımın aksine "tek ve en iyi" liderlik tarzının bulunmadığını ileri sürmüş ve hangi koşullarda hangi liderlik tarzının etkin olacağına da açıklık getirmiştir. Bu modelin geçerliliğini test eden çeşitli araştırmalar, modelin genelini destekler nitelikte sonuçlar elde etmiş olsa da (Peters vd., 1985, s. 274-285) durumsal faktörler, uygulayıcılar tarafından karmaşık ve zor bulunmuştur (Kabanoff, 1981, s. 749-764).

1.4.3.2.Amaç – Yol Teorisi

Büyük ölçüde Robert House ve Martins Evans tarafından geliştirilen bu teori, temelini motivasyon teorilerinden olan Vroom'un Bekleyiş Teorisi'nden almaktadır. Vroom'un teorisine göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlar (Koçel, 2015, s. 691):

- İnsanların, belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı hususundaki inancı (bekleyiş)
- İnsanların bu sonuçlara vermiş olduğu değer (valens)

Bekleyiş teorisi liderlik açısından ele aldığında, lider izleyicilerini iki şekilde motive edebilecektir (Luthans, 1977, s. 281):

- Liderin, izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin, izleyicilerin sonuçlara verdiği değeri (valensini) etkileme derecesi (amaç)

Amaç-Yol Teorisi'ne göre bir lidere düşen en önemli görev, izleyicileri için önemli amaçlar belirleyerek, bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak her türlü bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlayacak şekilde yardım etmektir (Dessler, 1979, s.

313). Bu doğrultuda lider, izleyicilerini başta ödüllendirme gücüyle harekete geçirebilecek ve bu ödülleri elde edebilmek için izleyicilerin ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturarak onlara yol gösterecektir (Koçel, 2015, s. 691-692).

Amaç-Yol Teorisi, temel olarak, liderin gösterdiği davranış ile izleyicilerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansları üzerindeki etkisi üzerine durmaktadır. Teoriye göre lider, dört farklı liderlik davranışı gösterebilir. Bunlar:

- Otoriter Liderlik
- Destekleyici Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Başarıya Yönelik Liderlik

Bu liderlik davranışları da aşağıdaki durumsal faktörler tarafından etkilenecektir. Bu durumsal faktörler (Koçel, 2015, s. 692):

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- Başarılacak işin niteliği

Bu teoriye göre, eğer kişi kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inanıyorsa "katılımcı liderlik" tarzından, kendi geleceğinin dış faktörler tarafından belirleneceğine inanıyorsa "otoriter liderlik" tarzından daha fazla tatmin olmaktadır. Yine eğer, kişi başarılacak iş için gerekli nitelikleri kendisinde buluyorsa liderin göstereceği "otoriter liderlik" davranışından tatmin olmamaktadır (Luthans, 1977, s. 284). Ayrıca, çalışanlar yüksek düzeyde belirlenmiş görevleri yerine getirirken "destekleyici liderlik" tarzından daha fazla tatmin olmaktadırlar (Robbins & Judge, 2017, s. 385).

Sonuç itibariyle, Amaç-Yol Teorisi'ne göre de en uygun liderlik davranışı yine koşullara göre farklılık göstermektedir. Ancak, bu teorinin uygulamalı araştırmalarını yapmak oldukça zor olduğundan konuyla ilgili yapılan araştırmalar farklı sonuçlar vermektedir (Wofford & Liska, 1993, s. 857-876).

1.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1.5.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, eski Yunanlılar tarafından "hediye" anlamında kullanılan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Hıristiyanlıkla birlikte dini bir anlam da kazanan karizma kavramı ve dolayısıyla karizmaya sahip olan kişi, tanrı tarafından olağanüstü niteliklerle donatılan, kehanetlerde bulunan ve iyilik yapan anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Aslan, 2009). Karizmayı dünyevi anlamda ilk kez kullanan kişi ise Max Weber'dir. Max Weber, ideal otorite tiplerinden biri olarak gördüğü karizmayı "insanüstü, doğaüstü veyahut en azından istisnai bir güç veya özeliklerden kaynaklı olarak, bireyi diğerlerinden ayıran bir kişilik özelliği" olarak tanımlamıştır (Weber, 1947). Esas itibariyle karizma, tanımlanması güç, ancak diğerleri tarafından hissedilen, fark edilen ve kişiye atfedilen bir özelliktir (Bell, 2013).

Karizmatik liderlik teorisini ele alan ilk kişi ise Robert House'tur ve karizma sosyal bilimlerde kişisel yetenekleri ile başkalarının üzerinde alışılmadık bir tarzda etki yaratan liderleri tanımlamak için yaygın olarak kullanılan bir terim haline gelmiştir. Robert House'a göre, izleyiciler alışılmadık bir davranış gördükleri zaman, liderlerine olağandışı, sıra dışı veya kahramanlık ifade edecek özellikler yüklerler. Öyle ki, bu sayede izleyiciler liderlerinin iradesini hiç tereddütsüz, sorgulamaksızın ve kendi çıkarlarını dahi düşünmeksizin kabul edebilirler (House, 1976). Karizmatik liderler de, ilham veren bir vizyon ortaya koyma, kendilerinin ve misyonlarının olağanüstü olduğu izlenimini veren davranışlar sergileme gibi eylemleriyle diğer liderlerden farklı olduğuna dair inancı pekiştirirler. Bu sayede izleyiciler, bu tarz liderleri sadece resmi otoriteye sahip oldukları durumlarda değil, liderin olağanüstü olduğu algılarından dolayı takip ederler (Conger & Kanungo, 1994).

Karizmatik liderlikle ilgili en önemli tartışma, karizmanın doğuştan mı geldiği, yoksa karizmanın sonradan öğrenilebilir bir özellik mi olduğudur. Bazı araştırmacılar ve yazarlar karizmanın doğuştan geldiğini ileri sürerken, bazıları da her ne kadar bazı karizmatik özellikler doğuştan gelmese de bu karizmatik davranış ve özelliklerin sonradan kazanılabileceğini ileri sürmektedir.

Karizmanın doğuştan mı geldiği ya da sonradan kazanılabilecek bir özellik mi olduğu bir yana genel olarak karizmatik liderlerin özelliklerine bakacak olursak: Karizmatik liderler, izleyicilerin ihtiyaç ve beklentilerini güçlü bir harekete dönüştürerek, takipçileri tarafından saygı duyulan ve güvenilen bir lider olmaktadırlar. Buna ek olarak izleyiciler de liderle birlikte, liderde gördükleri başarma ve olumlu düşünme gibi pek çok özelliğin kendilerinde de var olduğunu keşfederek ve kendilerine olan güvenleri artarak liderle birlikte harekete geçmektedirler. Ayrıca, karizmatik liderler: izleyicilerine yol göstermekte, belirsiz durumlar karşısında duruma netlik kazandırmakta, eksikleri gidermekte ve stratejik bir vizyon ortaya koyarak değişimi motive etmektedirler (Yavan vd., 2018). Yine, karizmatik liderler örnek olma ve kişisel fedakârlıklarda bulunma gibi davranışlar da ortaya koymaktadırlar (Babcock-Roberson & Strickland, 2010).

Conger ve Kanungo (1994)'ya göre karizmatik liderlik özellikleri ise:

- İlham verici bir vizyon ortaya koyma
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına duyarlılık
- Çevrede olup bitenlere karşı duyarlılık
- Sıra dışılık
- Kişisel risk alma
- Statükoyu devam ettirmeme

Karizmatik liderlerin, daha çok -ister bir devletin ya da milletin veyahut bir şirketin olsun- genellikle kriz yaşandığı ve bir çıkmaza girildiği dönemlerde ortaya çıktığı görülmektedir (Edwards, 2012, s. 14). Gerçekten de tarihe baktığımızda ülkemizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk gibi yine Gandhi, M. Luther King gibi, hatta olumsuz bir örnek teşkil etmekle birlikte Hitler gibi karizmatik liderler, hep kriz ve çıkmaza girilen dönemlerde ortaya çıkmışlardır.

1.5.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

1978 yılında Burns "Liderlik" adlı eserinde, modern liderlik kavramlarından olan Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik kavramlarını, liderlik literatürüne kazandırmıştır (Berber, 2000). Bu kavramlar üzerinde çalışan çoğu araştırmacı,

dönüşümcü liderlik kavramını liderlik becerileri ile ilişkilendirirken, etkileşimci liderlik kavramını ise yöneticilik becerileri ile ilişkilendirmiştir (Conger, 1999).

1.5.2.1. Etkileşimci Liderlik

J.M. Burns tarafından ilk olarak ileri sürülen ve daha sonra başta. B.M. Bass olmak üzere çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilen etkileşimci liderlik yaklaşımının temelinde, liderin, işe yönelik davranışından kaynaklı lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı alışveriş yatmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008, s. 220). İşe yönelik olan etkileşimci lider, izleyicilerinden ne beklediğini onlarla paylaşarak ve beklenilen performansı göstermeleri durumunda neler elde edeceklerini açıklarken (Berber, 2000); buna karşılık izleyiciler de liderlerinin söylediklerini yerine getirdikleri takdirde zam, terfi gibi sonuçlar elde edebileceklerinin farkında olarak görevlerini yerine getirmektedirler (Eren & Titizoğlu, 2014). Bu anlamda lider ile izleyiciler arasında karşılıklı bir çıkar ilişkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Etkileşimci liderler, denetime ve izleyicilerin performanslarına odaklanarak, izleyicilerini başarılı olduklarında ödüllendirme, başarısız olduklarında ise cezalandırma yoluna giderek, grup içindeki uyumunu sağlamaya çalışırken (Odumeru & Ogbonna, 2013); takipçiler de liderlerine olan sorumluluklarını yerine getirmeye çalışmaktadır (Frey, 2007). Etkileşimci liderliğin oluşması için takipçilerin, liderlerini lider olarak görmeleri, ayrıca ödüllendirilme ve cezalandırılmayı da kabul etmeleri gerekmektedir (Podsakoff vd., 1982).

Etkileşimci liderlikle ilgili bir diğer husus da, bu tarz bir liderlikte liderin geleceği değiştirmekle uğraşmaktan ziyade, mevcut durumu korumaya çalışmasından dolayı (Odumeru & Ogbonna, 2013), olaylara proaktif değil, reaktif yaklaşmasıdır (Çetin vd., 2012).

Etkileşimci liderliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Avolio vd., 2003):

- Koşullu ödüllendirme
- İstisnalarla aktif yönetim
- İstisnalarla pasif yönetim

Koşullu ödüllendirmede lider, izleyicilerden beklediklerini onlara açıklayarak, gösterecekleri performanslarına göre onları ödüllendirme ile motive etmeye çalışmaktadır (Deichmann & Stam, 2015).

İstisnalarla aktif yönetimde lider, takipçilerinin performanslarını izleyerek, olumsuz bir durum ya da standartlarda sapma olup olmadığını kontrol etmekte ve bir sorun olduğunu düşündüğü durumlarda düzeltici tedbirlere başvurarak müdahalelerde bulunmaktadır (Eren & Titizoğlu, 2014).

İstisnalarla pasif yönetimde ise lider, standartlarda bir sapma olup olmadığını kontrole girişmemekte, olası sorunlara dair herhangi bir önlem almamakta ve sorunların tamamen ortaya çıkmasını beklemektedir (Eren & Titizoğlu, 2014).

Son olarak liderliğin mevcut olmadığı anlamına gelen Serbest Bırakıcı (laissez faire) Liderlik de, literatürde etkileşimci liderliğin dördüncü bir boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu liderlik biçiminde lider, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmakta, izleyicilerini serbest bırakarak hiçbir yol veya yöntem göstermemektedir. Dolayısıyla liderlik sorumluluklarının hiçbirisini yerine getirmeyen bir liderlik davranışı sergilemektedir (Koçel, 2015, s. 696).

1.5.2.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramına ilk kez 1973 yılında Downton "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında değinirken, 1978 yılında bu kavram Burns tarafından farklı tipteki siyasi liderleri tanımlamak için sistematize edilmiştir (Eraslan, 2006). Daha sonra da 1985 yılında Bass tarafından "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eserinde tüm örgütsel alanlarda kullanılabilecek şekilde ele alınmıştır (Berber, 2000).

Dönüşümcü liderlik, genel olarak etkileşimci liderlik ile birlikte ele alınır. Bu alandaki araştırmacılara göre, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderler, dönüşümcü liderlik davranışı gösteremezler. Dolayısıyla etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik bir nevi birbirinin tersi olarak değerlendirilir (Yavuz & Tokmak, 2009).

Temel olarak dönüşümcü lider; izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren bir liderlik tarzı sergilemektedir (Luthans, 1995, s. 357). Downton (1973) dönüşümcü liderliği, izleyicilerinin ihtiyaçlarına duyarlı ve izleyicilerinin her biri ile ilgilenen ve bu sayede yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans sağlayan bir liderlik olarak tanımlamıştır. Burns (1978) dönüşümcü liderliği, lider ile izleyicileri arasında karşılıklı bir özendirme ilişkisi olarak tanımlarken; bu ilişkide lider motivasyon sağlayan itici bir güç, izleyici de liderin hareket ve davranışlarını benimseyerek liderle birlikte dönüşen tarafı temsil etmektedir (Demir & Okan, 2008). Bass (1985) ise dönüşümcü liderliği, izleyicilerinin ihtiyaç ve isteklerine duyarlı ve bu ihtiyaç ve istekleri genişleten ve izleyicilerinin mevcut kabiliyetlerini aşmalarını sağlayan bir liderlik olarak tanımlamıştır.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin davranışlarında değişim ve dönüşümü gerçekleştiren liderlerdir. Bu değişim ve dönüşümü sağlamada, liderin dört temel liderlik davranışı sergilediği söylenebilir. Bunlar (Bass & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004):

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Liderin, iş görme tarzı ile yüksek moral ve etik standartlar ortaya koyarak, izleyicilerinin saygı ve bağlılıklarını kazanmasıdır.

İlham Verici Motivasyon: Liderin, ortaya koyduğu vizyon ile izleyicilerine ilham kaynağı olmasıdır.

Entelektüel Uyarım: Liderin, statükoya karşı yeni fikirler ileri sürerek, izleyicilerinin entelektüel yönlerine hitap etme ve onları bu yönde düşünmeye ve davranışa sevk etmesidir.

Bireysel Düzeyde İlgi ve Destek: İzleyicilerinin danışma merci olması ve her birisinin gelişimine destek olmasıdır.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderler arasındaki farklar ise şu şekilde sıralanabilir (Ceylan vd., 2005):

- Etkileşimci liderler, izleyicilerini kendilerinden beklenenler doğrultusunda davranmaya teşvik ederken; dönüşümcü liderler ise izleyicilerini her zaman

kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını yapmaları yönünde teşvik ederler.

- Etkileşimci lider ile izleyicileri arasında karşılıklı bir alışveriş ilişkisi varken; dönüşümcü lider ile izleyicileri arasında ise onların inançları, değerleri ve ihtiyaçlarının değiştirilmesine yönelik bir ilişki söz konusudur.
- Etkileşimci liderler, izleyicilerinin örgüt içindeki görevlerini tayin ederek, örgüt hedefleri doğrultusunda onları yönlendir ve motive ederlerken; dönüşümcü liderler ise izleyicilerinin doğru karar alma bakımından farkındalıklarını yükselten ve örgüt hedefleri doğrultusunda çalışmaları için onlara destek olan liderlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ

Liderlik hakkında birçok çalışma ile özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımının yanı sıra etkin ve başarılı liderlik üzerine; otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, etik liderlik, ruhsal liderlik (Burns, 1978; Bass, 1985; Howel & Avolio, 1993; Bass vd., 1996; Bass & Steidlmeier, 1999; Bass & Avolio, 2000; Trevino vd., 2003; Luthans vd., 2004; Reave, 2005; Brown vd., 2005) gibi çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Ancak, tüm bu liderlik yaklaşımlarında; liderlerin diğerlerini nasıl etkilediği, bazı kişileri lider olarak ortaya çıkaran nedenler ile liderlerin hangi özelliklere, yeteneklere, davranışlara ve güç kaynaklarına sahip oldukları tespit edilmeye çalışılmış ya da bazı liderlik yaklaşımlarında liderler erdemli ve olumlu yönleriyle ön plana çıkarılmıştır. Genel olarak etkin ve başarılı liderlik üzerine durulmuştur. Oysa bazı liderler, sanılanın aksine takipçilerinin veya çalışanlarının yaptıkları işi ve hatta hayatlarını katlanılmaz hale getirebilmektedir. Bu nedenle de, olumsuz lider davranış ve tutumları ayrı bir inceleme konusu haline gelmiştir (Başar vd., 2016).

Liderliğin karanlık yüzüne yönelik ilk değerlendirmeler Conger (1990) tarafından dile getirilmiştir. Conger'e (1990) göre liderleri tipik yöneticilerden ayıran stratejik vizyon, üstün iletişim becerisi ve izlenim yönetimi gibi özellikleri örgüt ve çalışanlar için istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. Lider, örgüt için belirlediği esaslar ve vizyon ile kendi kişiliğini bütünleştirip, bu esaslar ve vizyondaki olası hataları fark edemez ve üstün iletişim becerisiyle takipçilerini de bu esaslar ve vizyona inandırırsa istemeden de olsa çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Yine bazı karizmatik liderlerin uyguladığı agresif yönetim tarzı da bazı takipçilerin yalnızlaşmasına sebep olabilmektedir. Conger (1990)'e göre bu gibi durumlar liderliğin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Ancak, bu değerlendirmeler liderlerin takipçileri ve çalışanları üzerindeki "bilinçli" olumsuz davranışlarını açıklamamaktadır. Yine de liderliğin karanlık yüzüne dair ilk değerlendirmeler olması bakımından önemlidir (Başar vd., 2016).

Daha sonra ise olumsuz lider davranış ve tutumları; küçük tiranlık (Ashforth, 1994), istismarcı yönetim (Tepper, 2000), kötü liderlik (Kellerman, 2004), narsistik

liderlik (Glad, 2002), zehirleyici liderlik (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005), yıkıcı liderlik (Padilla vd., 2007) yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu liderlik yaklaşımları esas itibariyle liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yöneliktir (Başar vd., 2016).

2.1. Küçük Tiranlık

"Tiran" sözcüğü Eski Yunan'da "siyasal gücü zorla ele geçiren, onu kötüye kullanan kimse" anlamında kullanılmış ve Türk Dil Kurumu bu kavramı "acımasız, gaddar, despot" olarak tanımlamıştır (tdk.gov, 2019). Bu sözcükten hareketle kötü liderlik biçimini ilk kez tanımlayan ve "Küçük Tiran" olarak adlandıran ise Ashfort (1994) olmuştur.

Ashforth, "Küçük Tiran"ı, başkaları üzerinde gücünü ve otoritesini baskı ve sindirme yoluyla kuran ve sürdüren kişi olarak ifade etmiştir (Ashforth, 1994). Küçük tiran betimlemesindeki "küçük" sıfatı ise, bu tarz liderlerin küçük düşünceli ve dar görüşlü bir özelliğe sahip olmalarını vurgulamak içindir (Ashforth, 1997). Ashforth, küçük tiranlık davranışlarını altı temel davranış kalıbı altında toplamıştır. Bunlar:

Keyfilik ve kendi kendini abartma: Kişisel çıkarı için yetki veya konumunu kullanma, örgütsel politikaları adil olmayan şekilde yönetme, astları arasında taraf tutma/adam kayırma vb. davranışlardır.

Astlarını hor görme: Astlara bağırma, astları başkalarının önünde eleştirme, astları küçümseme ya da utandırma vb. davranışlardır.

Düşüncesizlik: Düşmanca ve ulaşılamaz olma, grup üyelerinin refahını göz ardı etme, bir grubun üyesi olmaktan hoşlanmama vb. davranışlardır.

Anlaşmazlıkları zorlayıcı bir tarzda çözme: Kendi bakış açısını kabule zorlama, başkalarının kendisine uymasını isteme, kendisine verilen cevabı dikkate almama vb. davranışlardır.

İnisiyatif kullanımına mani olma: Önemli kararlarda astlardan destek almama, astlara yetki vermeme ve yetki konusunda onların gelişimini sağlamama, grup üyelerine inisiyatif hakkı tanımama vb. davranışlardır.

Gerekçesiz cezalandırma: Hiçbir sebep yokken astın yaptığın işi beğenmeme, nedensiz yere astları azarlama, astlar iyi bir performans gösterse bile sık sık onları eleştirme vb. davranışlardır.

Bu altı temel davranış kalıbının yanı sıra bu tip liderlerde; yakın denetim, güvensizlik ve şüphe, soğuk ve kişisel olmayan etkileşimler, başkalarının karakter ve davranışlarına yönelik şiddetli ve herkesin içinde eleştiriler, küçümseyici ve patronluk taslayıcı davranışlar, duygu patlamaları, tehdit ve kendini beğenme davranışları; otorite ve statü farklılıklarını vurgulama, katı olma ve esnek olmama, keyfi kararlar verme, başkalarının çabaları için övgüleri alma ve kendi hatalarında başkalarını suçlama, başkalarıyla istişarede bulunmama ya da onları bilgilendirmeme, astları arasındaki gayri resmi etkileşimi önleme; onların gelişimini, inisiyatif almalarını ve muhalefet etmelerini engelleme gibi davranışlar da görülmektedir. Bu davranışlardaki yaygın temalar, başkalarını aşırı kontrol etme ve onları keyfi, önemsemeden ve cezalandırıcı bir şekilde ele alma eğilimidir (Ashforth, 1994).

Ashforth (1994), küçük tiranlığın, bireysel eğilimler (örgüt, astlar, benlik ve çalışma tercihleri hakkındaki inançlar) ve duruma bağlı kolaylaştırıcılar (kurumsallaşmış değerler ve normlar, güç ve stres unsurları) arasındaki etkileşimlerin ürünü olduğu ileri sürmüştür.

Tiranca yönetimin çalışanlar üzerinde; düşük benlik saygısı, düşük performans, düşük iş birimi bağlılığı, yöneticinin onayına ihtiyaç duyma, yüksek hayal kırıklığı, stres, tepki, çaresizlik ve işe yabancılaşmaya neden olduğu ve ayrıca, bu etkilerin tiranlık davranışlarını sürdüren bir kısır döngüyü tetikleyebileceğini de ortaya koymuştur (Ashforth, 1994).

2.2. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, liderin izleyicilerine karşı süregelen fiziksel temas içermeksizin sözlü ve/veya sözsüz düşmanca davranışlarına ilişkin izleyicilerin öznel değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000).

Bu tanıma göre, izleyicilerin kişisel değerlendirmeleri içermesi bakımından istismarcı yönetim özneldir ve dolayısıyla belli ortam ve kişilerce liderin bazı davranışları istismar olarak algılanırken, başka bir ortam ve kişilerce liderin bu davranışları istismar olarak algılanmayabilir. Bu nedenle de, istismarcı yönetim, liderin ve izleyicilerinin bireysel farklılıklarına ve örgütsel koşullara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Ülbeği vd., 2014). Ayrıca, istismar olarak kabul edilen davranışlar süreklilik arz etmeli ve fiziksel temas içermemelidir.

Her ne kadar izleyicilerin öznel değerlendirmelerini içerse de istismarcı yönetimde liderin izleyicilerine karşı; herkesin içinde bağırıp çağırma, küçük düşürücü sözler sarf etme, alay etme, özel yaşama müdahale etme, korkutma ve tehdit etme, gerekli bilgilerden mahrum bırakma vb. davranışlar söz konusudur (Tepper, 2000; Burton & Hoobler, 2011). Bu gibi davranışların yanı sıra; açık seçik konuşma, sürekli bir şekilde karşısındakinin sözünü kesme, düşüncesizce konuşma ve davranma veyahut tüm iletişimi keserek görmezden gelme vb. davranışlar da görülebilmektedir (Hoof vd., 2015). Ayrıca, istismarcı yönetim sergileyen liderler, kendi çıkarları uğruna kazanmak için her türlü davranışı mubah görebilmektedirler (Murari, 2013).

İstismarcı yönetim, pasif-saldırgan istismarcı yönetim ve aktif-saldırgan istismarcı yönetim olarak iki şekilde sınıflamaya tabi tutulabilir. Pasif-saldırgan istismarcı yönetim daha ziyade görmezden gelme, sözünde durmama gibi dolaylı bir biçimde kötü davranışları içerirken; aktif-saldırgan istismarcı yönetim ise alay etme, aşağılama gibi doğrudan kötü davranışları içermektedir (Mitchell & Ambrose, 2007).

İstismarcı yönetim, astlık-üstlük ilişkisi son buluncaya kadar ya da istismarcı yönetimi sergileyen liderin bu davranışlarından vazgeçinceye kadar sürmekte ve tüm bu süreç boyunca izleyiciler ya da çalışanlara birçok bakımdan zarar verebilmektedir (Ülbeği vd., 2013).

İstismarcı yönetime ilişkin yürütülen araştırmalarda, çalışma ortamında istismarcı yönetimin ortaya çıkış nedenleri arasında (1) liderin etkileşimsel adaletsizlik algısı (Aryee vd., 2007) ve (2) liderin işlemsel adaletsizlik algısı (Tepper vd., 2006) ile istismarcı yönetim sergilemesi bakımından pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İstismarcı yönetimin izleyiciler üzerinde ise; duygusal tükenmişliğe, özgüven kaybına (Harvey vd., 2007), işe karşı soğumaya (Tepper vd., 2008) ve performans düşüklüğüne (Aryee vd., 2007) neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, izleyicilerin yaratıcılık ve iletişim kurma becerilerini olumsuz yönde etkilediği (Murari, 2013) ve istismarcı yönetim davranışları süreklilik arz ettikçe izleyiciler üzerinde kronik psikolojik hasarlara neden olduğu da tespit edilmiştir (Wu & Hu, 2009). Tüm bunların sonucunda ise çalışanların iş devamsızlığının ve hatta işten ayrılmalarının arttığı da gözlenmiştir (Neuman & Baron, 1997).

2.3. Narsistik Liderlik

Narsisizm kavramı Yunan mitolojisindeki, sudaki yansımada kendisini görerek, kendisine âşık olan ve tüm hayatını asla ulaşamayacağı bu sevgiliyi seyrederek tüketen Narkissos'tan gelmektedir (Gülmez, 2009). Narsisizm ile ilgili özelliklerin çoğu da Yunan mitolojisindeki Narkissos'un öyküsüne dayanmaktadır (Gençtan, 2004, s. 254).

Doğası gereği insanlar "beğenilmek ve takdir edilmek" isterler. Ancak, narsist kişilerde bu özellik varoluşun merkezini oluşturacak şekilde kendisini gösterir. Hatta bu beğenilme ve takdir edilme isteği ile narsist kişiler, hayatın diğer alanlarını ihmal etmek pahasına belli alanlara tutkuyla odaklanarak çok çalışabilir ve çoğu kez bu sayede bu kişiler, lider olduklarında başında bulunduğu grup veya organizasyonları da ileriye taşıyabilirler. Ancak, bu durum narsist kişilerde kendi yetenek ve becerilerine olan güven, inanç ve hayranlığın daha da üst seviyeye çıkmasını tetiklemektedir. Esas itibariyle sorun da bu noktada başlamaktadır. Genel olarak narsist kişilerin başlıca özellikleri; mükemmel olduğuna inanma, başkalarına karşı duyarsızlık, başarıyı kendine mal etme ve başarısızlıkta sorumluluktan kaçınma,

eleştiriye karşı aşırı tepki ve kapalılık, her konuda haklı olduğuna inanma, kuralların kendisi için geçerli olmadığına inanma vb. özelliklerden oluşmaktadır (Baltaş, 2016).

Narsist kişililer başlangıçta cazibeleri, kendini beğenmişlikleri ve yetkin olduğunu hissettiren davranışları ile karizmatik olarak algılanabilir ve liderlik için uygun kişi olduğu konusunda diğerlerini ikna edebilirler (Harms vd., 2011).

Narsistik liderliğin altında yatan psikolojik özellikler arasında; büyük-ulu kişilik sanrısı, altta yatan aşağılık kompleksi, yetersiz üst-ego gelişimi, paranoyaklık ve fevrilik bulunmaktadır. Bu psikolojik özelliklerin davranışsal yansıması ise şu şekilde ortaya çıkmaktadır (Glad, 2002):

- Kendini büyük gösterme
- Gücünü, bu büyüklük imajını destekleme ve olumsuz geribildirimleri perdeleme amacıyla kullanma
- Acımasız davranışlar
- İç ve dış "düşmanlara" karşı saldırganlık
- Kontrolsüz davranışlar

Narsistik liderler, yarattıkları büyüklük imajı ve acımasız davranışlarıyla iktidarın ele geçirilmesinde önemli bir avantaj sağlayabilirler. İktidarı da büyüklük imajını güçlendirmek, dışarıdan gelen eleştirilere karşı korunmak ve ötekileştirmek için kullanırlar. Ancak, iktidarını korumak adına giriştikleri tüm çabalar narsistik liderleri en sonunda bir çıkmaza sokabilmektedir. Narsistik liderler için büyüklük imajı zamanla yetersiz gelmeye ve acımasızca davranışları yeni düşmanlar yaratmasına yol açabilir. Yeni düşmanların yaratılması da zafiyetler ile paranoyaklığın artmasına ve sonuçta davranışların giderek kontrolsüz bir hal almasına neden olabilmektedir (Glad, 2002).

Narsistik bir liderin izleyicileri, liderle birlikte gerçeklikten kopabilir, liderin öfke patlamalarına maruz kalabilir, liderin bitmek bilmez -hatta bazen imkânsız- talepleriyle muhatap olabilir ve artık kendilerine ihtiyaç kalmadığında da "kullanılıp bir köşeye atılma" hissi ile karşı karşıya kalabilirler. Bütün bunlar izleyiciler üzerinde; hayal kırıklığı, kullanılmışlık, intikam, öfke, özsaygı yitimi vb. duyguların

eşlik ettiği ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen sonuçlara neden olabilmektedir (Baltaş, 2016).

2.4.Kötü Liderlik

Kellerman (2004)'a göre iyi liderliği yaratmanın yolu, öncelikle kötü liderliği anlamaktan geçmekte ve kötü liderlerin "neden?" ve "nasıl?" kötü olduklarını anlamanın, bu anlamda yol gösterici olacağını ileri sürmektedir.

Kötü liderlik "evrensel ahlaki değerlerden yoksun olma" ve "beceriksizlik" olarak iki bağlamda ele alınabilir. Becerisizlik boyutu, liderin, temel liderlik becerilerindeki yetersizliği ve yetkinsizliği ile ilgilidir. Ancak, ahlaki değerlerden yoksun olan kötü liderler de iyi liderlerde bulunan zekâ, sosyallik, ikna, enerjik olma ve kararlılık gibi liderlik becerilerine sahip olabilirler. Bu tür kişisel özellikler, liderleri iyi ya da kötü olarak tanımlamak için yeterli değildir. Bu anlamda kötü lideri iyi liderden ayıran temel özellik, evrensel ahlaki değerlerden yoksun olmaktır. Örneğin hırslı olma, genel olarak bir liderde belli bir düzeyde olması gereken bir özellikken; kötü liderlerde bu özellik "açgözlülük" şeklinde kendisini gösterecek ve kötü lider; sahip olduklarıyla yetinmeme, hep daha fazlasını isteme, nerede duracağını bilememe ve buna hakkı olduğuna dair katı bir inanç şeklinde davranışlar sergileyebilecektir (Baltaş, 2015). Kellerman (2004)'a göre kötü liderlerin temel özellikleri:

Kayıtsızlık: Kendisi kötülüğün kaynağı olmasa dahi etrafında gelişen kötülüklere göz yumma ve izin verme.

Duyarsızlık: Birlikte çalıştığı kişi ve izleyicilerinin duygu ve ihtiyaçlarına karşı duyarsız olma.

Bağnazlık: Kendi bildiklerinden şaşmama, başkalarının fikir ve bilgilerine değer vermeme, yeniliklere kapalı olma.

Taşkınlık: Duygu ve dürtülerine engel olamama, olaylara soğukkanlı yaklaşamama ve panik ve telaş ortamı yaratma.

Sadistlik: Gücünü, etrafındakileri sosyal ve duygusal yönden eziyet etmek için kullanma.

2.5. Toksik (Zehirleyici) Liderlik

Toksik kelimesinin kökeni, Antik Yunanlıların "okların ucuna sürülen ölümcül zehir" anlamında kullandığı "toxikon pharmakon" ifadesine dayanmaktadır. Daha sonra Latince'de "zehirli" anlamında "toxicus" olarak kullanılan bu kavram, 17. Yüzyıldan itibaren İngilizcede yine aynı anlamda "toxic" olarak kullanılmaya başlanmıştır (Altıntaş, 2018). Türk Dil Kurumu'na göre de toksik kelimesi "zehirli, sağlığa zararlı" anlamına gelmektedir (tdk.gov, 2019). Ayrıca, toksik kelimesi 2018 yılında Oxford Sözlüğü tarafından yılın kelimesi olarak seçilmiştir (Altıntaş, 2018).

Toksik kavramı, gerçek anlamının yanı sıra mecazi anlamda çevresini zehirleyen kişileri tanımlamak amacıyla da kullanılmaktadır. Toksik bireyler genel olarak; hileci, manipülatif, sömürücü ve suçluluk duygusu hissetmeyen; mükemmellik, yetkililik ve üstünlük duygusuna sahip olan narsist kimseler olarak tanımlanabilirler. Çevresini zehirleyen böylesi bireylerin, çeşitli grup ve organizasyonlarda lider veya yönetici olarak güçlü mevkilere gelmesi ise yaratabilecekleri olumsuz etkilerin boyutlarını daha da artırmaktadır. Bu anlamda toksik bireylerin en önemli özelliklerinden birisi, aslında olumlu bir özellik olan, "politik beceri"ye sahip olabilmeleridir. Politik beceri, bireyin iyi bir sosyal ağ kurabilmesini, başkalarını etkileyebilmesini ve başkalarıyla olan ilişkilerinde samimi görünmesini sağlayabilen önemli bir beceridir. Ancak, toksik bireyleri diğer politik beceriye sahip olan bireylerden ayıran şey, bu beceriyi kötü niyetli bir şekilde kendi çıkarları için kullanması ve bu beceri sayesinde diğerleri arasından sıyrılıp yükselmesi ve güçlü mevkilere gelerek, lider veya yönetici olarak ortaya çıkabilmeleridir (Templer, 2018).

Yönetim ve organizasyon literatüründe toksik liderlik kavramını ilk kez kullanan ise Whicker (1996)'dır. Whicker (1996)'a göre toksik liderler; uyumsuz ve huzursuzluk yaratan, kötü niyetli, başkalarının üzerinden beslenen, benmerkezci ve güven vermeyen özelliklere sahip liderlerdir. Lipman-Blumen (2005), Whicker'ın (1996) çalışmasından hareketle "toksik liderlik" kavramını ön plana çıkarmış ve daha

da geliştirmiştir. Lipman-Blumen (2005)'e göre toksik liderler; yapıcı eleştiri ortamını engelleme, koşulsuz itaat bekleme, baskıcı bir ortam yaratma, astların gelişimine ve aday lider olmalarını engelleme, belirli grup ve kişileri birbirine düşürme, adam kayırma, liyakat sistemini bozma, kendisi olmazsa bütün sistemin çökeceğine dair algı yaratma gibi olumsuz özelliklere sahiptir. Reed (2004) ise toksik liderliği; astlara karşı duyarsız, örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyen ve sadece kendi menfaatlerini düşünen liderler olarak tanımlamış ve toksik liderlerin olumsuz etkilerinin sadece belirli kişilerle sınırlı kalmayıp, özellikle tüm grup veya organizasyonu etkileyecek şekilde gerçekleştiğini vurgulamıştır.

Toksik liderlerde genel olarak; büyüklenme, ukalalık, başkalarını küçük görme, vicdansızlık, empati yoksunluğu ve benmerkezcilik gibi narsist davranışlar; kıskançlık, iftira atma, taraf seçmeye zorlama, asılsız söylemler çıkarma gibi saldırgan davranışlar; nezaketsizlik, saygısızlık, kırıcılık gibi kaba davranışlar; çalışanlardan görevi dışında işler bekleme, çalışanların özlük haklarını ihlal etme ve iş yükünü haksız yere artırma gibi etik dışı davranışlar görülmektedir (Kasalak & Aksu, 2016).

Yapılan araştırmalara incelendiğine toksik liderler; çalışanların morallerini olumsuz bir şekilde etkilemekte (Reed, 2004) ve çalışanların stres düzeylerinin artmasına, motivasyonlarının düşmesine, iş-yaşam çatışması yaşamalarına (Tepper, 2000) yol açabilmektedir. Ayrıca, örgütsel uyumu (Carver & Sergiovanni, 1969) bozabilmekte, örgüt performansına olumsuz etkilerde bulunabilmekte (Goldman, 2008), örgüt kültürü ve iklimi üzerinde kalıcı hasarlara neden olabilmektedir (Aubrey, 2012). Bu bağlamda, toksik liderliğin; bireyleri, grupları ve örgütleri ciddi manada olumsuz bir şekilde etkileyen sonuçlarının olduğunu söyleyebiliriz.

2.6. Yıkıcı Liderlik

Padilla vd. (2007) zehirleyici liderlik yaklaşımını daha da geliştirmiş ve yıkıcı liderliği; yıkıcı lider, çevre ve takipçilerden oluşan zehirli bir üçgen olarak ele almıştır. Yıkıcı liderler, örgütün çıkar ve amaçlarını, faaliyet ve kaynaklarını, başarısını gözetmeksizin örgütün zayıflamasına sebebiyet veren; ayrıca çalışanların motivasyonunu, sağlıklarını, mutluluklarını ve iş tatminlerini olumsuz bir şekilde

etkileyen davranışları -kasıtlı veya kasıtsız- sistemli ve sürekli bir şekilde sergileyen liderlerdir (Einarsen vd., 2007). Ancak Krasikova vd. (2013) liderin davranışlarının kasıt boyutuna dair vurgu yapmışlar ve yıkıcı liderleri, örgütün veya izleyicilerin menfaatlerine ters düşen davranışları bilinçli bir şekilde benimseyen ve sergileyen liderler olarak tanımlamışlardır.

Bir liderin yıkıcı lider olarak tanımlanabilmesi için, uzun vadede olumsuz etkilere sebebiyet vermesi ve örgütün tamamına etki etmesi gerekmektedir (Padilla vd., 2007, s. 175). Ancak yıkıcı liderlik, kişisel yıkıcılık ve örgütsel yıkıcılık bağlamında iki başlık altında ele alınabilir. Kişisel yıkıcılık, liderin takipçilerine ya da çalışanlarına yönelik sergilediği, onların itibarlarını ve kariyerlerini zedeleyici vb. yıkıcı davranışları olarak tanımlanabilir. Örgütsel yıkıcılık ise, liderin tüm örgütün performansını, etkinliğini, verimliliğini ve başarısını olumsuz yönde etkilediği ve dolayısıyla iç ve dış bütün paydaşların zarar gördüğü yıkıcı davranışlar olarak tanımlanabilir (Padilla vd., 2007, s. 181).

Bir liderin yıkıcı liderlik davranışı benimsemesinin temelinde; kendi kişisel özellikleri ya da örgüt ortamı yatabilir (Gündüz & Dedekorkut, 2014). Kişisel özelliklerden kasıt; saldırgan kişilik, güç kanıtlama çabası, düşük öz yeterlilik, otoriterlik ve narsisizm gibi kişisel eğilimlerdir (Güldü & Aksu, 2016). Örgütün merkeziyetçi yapısı, kontrol mekanizması ya da liderin örgüt yapısı kaynaklı adaletsizlik ve mağduriyet algısı gibi etkenler de, lideri yıkıcı lider olmaya iten örgütsel nedenler olarak sıralanabilir (Mumford vd., 2007).

Yıkıcı liderlikle ilgili literatür incelendiğinde "yapıcı yıkıcı liderlik" kavramı da görülmektedir. Yapıcı yıkıcı liderden kasıt, bu tarz liderlerin mevcut sistemi yıkıp, yerine daha iyi bir düzeni getirmeleridir (Padilla vd., 2007). Ayrıca, her karizmatik liderin yıkıcı lider olmadığı, ancak yıkıcı liderlerin karizmatik özelliklere sahip olduğu ve karizma ile yıkıcılık arasında önemli bir ilişkinin olduğu da tespit edilmiştir (Kesken & Ayyıldız, 2011, s. 204).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde yıkıcı lider davranışlarının; çalışanların motivasyonunu ve işe yönelik genel tutumunu olumsuz yönde etkilediği (Schyns & Schilling, 2013), örgütsel bağlılığı zedelediği (Harris vd., 2007), çalışanların işten

ayrılma niyetlerini (Yen vd., 2013) ve stres düzeylerini artırdığı (Tepper vd., 2009) tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ YERİNDE LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ PSİKOLOJİK VE FİZYOLOJİK ETKİLERİ

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, iş yerlerinde liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanların algıları bakımından yaygınlık derecesini ölçmek ve bu davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkilerini tespit etmektir. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri itibariyle olumsuz lider davranışları algılarındaki ve bu davranışların psikolojik ve fizyolojik etkilerindeki farklılaşma durumunu incelemektir.

Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının bilinmesi ve tanınması, iş yerlerinde çalışanların mesleki tükenmişlik, iş tatmini, aşırı stres, yüksek kaygı, motivasyon kaybı ya da diğer olumsuz psikolojik ve fizyolojik sonuçlarının nedenlerini ve bu nedenlerin üstesinden gelme ve ortadan kaldırılması konusunda fayda sağlayabilecek olması bakımından önem arz etmektedir. İş yerindeki olumsuz lider davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl karşılandığı ve hangi davranışların olumsuz lider davranışları olarak algılandığı önemlidir. Böylece iş yerlerinde liderlerin olumsuz lider davranışlarının önüne geçilerek, çalışanların üzerindeki olumsuz etkileri önlenebilir.

Sonuç olarak, olumsuz lider davranışlarının tespit edilmesi, bilinmesi ve tanınması iş yerlerinde yaratıkları olumsuz ortamın ve çalışanlar üzerindeki hem psikolojik hem de fizyolojik etkilerinin en aza indirilmesinde önemli bir basamaktır.

3.2.Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Verileri toplamak amacıyla belirlenen örneklemin araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu ve cevaplayıcıların anketteki sorulara herhangi bir etki altında kalmadan, içten ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

3.3.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışları ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerine yönelik ilişkiyi ve ayrıca bu değişkenlerin demografik özellikler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla betimsel bir model olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli ise, iki ya da daha fazla değişkenin birbirleri ile olan ilişkisini ve varsa farklılaşmanın ne derecede olduğunu betimlemektedir (Karasar, 2003, s. 77).

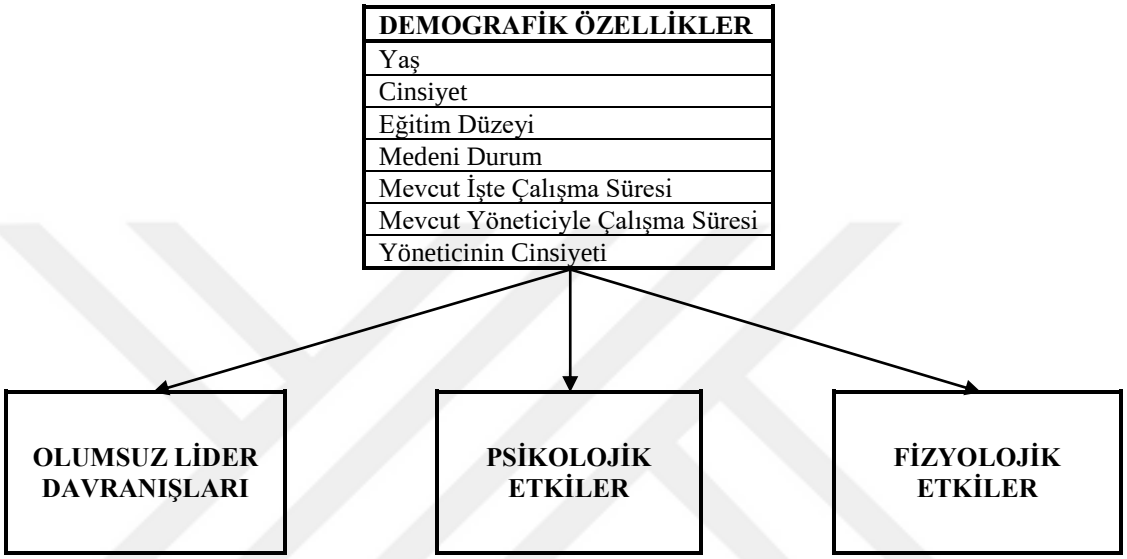
Araştırmanın bağımsız değişkenleri olumsuz lider davranışlarının geneli ile alt boyutları olan; dengesiz ruh hali, olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, aşırı şüphecilik, kendini beğenmişlik, dalkavukluk, çıkarcılık, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, teknoloji ve değişime direnç, bezdiricilik ve zorbalık iken; psikolojik etkiler ve fizyolojik etkiler ise araştırmanın bağımlı değişkenleridir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli 1



Ayrıca; çalışanların olumsuz lider davranışları algısı, psikolojik ve fizyolojik etkilenmelerinin demografik özellikler bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla çalışanların olumsuz lider davranışları algısı, psikolojik ve fizyolojik etkiler bağımlı değişkenler; demografik özellikler ise bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır.

Şekil 3.2. Araştırma Modeli 2



Araştırma modellerine bağlı geliştirilen araştırma hipotezleri ise şunlardır:

$H_{1.1}$: Olumsuz lider davranışları çalışanları olumsuz etkilemektedir.

$H_{1.1a}$: Olumsuz lider davranışları çalışanlar üzerinde olumsuz ***psikolojik etkilere*** neden olmaktadır.

$H_{1.1b}$: Olumsuz lider davranışları çalışanlar üzerinde olumsuz ***fizyolojik etkilere*** neden olmaktadır.

$H_{1.2}$: Olumsuz lider davranışlarına ilişkin algılar demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

$H_{1.3}$: Olumsuz lider davranışlarına bağlı oluşan ***psikolojik etkiler*** demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

$H_{1.4}$: Olumsuz lider davranışlarına bağlı oluşan ***fizyolojik etkiler*** demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

3.4.Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma verileri, Kocaeli ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 224 çalışana anket uygulanarak elde edilmiştir. Anketler basit tesadüfî yöntemle elden ve e-posta yoluyla anketi dolduranlara ulaştırılmıştır. Anketlerin 41 tanesi elden ve 183 tanesi e-posta ile elde edilerek analizlere dâhil edilmiştir.

Üç bölümden oluşan bu anketin ilk bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, mevcut işlerinde ne süredir çalıştıkları, mevcut yöneticileri ile ne süredir çalıştıkları, yöneticinin cinsiyeti) belirlemeye yönelik 7 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde bulunan liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarına ilişkin 40 soru; Nurhayat ve Güner (2015)'in geliştirdiği zehirleyici liderlik ölçeği, Uymaz (2013)'ın geliştirdiği yıkıcı liderlik ölçeği ve Hogan (2014)'ın geliştirdiği karanlık liderlik ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde yer alan olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki istenmeyen psikolojik ve fizyolojik etkilerine ilişkin 21 soru; Sezerel vd. (2015)'nin "Kişiliğe Yönelik Yıldırma (mobbing) Davranışları ve Fizyolojik Etkiler" adlı çalışması ile Başar vd. (2016)'nin "İşyerinde Karanlık Liderlik" adlı çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur.

İkinci ve üçüncü bölümde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarına yönelik ikinci bölümde yer alan ankette "1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum" şeklinde bir derecelendirme söz konusudur.

Olumsuz lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki istenmeyen psikolojik ve fizyolojik etkilerine yönelik üçüncü bölümde yer alan ankette ise "1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Genellikle, 5-Her zaman" şeklinde bir derecelendirme yer almaktadır.

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki Tablo 3.1'deki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Yolcu, 2009).

Tablo 3.1. Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişki Düzeyi

r	İlişki Düzeyi
0,00 – 0,25	Çok Zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

Ölçeklerin ortalamalarına ait algı düzeyleri için, puan genişliği 5-1=4 ve bu dört aralık için hesaplanan aralık katsayısı 4/5'ten 0,80'dir.

Tablo 3.2. Olumsuz Lider Davranışları Ölçeğine Ait Algı Düzeyi

Aralık	Algı Düzeyi
1,00 – 1,80	Kesinlikle Katılmıyorum
1,81 – 2,60	Katılmıyorum
2,61 – 3,40	Kısmen Katılıyorum
3,41 – 4,20	Katılıyorum
4,21 – 5,00	Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3.3. Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler Ölçeğine Ait Algı Düzeyi

Aralık	Algı Düzeyi
1,00 – 1,80	Hiçbir Zaman
1,81 – 2,60	Nadiren
2,61 – 3,40	Bazen
3,41 – 4,20	Genellikle
4,21 – 5,00	Her Zaman

Ölçeklere ilişkin ortalamaların düzeyi ve çalışanların algı düzeylerinin belirlenmesinde Tablo 3.2 ve Tablo 3.3 kullanılacaktır.

3.5.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kocaeli ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi ise Kocaeli ve İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlardan basit tesadüfî yöntemle elde edilen 224 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler	**N**	**%**	**Değişkenler**	**N**	**%**
Yaş			**Cinsiyet**		
25 ve altı	29	12,9	Kadın	98	43,8
26-40	119	53,1	Erkek	126	56,3
41-55	60	26,8	**Toplam**	**224**	**100**
55 ve üstü	16	7,1	**Medeni Durum**		
Toplam	**224**	**100**	Bekâr	115	51,3
Eğitim Durumu			Evli	109	48,7
İlköğretim	21	9,4	**Toplam**	**224**	**100**
Lise	55	24,6	**Mevcut İşte Çalışma**		
Lisans	121	54,0	1 yıldan az	34	15,2
Lisansüstü	27	12,1	1-5	112	50,0
Toplam	**224**	**100**	6-10	55	24,6
Mevcut Yöneticiyle Çalışma			11 ve üstü	23	10,3
1 yıldan az	59	26,3	**Toplam**	**224**	**100**
1-5	127	56,7	**Yöneticinin Cinsiyeti**		
6-10	28	12,5	Kadın	79	35,3
11 ve üstü	10	4,5	Erkek	145	64,7
Toplam	**224**	**100**	**Toplam**	**224**	**100**

Tablo 3.4'e göre, ankete katılan 224 çalışanın 29'u (%12,9) 25 yaş ve altında iken; 26-40 yaşları arasında 119 (%53,1), 41-55 yaşları arasında 60 (%26,8), 55 yaş ve üstü 16 (%7,1) çalışan bulunmaktadır. Katılımcıların 98'i (%43,8) kadın ve 126'sı (%56,3) erkektir. Katılımcılardan 21 kişi (%9,4) ilköğretim, 55 kişi (%24,6) lise, 121 kişi (%54,0) lisans ve 27 kişi (%12,1) lisansüstü eğitime sahiptir. Ankete katılanların 115'i (%51,3) bekâr, 119'u (%48,7) evlidir. Katılımcılardan 34'ü (%15,2) 1 yıldan az, 112'si (%50,0) 1-5 yıl arası, 55'i (%24,6) 6-10 yıl arası ve 23'ü (%10,3) 11 yıl ve daha uzun süredir mevcut işinde çalışmaktadır. Katılımcılardan 59'u (%26,3) 1 yıldan az, 127'si (%56,7) 1-5 yıl arası, 28'i (%12,5) 6-10 yıl arası ve 10'u (%4,5) 11 yıl ve daha uzun süredir mevcut yöneticisi ile çalışmaktadır. Çalışanların yöneticilerinin 79'u (%35,3) kadın ve 145'i (%64,7) erkektir.

3.6.Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu bölümde ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik analizleri için; doğrulayıcı faktör analizi, madde analizi (madde toplam korelasyonu) ve Cronbach Alpha kullanılmıştır. Analizlerde SPSS 22.0 ve Amos yazılımından yararlanılmıştır.

3.6.1. Güvenilirlik (İç Tutarlılık) Analizi

Güvenirlilik analizi için madde-toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha testlerinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri testin iç tutarlığını dair bilgi verirken; madde toplam korelasyonu ise test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiye dair bilgi vermekte ve her iki test, test maddelerinin ayırt ediciliğini göstermektedir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterirken; genel olarak maddelerin madde-toplam korelasyonun 0,30 ve üzeri olması beklenir. Cronbach Alpha ise iç tutarlığı gösterirken; genellikle 0,70'in üzerinde bir değer olması beklenir (Büyüköztürk vd., 2008, s. 169-170).

Tablo 3.5. Olumsuz Lider Davranışları Ölçeği Madde Analizi ve Cronbach Alpha

BOYUTLAR	Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach Alpha
Dengesiz Ruh Hali	m1	,796	,888
	m15	,803	
	m30	,752	
Olumsuz Ruh Halini İş Ortamına Yansıtma	m2	,775	,879
	m16	,759	
	m31	,766	
Aşırı Şüphecilik	m3	,823	,888
	m17	,757	
	m32	,785	
Kendini Beğenmişlik	m4	,825	,948
	m5	,864	
	m18	,866	
	m19	,866	
	m33	,861	
Dalkavukluk	m6	,751	,908
	m20	,839	
	m21	,742	
	m34	,835	
Çıkarcılık	m7	,829	,928
	m8	,793	
	m22	,768	
	m23	,790	
	m35	,884	
Adam Kayırma	m9	,720	,837
	m36	,720	
Astlara Karşı Duyarsızlık	m10	,733	,841
	m24	,725	
	m37	,668	
Teknoloji ve Değişime Direnç	m11	,778	,880
	m25	,800	
	m38	,742	
Bezdiricilik	m12	,705	,893
	m13	,813	
	m26	,742	
	m27	,788	
	m39	,653	
Zorbalık	m14	,788	,896
	m28	,779	
	m29	,838	
	m40	,701	

Olumsuz Lider Davranışları Ölçeğinin madde analizinde ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,972 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla dengesiz ruh hali için 0,888; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma için 0,879; aşırı şüphecilik için 0,888; kendini beğenmişlik için 0,948; dalkavukluk için 0,908; çıkarcılık için 0,928; adam kayırma için 0,837; astlara karşı duyarsızlık için 0,841; teknoloji ve değime diren için 0,880; bezdiricilik için 0,893 ve zorbalık için 0,896 olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyonları 0,653 ile 0,884 arasında değiştiği görülmüştür.

3.6.2. Yapı Geçerliliği

Bu bölümde 11 alt boyuttan oluşan yapının model uyumunun incelenmesi ve doğrulanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçüm modeli tahmininde Maximum Likelihood yönteminden yararlanılmıştır.

Tablo 3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum İyiliği	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç
Ki-kare/SD	<5	2,62
RMSA	<0,08	0,086
RMR	<0,08	0,063
CFI	>0,90	0,875

Tablo 3.6'daki Ki-kare/SD değeri, X^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilmekle birlikte beş ve daha az bir değer aldığında kabul edilebilir değerdir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri, ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Genel olarak 0,08 değerinin altında bir değer alması beklenir. RMR (Root Mean Square Residual) değeri sıfıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlamına gelir ve 0,08 değerinin altında bir değer alması beklenir. Son olarak CFI (Comparative Fit Index) değeri ise, değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören değerdir. Değer, 0 ile 1 arasında değişir ve 0,90 değerinin üzerinde bir değer alması beklenir (Çapık, 2014).

Tablo 3.6'daki yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği değerleri sırasıyla Ki-kare/SD=2,62; RMSEA=0.086; RMR=0,063 ve CFI=0,875 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler kabul edilebilir

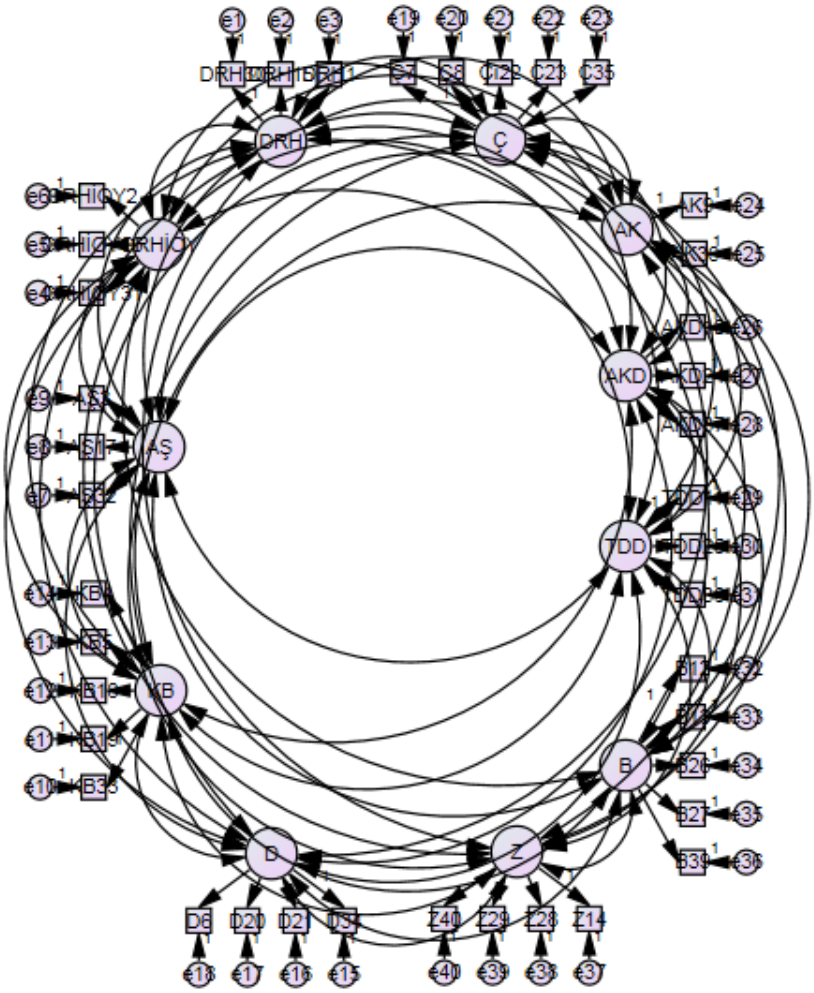
seviyededir ve doğrulayıcı faktör analizinin yapısı ve değerlerinin yorumlanabilir olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgulara göre Olumsuz Lider Davranışları Ölçeğinin 40 madde ve 11 alt boyutu ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir (Tablo 3.5 ve Tablo 3.6).

Tablo 3.7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Regresyon Değerleri

Madde		Faktör	B	Standardize Edilmiş B	p.
DRH30	<-	Dengesiz Ruh Hali	,000	,887	
DRH15	<-	Dengesiz Ruh Hali	,736	,797	**,000**
DRH1	<-	Dengesiz Ruh Hali	,815	,797	**,000**
ORHİOY31	<-	Olmsz. İş Ort. Yansıtma	1,000	,855	
ORHİOY16	<-	Olmsz. İş Ort. Yansıtma	,917	,838	**,000**
ORHİOY2	<-	Olmsz. İş Ort. Yansıtma	,927	,824	**,000**
AŞ32	<-	Aşırı Şüphecilik	1,000	,905	
AŞ17	<-	Aşırı Şüphecilik	,702	,764	**,000**
AŞ3	<-	Aşırı Şüphecilik	,827	,877	**,000**
KB33	<-	Kendini Beğenmişlik	1,000	,895	
KB19	<-	Kendini Beğenmişlik	1,009	,914	**,000**
KB18	<-	Kendini Beğenmişlik	,980	,884	**,000**
KB5	<-	Kendini Beğenmişlik	1,007	,902	**,000**
KB4	<-	Kendini Beğenmişlik	,952	,865	**,000**
D34	<-	Dalkavukluk	1,000	,916	
D21	<-	Dalkavukluk	,933	,777	**,000**
D20	<-	Dalkavukluk	,896	,866	**,000**
D6	<-	Dalkavukluk	,957	,858	**,000**
Ç7	<-	Çıkarcılık	1,000	,891	
Ç8	<-	Çıkarcılık	,848	,815	**,000**
Ç22	<-	Çıkarcılık	,850	,814	**,000**
Ç23	<-	Çıkarcılık	,929	,843	**,000**
Ç35	<-	Çıkarcılık	İ,022	,929	**,000**
AK9	<-	Adam Kayırma	1,000	,766	
AK36	<-	Adam Kayırma	1,223	,954	**,000**
AKD10	<-	Astlara Karşı Duyarsızlık	1,000	,746	
AKD24	<-	Astlara Karşı Duyarsızlık	1,059	,912	**,000**
AKD37	<-	Astlara Karşı Duyarsızlık	1,055	,856	**,000**
TDD11	<-	Teknoloji ve Değişime Direnç	1,000	,719	
TDD25	<-	Teknoloji ve Değişime Direnç	1,236	,741	**,000**
TDD38	<-	Teknoloji ve Değişime Direnç	1,461	,982	**,000**
B12	<-	Bezdiricilik	1,000	,813	
B13	<-	Bezdiricilik	1,025	,801	**,000**
B26	<-	Bezdiricilik	,948	,718	**,000**
B27	<-	Bezdiricilik	,833	,742	**,000**
B39	<-	Bezdiricilik	,934	,736	**,000**
Z14	<-	Zorbalık	1,000	,877	
Z28	<-	Zorbalık	,683	,813	**,000**
Z29	<-	Zorbalık	,905	,877	**,000**
Z40	<-	Zorbalık	,777	,814	**,000**

Tablo 3.7‘deki regresyon analizine ilişkin bulgulara göre; Toplam 40 madde, kendi faktör yapısı içinde anlamlı bulunmuş olup, tüm ifadelerin faktör yükleri %50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ölçek yapısı doğrulanmıştır.



Şekil 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeli

3.7.Araştırma Bulguları

Bu bölümde olumsuz lider davranışlarının bütünü ve olumsuz lider davranışlarının alt boyutları ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkileri değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Olumsuz lider davranışlarının bütününün ve alt boyutlarının çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerinin olup olmadığına yönelik basit doğrusal regresyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri bakımından olumsuz lider davranışları algıları, psikolojik ve

fizyolojik etkilenmeleri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız T-testi ve (one way ANOVA) tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Olumsuz Lider Davranışları ile Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler Ölçeklerine ait ortalama değerler aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.8. Olumsuz Lider Davranışları Ölçeği Ortalama Değerleri

İfadeler	**Ait Olduğu Alt Boyut**	**Ort.**
İfade1	Dengesiz Ruh Hali	2,55
İfade2	Olmsz. İş Ort. Yansıtma	3,19
İfade3	Aşırı Şüphecilik	2,05
İfade4	Kendini Beğenmişlik	2,62
İfade5	Kendini Beğenmişlik	3,03
İfade6	Dalkavukluk	2,68
İfade7	Çıkarcılık	2,50
İfade8	Çıkarcılık	2,48
İfade9	Adam Kayırma	3,12
İfade10	Astlara Karşı Duyarsızlık	2,64
İfade11	Teknoloji ve Değişime Direnç	1,95
İfade12	Bezdiricilik	2,69
İfade13	Bezdiricilik	2,68
İfade14	Zorbalık	2,26
İfade15	Dengesiz Ruh Hali	2,54
İfade16	Olmsz. İş Ort. Yansıtma	2,94
İfade17	Aşırı Şüphecilik	2,28
İfade18	Kendini Beğenmişlik	2,73
İfade19	Kendini Beğenmişlik	2,95
İfade20	Dalkavukluk	2,50
İfade21	Dalkavukluk	2,99
İfade22	Çıkarcılık	2,48
İfade23	Çıkarcılık	2,75
İfade24	Astlara Karşı Duyarsızlık	2,67
İfade25	Teknoloji ve Değişime Direnç	2,19
İfade26	Bezdiricilik	2,73
İfade27	Bezdiricilik	2,32
İfade28	Zorbalık	1,90
İfade29	Zorbalık	2,15
İfade30	Dengesiz Ruh Hali	2,70
İfade31	Olmsz. İş Ort. Yansıtma	3,05
İfade32	Aşırı Şüphecilik	2,18
İfade33	Kendini Beğenmişlik	2,74
İfade34	Dalkavukluk	2,66
İfade35	Çıkarcılık	2,64
İfade36	Adam Kayırma	2,98
İfade37	Astlara Karşı Duyarsızlık	2,91
İfade38	Teknoloji ve Değişime Direnç	2,20
İfade39	Bezdiricilik	2,42
İfade40	Zorbalık	2,04
Toplam	**Olumsuz Lider Davranışları Geneli**	**2,58**

Tablo 3.8'de görüldüğü üzere olumsuz lider davranışları ölçeğinim genel ortalaması $\bar{x}$=2,58 olup, Tablo 3.2'ye göre "Katılmıyorum" aralığına denk gelmektedir. Ayrıca, en yüksek ortalama değerleri ölçekteki ifade2 ($\bar{x}$=3,19), ifade9 ($\bar{x}$=3,12) ve ifade31 ($\bar{x}$=3,05) alırken; en düşük ortalama değerleri ise ifade28 ($\bar{x}$=1,90), ifade11 ($\bar{x}$=1,95) ve ifade40 ($\bar{x}$=2,04) almıştır.

Tablo 3.9. Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler Ölçeği Ortalama Değerleri

İfadeler	**Ait Olduğu Alt Boyut**	**Ort.**
İfade1	Psikolojik Etkiler	2,13
İfade2	Psikolojik Etkiler	2,06
İfade3	Psikolojik Etkiler	1,62
İfade4	Psikolojik Etkiler	1,75
İfade5	Psikolojik Etkiler	1,96
İfade6	Fizyolojik Etkiler	1,79
İfade7	Psikolojik Etkiler	1,83
İfade8	Psikolojik Etkiler	1,88
İfade9	Psikolojik Etkiler	1,45
İfade10	Fizyolojik Etkiler	1,75
İfade11	Fizyolojik Etkiler	1,60
İfade12	Psikolojik Etkiler	2,10
İfade13	Fizyolojik Etkiler	2,00
İfade14	Psikolojik Etkiler	2,32
İfade15	Psikolojik Etkiler	2,25
İfade16	Psikolojik Etkiler	1,65
İfade17	Fizyolojik Etkiler	1,89
İfade18	Psikolojik Etkiler	1,86
İfade19	Fizyolojik Etkiler	1,51
İfade20	Psikolojik Etkiler	2,07
İfade21	Fizyolojik Etkiler	2,59
Toplam	**Psikolojik Etkiler** **Fizyolojik Etkiler**	**1,92** **1,87**

Tablo 3.9'da görüldüğü üzere ölçekteki psikolojik etkiler genel ortalaması $\bar{x}$=1,92 ve fizyolojik etkiler genel ortalaması $\bar{x}$=1,87 olup, Tablo 3.3'e göre her iki alt boyut da "Nadiren" aralığına denk gelmektedir. Ayrıca, en yüksek ortalama değerleri ölçekteki ifade21 ($\bar{x}$=2,59), ifade14 ($\bar{x}$=2,32) ve ifade15 ($\bar{x}$=2,25) alırken; en düşük ortalama değerleri ise ifade9 ($\bar{x}$=1,45), ifade19 ($\bar{x}$=1,51) ve ifade11 ($\bar{x}$=1,60) almıştır.

3.7.1. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Korelasyon Analizi

Olumsuz lider davranışlarının bütününü ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerinin ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyon değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10. Olumsuz Lider Davranışları, Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerinin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1.Olumsuz Lider Davranışları	2,58	,796	1		
2.Psikolojik Etkiler	1,92	,895	,739**	1	
3.Fizyolojik Etkiler	1,87	,906	,720**	,879**	1

N:224 **p<0,01

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışları ile çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri üzerinde yüksek derece pozitif ve anlamlı (r=.739, p<0,01); fizyolojik etkileri üzerinde yine yüksek derecede pozitif ve anlamlı (r=.720, p<0,01) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Olumsuz lider davranışlarının alt boyutları ile çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerinin ortalama, standart sapma ve aralarındaki korelasyon değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.11. Olumsuz Lider Davranışları Alt Boyutları, Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerinin Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	Psikolojik Etkiler (r)	Fizyolojik Etkiler (r)
Dengesiz Ruh Hali	2,60	1,049	,556**	,524**
Olumsuz R. H. İş Ortam. Yansıtma	3,06	1,066	,660**	,654**
Aşırı Şüphecilik	2,17	1,029	,531**	,544**
Kendini Beğenmişlik	2,81	1,141	,559**	,515**
Dalkavukluk	2,71	1,025	,543**	,557**
Çıkarcılık	2,57	1,054	,624**	,603**
Adam Kayırma	3,05	1,201	,538**	,440**
Astlara Karşı Duyarsızlık	2,74	,952	,581**	,546**
Teknoloji ve Değişime Direnç	2,11	,880	,371**	,370**
Bezdiricilik	2,57	,875	,645**	,656**
Zorbalık	2,09	1,037	,646**	,638**

N:224 **p<0,01

Olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarının çalışanların algıları sonucu elde edilen ortalama puanlarına göre, olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ($\bar{x}$=3,06) ve adam kayırma ($\bar{x}$=3,05) davranış boyutları en yüksek ortalama puanları alırken; aşırı şüphecilik ($\bar{x}$=2,17) ve teknoloji ve değişime direnç ($\bar{x}$=2,11) davranış boyutları en az ortalama puanları almıştır. Ayrıca, olumsuz lider davranışlarının tüm alt boyutları ile çalışanlar üzerindeki hem psikolojik ve hem fizyolojik etkiler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

3.7.2. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının, çalışanlar üzerinde psikolojik ve fizyolojik etkilerinin olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.12. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

MODEL		**B**	**S.S.**	**B**	**t**	**p.**
Psikolojik Etkiler	Sabit	-,214	,137		-1,561	,120
	Olumsuz Lider Davr.	,830	,051	**,739**	16,223	**,000**
	R^2=,541 / Düz. R^2=,543					
	F=265,426					
Fizyolojik Etkiler	Sabit	-,235	,143		-1,638	,103
	Olumsuz Lider Davr.	,819	,053	**,720**	15.451	**,000**
	R^2=,518 / Düz. R^2=,516					
	F=238,719					

Bağımlı Değişkenler: Psikolojik ve Fizyolojik Etkiler N:224 **p<0,01

Yapılan basit regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı bulunmuş ve olumsuz lider davranışlarının çalışanların üzerindeki psikolojik etkiler değişkenine ait varyansın %54.3'ünü, fizyolojik etkiler değişkenine ait varyansın %51,6'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, olumsuz lider davranışlarındaki bir birimlik artışın, çalışanların psikolojilerini olumsuz yönde 0,739 birim artıracağı; çalışanların fizyolojilerini olumsuz yönde 0,720 birim artıracağı düşünülmektedir.

3.7.3. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik ve Fizyolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarının, çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkiler değişkenlerini ne oranda yordadığına ilişkin çoklu regresyon analizi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.13. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Psikolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

MODEL		B	S.S.	B	t	p.
Psikolojik Etkiler	Sabit	-,337	,152		-2,218	,028
	Dengesiz Ruh Hali	,005	,076	,006	,072	,942
	Olumsuz R. H. İş Ortam. Yansıtma	,151	,075	**,180**	2,020	**,045**
	Aşırı Şüphecilik	-,094	,069	-,108	-1,365	,174
	Kendini Beğenmişlik	,040	,051	,050	,770	,442
	Dalkavukluk	-,044	,086	-,050	-,508	,612
	Çıkarcılık	,118	,093	,139	1,275	,204
	Adam Kayırma	,125	,042	**,168**	2,956	**,003**
	Astlara Karşı Duyarsızlık	,130	,058	**,138**	2,232	**,027**
	Teknoloji ve Değişime Direnç	-,019	,054	-,018	-,345	,731
	Bezdiricilik	,191	,069	**,187**	2,757	**,006**
	Zorbalık	,239	,058	**,277**	4,114	**,000**
	R^2=,616 / Düz. R^2=,596					
	F=30,956					

Bağımlı Değişken: Psikolojik Etkiler N:224 *p<0,05 **p<0,01

Yukarıdaki Tablo 3.13'te görüldüğü üzere olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma (p<0,05), adam kayırma (p<0,01), astlara karşı duyarsızlık (p<0,05), bezdiricilik (p<0,01) ve zorbalık (p<0,01) boyutları, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkiler değişkenini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Başka bir ifade ile yöneticilerin olumsuz liderlik davranışları alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarının çalışanların psikolojilerini olumsuz bir şekilde beslediği görülmektedir.

Tablo 3.13'e göre, yöneticinin olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarındaki bir birimlik artışın, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik etkilerinde sırasıyla 0,180 – 0,168 – 0,138 – 0,187 ve 0,277 birimlik artışa neden olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanlar üzerindeki olumsuz psikolojik etkilerin %59,6'sının olumsuz lider davranışlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, adam kayırma, astlara karşı duyarsızlık, bezdiricilik ve zorbalık davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 3.14. Olumsuz Lider Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Fizyolojik Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

MODEL		B	S.S.	B	t	p.
Fizyolojik Etkiler	Sabit	-,323	,161		-2,011	,046
	Dengesiz Ruh Hali	-,085	,080	-,098	-1,055	,292
	Olumsuz R. H. İş Ortam. Yansıtma	,244	,079	**,287**	3,087	**,002**
	Aşırı Şüphecilik	-,026	,073	-,030	-,361	,718
	Kendini Beğenmişlik	,051	,054	,066	,948	,344
	Dalkavukluk	,013	,091	,015	,144	,885
	Çıkarcılık	,106	,098	,124	1,085	,279
	Adam Kayırma	,007	,045	,009	,150	,881
	Astlara Karşı Duyarsızlık	,011	,062	,085	1,307	,193
	Teknoloji ve Değişime Direnç	,006	,057	,006	,106	,916
	Bezdiricilik	,245	,073	**,237**	3,333	**,001**
	Zorbalık	,188	,062	**,215**	3,059	**,003**
	R^2=,581 / Düz. R^2=,560					
	F=26,757					

Bağımlı Değişken: Fizyolojik Etkiler N:224 *p<0,05 **p<0,01

Yukarıdaki Tablo 3.14'te görüldüğü üzere olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma (p<0,01), bezdiricilik (p<0,01) ve zorbalık (p<0,01) boyutları, çalışanlar üzerindeki fizyolojik etkiler değişkenini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Başka bir ifade ile yöneticilerin olumsuz liderlik davranışları alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarının çalışanların fizyolojilerini olumsuz bir şekilde beslediği görülmektedir.

Tablo 3.14'e göre, yöneticinin olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, bezdiricilik ve zorbalık davranış boyutlarındaki bir birimlik artışın, çalışanlar üzerindeki olumsuz fizyolojik etkilerinde sırasıyla 0,287 – 0,237 ve 0,215 birimlik artışa neden olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, çalışanlar üzerindeki olumsuz fizyolojik etkilerin %56'sının olumsuz lider davranışlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, bezdiricilik ve zorbalık davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir.

3.7.4. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 3.15'te cinsiyet değişkenine göre çalışanların olumsuz lider davranışları algılarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.15. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Olumsuz Lider Davranışları	**Cinsiyet**	Kadın	98	2,79	,865	3,48	,001
		Erkek	126	2,41	,699		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.15'te cinsiyet değişkenine göre çalışanların olumsuz lider davranışları algılarında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların olumsuz lider davranışları algıları kadınlarda ($\bar{x}$=2,79), erkeklerde ise ($\bar{x}$=2,41) olarak saptanmıştır.

Olumsuz lider davranışları ile çalışanların yaş değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.16. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Olumsuz Lider Davranışları	**Yaş**	25 ve altı	29	2,63	,686	,558	,644
		26-40	119	2,59	,855		
		41-55	60	2,60	,762		
		56 ve üstü	16	2,33	,666		
		Toplam	**224**	**2,58**	**,796**		

Çalışanların olumsuz lider davranışları algıları ile yaş değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Olumsuz lider davranışları ile çalışanların eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.17. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Olumsuz Lider Davranışları	**Eğitim**	İlköğretim	21	2,73	,689	1,851	,139
		Lise	55	2,44	,691		
		Lisans	121	2,66	,867		
		Lisansüstü	27	2,37	,693		
		Toplam	**224**	**2,58**	**,791**		

Çalışanların olumsuz lider davranışları algıları ile eğitim durumu değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 3.18'de medeni durum değişkenine göre çalışanların olumsuz lider davranışları algılarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3. 18. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Olumsuz Lider Davranışları	**Medeni Durum**	Bekâr	115	2,53	,798	-1,002	,318
		Evli	109	2,63	,794		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.18'de medeni durum değişkenine göre çalışanların olumsuz lider davranışları algılarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışanların olumsuz lider davranışları algıları bekârlarda ($\bar{x}$=2,53), evlilerde ise ($\bar{x}$=2,63) olarak tespit edilmiştir.

Olumsuz lider davranışları ile çalışanların mevcut işlerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.19. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Mevcut İşte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Olumsuz Lider Davranışları	**Mevcut İşte Çalışma**	1 yıldan az	34	2,68	,800	,598	,617
		1-5	112	2,56	,847		
		6-10	55	2,62	,729		
		11 ve üstü	23	2,41	,703		
		Toplam	**224**	**2,58**	**,796**		

Çalışanların olumsuz lider davranışları algıları ile mevcut işte çalışma süresi değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Olumsuz lider davranışları ile çalışanların mevcut yöneticileriyle çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.20. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Olumsuz Lider Davranışları	**Mevcut Yöneticiyle Çalışma**	1 yıldan az	59	2,52	,757	,323	,809
		1-5	127	2,62	,829		
		6-10	28	2,51	,694		
		11 ve üstü	10	2,53	,945		
		Toplam	**224**	**2,58**	**,796**		

Çalışanların olumsuz lider davranışları algıları ile mevcut yöneticileriyle çalışma süresi değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 3.21'de yönetici cinsiyeti değişkenine göre çalışanların olumsuz lider davranışları algılarında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.21. Çalışanların Olumsuz Lider Davranışları Algıları ile Yönetici Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Olumsuz Lider Davranışları	**Yönetici Cinsiyeti**	Kadın	79	2,72	,795	1,948	,053
		Erkek	145	2,50	,789		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.21'de yönetici cinsiyeti değişkenine göre çalışanların olumsuz lider davranışları algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Çalışanların olumsuz lider davranışları algıları kadın yöneticiler için ($\bar{x}$=2,72), erkek yöneticiler için ise ($\bar{x}$=2,50) olarak tespit edilmiştir.

3.7.5. Çalışanların Psikolojik Etkilenmelerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 3.22'de cinsiyet değişkeni ile psikolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.22. Psikolojik Etkiler ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Psikolojik Etkiler	**Cinsiyet**	Kadın	98	2,17	,988	3,58	,000
		Erkek	126	1,73	,767		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.22'de cinsiyet değişkeni ile psikolojik etkiler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik olarak etkilenmeleri kadınlarda ($\bar{x}$=2,17), erkeklerde ise ($\bar{x}$=1,73) olarak saptanmıştır.

Psikolojik etkiler ile yaş değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.23. Psikolojik Etkiler ile Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Psikolojik Etkiler	**Yaş**	25 ve altı	29	2,01	,943	,301	,825
		26-40	119	1,95	,906		
		41-55	60	1,85	,815		
		56 ve üstü	16	1,84	1,059		
		Toplam	**224**	**1,92**	**,895**		

Psikolojik etkiler ile yaş değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Psikolojik etkiler ile eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.24. Psikolojik Etkiler ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.	Anlamlı Fark
Psikolojik Etkiler	**Eğitim**	A-İlköğretim	21	2,07	,893	3,140	,026	D<A,C
		B-Lise	55	1,82	,850			
		C-Lisans	121	2,04	,946			
		D-Lisansüstü	27	1,51	,578			
		Toplam	**224**	**1,92**	**,891**			

Psikolojik etkiler ile eğitim durumu değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna yönelik yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre eğitim düzeyleri açısından lisansüstü eğitim seviyesindeki çalışanların psikolojik etkiler ortalama puanının ($\bar{x}$=1,51), ilköğretim mezunlarının ortalama puanı ($\bar{x}$=2,07) ve lisans mezunlarının ortalama puanlarından ($\bar{x}$=2,04) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.25'te medeni durum değişkeni ile psikolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.25. Psikolojik Etkiler ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Psikolojik Etkiler	**Medeni Durum**	Bekâr	115	1,91	,913	-,186	,853
		Evli	109	1,93	,879		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.25'te medeni durum değişkeni ile psikolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışanların psikolojik olarak etkilenmeleri bekârlarda ($\bar{x}$=1,91), evlilerde ise ($\bar{x}$=1,93) olarak tespit edilmiştir.

Psikolojik etkiler ile mevcut işte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.26. Psikolojik Etkiler ile Mevcut İşte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Psikolojik Etkiler	**Mevcut İşte Çalışma**	1 yıldan az	34	2,01	,925	,515	,672
		1-5	112	1,91	,950		
		6-10	55	1,98	,720		
		11 ve üstü	23	1,74	,974		
		Toplam	224	1,92	,895		

Psikolojik etkiler ile mevcut işte çalışma süresi değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Psikolojik etkiler ile mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.27. Psikolojik Etkiler ile Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Psikolojik Etkiler	**Mevcut Yöneticiyle Çalışma**	1 yıldan az	69	1,94	,936	,333	,801
		1-5	127	1,88	,900		
		6-10	28	2,04	,738		
		11 ve üstü	10	2,05	1,066		
		Toplam	**224**	**1,92**	**,891**		

Psikolojik etkiler ile mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 3.28'de yönetici cinsiyeti değişkeni ile psikolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.28. Psikolojik Etkiler ile Yönetici Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Psikolojik Etkiler	**Yönetici Cinsiyeti**	Kadın	79	2,22	,928	3,746	,000
		Erkek	145	1,76	,836		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.28'de yönetici cinsiyeti değişkeni ile psikolojik etkiler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların psikolojik olarak etkilenmeleri kadın yöneticiler için ($\bar{x}$=2,22), erkek yöneticiler için ($\bar{x}$=1,76) olarak saptanmıştır.

3.7.6. Çalışanların Fizyolojik Etkilenmelerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular

Tablo 3.29'da cinsiyet değişkeni ile fizyolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.29. Fizyolojik Etkiler ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Fizyolojik Etkiler	**Cinsiyet**	Kadın	98	2,11	,963	3,45	,001
		Erkek	126	1,69	,818		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.29'da cinsiyet değişkeni ile fizyolojik etkiler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların fizyolojik olarak etkilenmeleri kadınlarda ($\bar{x}$=2,11), erkeklerde ise ($\bar{x}$=1,69) olarak saptanmıştır.

Fizyolojik etkiler ile yaş değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.30. Fizyolojik Etkiler ile Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Fizyolojik Etkiler	**Yaş**	25 ve altı	29	2,02	,967	,430	,732
		26-40	119	1,87	,882		
		41-55	60	1,86	,889		
		56 ve üstü	16	1,72	1,068		
		Toplam	**224**	**1,87**	**,906**		

Fizyolojik etkiler ile yaş değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Fizyolojik etkiler ile eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.31. Fizyolojik Etkiler ile Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Fizyolojik Etkiler	**Eğitim**	İlköğretim	21	1,94	,985	1,308	,273
		Lise	55	1,75	,836		
		Lisans	121	1,97	,946		
		Lisansüstü	27	1,66	,764		
		Toplam	**224**	**1,87**	**,906**		

Fizyolojik etkiler ile eğitim durumu değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 3.32'de medeni durum değişkeni ile fizyolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.32. Fizyolojik Etkiler ile Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	Ort.	S.S.	t	p.
Fizyolojik Etkiler	**Medeni Durum**	Bekâr	115	1,88	,878	,148	,883
		Evli	109	1,87	,938		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.32'de medeni durum değişkeni ile fizyolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışanların fizyolojik olarak etkilenmeleri bekârlarda ($\bar{x}$=1,87), evlilerde ise ($\bar{x}$=1,86) olarak tespit edilmiştir.

Fizyolojik etkiler ile mevcut işte çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.33. Fizyolojik Etkiler ile Mevcut İşte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Fizyolojik Etkiler	**Mevcut İşte Çalışma**	1 yıldan az	34	2,06	,888	,899	,442
		1-5	112	1,83	,939		
		6-10	55	1,93	,794		
		11 ve üstü	23	1,70	1,020		
		Toplam	**224**	**1,87**	**,906**		

Fizyolojik etkiler ile mevcut işte çalışma süresi değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Fizyolojik etkiler ile mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına yönelik tek yönlü varyans (one way ANOVA) analizi aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.34. Fizyolojik Etkiler ile Mevcut Yöneticiyle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Bulgusu

			N	Ort.	S.S.	F	p.
Fizyolojik Etkiler	**Mevcut Yöneticiyle Çalışma**	1 yıldan az	59	1,93	,900	,734	,533
		1-5	127	1,80	,898		
		6-10	28	2,03	,833		
		11 ve üstü	10	2,02	1,237		
		Toplam	**224**	**1,87**	**,906**		

Fizyolojik etkiler ile mevcut yönetici ile çalışma süresi değişkeni arasındaki farkın anlamlılığının tek yönlü varyans analizi ile test edilmesi sonucunda istatistikî açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Tablo 3.35'te yönetici cinsiyeti değişkeni ile fizyolojik etkiler arasında istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız T-testi değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.35. Fizyolojik Etkiler ile Yönetici Cinsiyeti Değişkenine İlişkin Bağımsız T-testi

			N	**Ort.**	**S.S.**	**t**	**p.**
Fizyolojik Etkiler	**Yönetici Cinsiyeti**	Kadın	79	2,12	,961	3,092	,002
		Erkek	145	1,74	,847		
		Toplam	**224**				

Tablo 3.35'te yönetici cinsiyeti değişkeni ile fizyolojik etkiler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların fizyolojik olarak etkilenmeleri kadın yöneticiler için ($\bar{x}$=2,12), erkek yöneticiler için ($\bar{x}$=1,74) olarak saptanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen bulguların sonuçları tartışılmış ve benzer araştırmalarla kıyaslaması yapılmıştır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma sonucunda, çalışanların algılarına göre yöneticilerinin olumsuz lider davranışları genelinin ortalama puanının ($\bar{x}$=2,58) ile "katılmıyorum" aralığında, olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, çalışanların yöneticilerinin davranışlarının genelini olumsuz olarak değerlendirmedikleri söylenebilir. Ancak, olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarının ortalana puanlarını ele aldığımızda; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ($\bar{x}$=3,06), kendini beğenmişlik ($\bar{x}$=2,81), dalkavukluk ($\bar{x}$=2,71), adam kayırma ($\bar{x}$=3,05) ve astlara karşı duyarsızlık ($\bar{x}$=2,74) alt boyutları "kısmen katılıyorum" aralığında yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, iş yerlerindeki liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarının daha çok; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma, kendini beğenmişlik, dalkavukluk, adam kayırma ve astlara karşı duyarsızlık davranışları ile yansıdığı söylenebilir.

Çalışanların olumsuz lider davranışları sonucu psikolojik etkilenmeleri puan ortalaması ($\bar{x}$=1,92) ve fizyolojik etkilenmeleri puan ortalaması ($\bar{x}$=1,87) ile "nadiren" aralığında olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların olumsuz lider davranışları karşında hem psikolojik hem de fizyolojik etkilerinin ender olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

Değişkenler arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda, hem olumsuz lider davranışları genelinin hem de alt boyutlarının, çalışanların üzerinde olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğuna yönelik istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Nitekim olumsuz lider davranışları geneli ile psikolojik etkiler arasında yüksek derece pozitif ve anlamlı ($r=.739$, $p<0,01$); fizyolojik etkiler arasında yine yüksek derecede pozitif ve anlamlı ($r=.720$, $p<0,01$) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda, hem olumsuz lider davranışları genelinin hem de alt boyutlarının, çalışanların üzerinde olumsuz psikolojik ve

fizyolojik etkileri olduğuna yönelik istatistikî olarak anlamlı bir etkinin varlığı tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ($p<0,05$), adam kayırma ($p<0,01$), astlara karşı duyarsızlık ($p<0,05$), bezdiricilik ($p<0,01$) ve zorbalık ($p<0,01$) boyutları, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkiler değişkenine anlamlı bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. Yine yapılan çoklu regresyon analizi sonucu, olumsuz lider davranışlarının alt boyutlarından; olumsuz ruh halini iş ortamına yansıtma ($p<0,01$), bezdiricilik ($p<0,01$) ve zorbalık ($p<0,01$) boyutları, çalışanlar üzerindeki fizyolojik etkiler değişkenini anlamlı bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir. Ancak, bu noktada fizyolojik etkilerin psikolojik temellerinin de olduğunu belirtmek gerekir. Dolayısıyla, olumsuz lider davranışlarının doğrudan psikolojik ve dolaylı olarak fizyolojik etkilerinin olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların olumsuz lider algılarının, psikolojik ve fizyolojik etkilenmelerinin demografik özellikleri açısından farklılaşma durumunu incelediğimizde, kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla daha fazla olumsuz lider davranışlarına maruz kaldığı ve hem psikolojik hem de fizyolojik olarak daha fazla etkilendikleri söylenebilir. Ayrıca, çalışanların eğitim düzeyleri bakımından olumsuz lider davranışları ile psikolojik etkilenmeleri bakımından yine anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, lisansüstü mezunlarının, ilköğretim ve lisans mezunlarına kıyasla psikolojik olarak daha az etkilendikleri söylenebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, liderliğin karanlık yüzünü oluşturan olumsuz lider davranışlarını tanımlamaya yönelik araştırmalar ile olumsuz lider davranışlarının izleyiciler veya çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik çalışmaları (Ashforth, 1977; Whicker, 1996; Tepper, 2000; Glad, 2002; Skinner vd., 2003; Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006; Padilla vd., 2007; Padilla & Mulvey, 2008; Yagil vd., 2011; Webster vd., 2014) destekler niteliktedir.

Araştırma bulguları, Webster ve arkadaşlarının (2014) "Çalışanların Toksik Liderlikle Baş Etme Yolları" adlı çalışmasındaki, toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki psikolojik, duygusal ve fizyolojik etkilerine dair bulgularını

desteklemektedir. Webster ve arkadaşlarının (2014) toksik liderliğin çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri psikolojik (özgüven kaybı, stres, kaygı ve depresyon), duygusal (güvensizlik, öfke ve korku) ve fizyolojik etkiler (saç dökülmesi, kilo kaybı, baş ağrısı ve üşütme gibi sağlık sorunları) temaları ile açıklamıştır. Bu çalışmada da söz konusu etkiler Şekil 3.1 ve Şekil 3.2'de sunulduğu üzere; benzer şekilde psikolojik ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki tema ile açıklanmış ve duygusal etkiler psikolojik etkiler kapsamına dâhil edilmiştir. Çalışmamızdaki temaları oluşturan etkilerden; özgüven kaybı, stres, kaygı, korku ve baş ağrısı gibi bulgular Webster ve arkadaşlarının (2014) bulguları ile örtüşmektedir. Ancak; huzursuzluk, kendini suçlama, tedirginlik, özel hayata yansıma, profesyonel (psikolog/psikiyatr) ve/veya aile-arkadaş desteği arama, işten soğuma, yalnızlık, çaresizlik, dikkat dağınıklığı, iştah kaybı, mide veya bağırsak sorunları, ciltte kaşıntı/döküntü/yara oluşumu, göğüs ağrısı/kalp çarpıntısı ve yorgunluk gibi bulgular Webster ve arkadaşlarının (2014) bulgularını geliştirmektedir.

Yine araştırma bulguları, ülkemizde Başar vd. (2016)'nin "İş Yerinde Karanlık Liderlik" adlı çalışmalarındaki, karanlık liderliğin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerine dair bulgularını desteklemekte ve bu anlamda ulusal literatüre katkıda bulunmaktadır. Başar vd. (2016)'nin karanlık liderin çalışanlar üzerindeki etkilerini psikolojik etkiler (düzensiz kaygı, kızgınlık, mutsuzluk, motivasyon kaybı, stres, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapalılık, yalnızlaşma, yapılan işten soğuma, yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik, korku, güvensizlik, utanma) ve fizyolojik etkiler (uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı veya yara oluşumu) temalarıyla açıklamıştır. Bu çalışmada da söz konusu etkiler Şekil 3.1 ve Şekil 3.2'de sunulduğu üzere; aynı şekilde psikolojik ve fizyolojik etkiler olmak üzere iki tema ile açıklanmıştır. Çalışmamızdaki temaları oluşturan etkilerden; düzensiz kaygı, kızgınlık, stres, dikkat dağınıklığı, yalnızlaşma, yapılan işten soğuma, özgüven kaybı, çaresizlik, uykusuzluk, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı veya yara oluşumu gibi bulgular Başar vd. (2016)'nin bulguları ile örtüşmektedir. Ancak; huzursuzluk, kendini suçlama, tedirginlik, özel hayata yansıma, profesyonel (psikolog/psikiyatr) ve/veya aile-arkadaş desteği arama, mide veya bağırsak sorunları, göğüs ağrısı/kalp çarpıntısı gibi bulgular Başar vd. (2016)'nin bulgularını geliştirmektedir.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeler sonucunda araştırmada elde edilen bulguların dikkate değer olduğu ve konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarla örtüştüğü ve konuyla ilgili çalışmalar yürüten araştırmacılara ışık tutabileceği söylenebilir. Araştırmacılar bu çalışmayı tekrarladıkça bulguların güvenilirliğini test edebilir veya elde edilen bulgularla birlikte ülkemiz adına karanlık liderlik ölçeği geliştirerek ulusal literatüre kazandırabilirler. Son olarak çalışmada elde edilen bulgular, uygulayıcılar tarafından dikkate alındığında işletmelerde ve diğer çeşitli organizasyonlarda yaşanan çalışanların motivasyon kaybı, işe yabancılaşması, verimsizliği, tükenmişliği gibi sorunların çözümüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Altıntaş, K. (2018). *www.ceviriblog.com*. Mayıs 5, 2019 tarihinde https://www.ceviriblog.com/2018/11/22/2018-yilinin-kelimesi-toxic/ adresinden alındı

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology* (92), 191-201.

Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations , 47* (7), 755-778.

Ashforth, B. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences , 14* (2), 126-140.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi , 6* (1), 257-275.

Aubrey, W. (2012). *The Effect of Toxic Leadership.* Philadelphia: United States Army War College.

Avolio, B. J., Antonakis, J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: . *An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire.* (14), 261-295.

Avolio, B. j., Luthans, F., & Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. University of Nebraska–Lincoln: Working paper: Gallup Leadership Institute.

Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. (2010). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology , 144* (3), 313-326.

Baltaş, A. (2015). *www.acarbaltas.com*. Nisan 16, 2019 tarihinde http://www.acarbaltas.com/kotu-liderlik/ adresinden alındı

Baltaş, A. (2016). *www.acarbaltas.com.* Nisan 16, 2019 tarihinde http://www.acarbaltas.com/narsistik-liderlik/ adresinden alındı

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (1. Baskı b.). Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Multifactor leadership questionnaire.* Redwood City: Mindgarden.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly , 10* (2), 181-217.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review , 45* (1), 5-34.

Başar, U., Sığrı, Ü., & Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi , 3* (2), 65-76.

Bell, M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagen as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys , 65* (1), 83-91.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge.* New York: Harper & Row.

Berber, A. (2000). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi* (36), 33-50.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (97), 117-134.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.

Burton, J. B., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive Reactions to Abusive Supervision: The Role of Interactional Justice and Narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology , 52* (4), 389-398.

Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Çakmak, E. K., Demirel, F., & Karadeniz, Ş. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Pegem.

Carver, F. D., & Sergiovanni, T. J. (1969). Focus On Schools Schools . *Organizations and Human Behavior* (s. 375-391). içinde New York: McGraw-Hill.

Carzo, R., & Yanouzas, J. (1967). *Formal Organization: A Systems Approach.* Irwin.

Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi* (51), 32-42.

Champoux, J. E. (2010). *Organizational Bhavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations.* New York: Routledge.

Conger, J. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly* (10), 145-179.

Conger, J., & Kanungo, R. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior , 15* (5), 439-452.

Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi , 17* (3), 196-205.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakcı, C. (2012). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , 18* (1), 7-36.

Davis, K. (1987). *Human Behavior at Work.* McGraw Hill.

Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging Transformational and Transactional Leadership to Cultivate the Generation of Organization-Focused Ideas. *The Leadership Quarterly , 26* (2), 204-219.

Deitzer, B., Shilliff, K., & Jucius, M. (1979). *Contemporary Management Concepts.* Grid Publishing.

Demir, H., & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim* (61), 72-90.

Dessler, G. (1979). *Management Fundamentals* (2. Baskı b.). Reston Pub.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process.* Free Press.

Edwards, E. (2012). *Charisma and The Fictians Of Black Leadership* (1. Baskı b.). University of Minnesota Press.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly* (18), 207-216.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences* (1), 1-32.

Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta.

Eren, M., & Titizoğlu, Ö. (2014). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (27), 275-303.

Fiedler, F. E. (1967). *A Contingency model of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw Hill.

French, J. R., & Raven, B. H. (1959). *The Bases of Social Power.* Ann Arbor: Univeristy of Michigan, Institute for Social Research.

Frey, M. R. (2007). Lifestyle, Personality and Transformational Leadership From a Humanistic Perspective. Unpublished Doctoral Dissertation. College of Education Georgia State University.

Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective.* Boston: Little Brown & Company.

Gençtan, E. (2004). *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar* (17. Baskı b.). İstanbul: Yaylacık Matbaacılık Ltd.

Gibson, J., Ivancevich, j., & Donnelly, J. (1979). *Organizations: Behavior, Structure and Processes.* Business Pub.

Glad, B. (2002). Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power. *Political Psychology , 23* (1), 1-37.

Goldman, A. (2006). High toxicity leadership borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology , 21* (8), 733-746.

Goldman, A. (2008). High toxicity leadership: Borderline personality disorderand the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology* (21), 733-746.

Gray, J., & Starke, F. (1977). *Organizational Behavior: Concepts and Applications.* Indianapolis: Merrill Publishing Company.

Güldü, Ö., & Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duydu-Durumunun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi , 7* (2), 91-113.

Gülmez, N. (2009). Narsistik Liderlik. 11. İstanbul: Msrmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Gündüz, Y., & Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 10* (1), 95-104.

Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader Development and the Dark Side of Personality. *The Leadership Quarterly* (22), 495-509.

Harris, K. C., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. Z. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly* (18), 252-263.

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). "Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly* (18), 264-280.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2010). *Organizational Behavior*. Ohio: Cengage Learning.

Hogan, J. (2014). Subscale Interpretive Guide. Hogan Development Survey.

Hoof, H. B., Xu, S. T., Srrano, A. L., & Torres, L. (2015). Abusive Supervision A Form of Workplace Harassment: An Exploratory Study in the Ecuadorian Hospitality Industry . *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation , 6* (1), 103-121.

House, R. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series , 77* (10), 3-38.

Howel, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformationa leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology , 78* (6), 891-902.

İnan, H., & Kartal, M. (2017). Takım Sporlarında Etkin Liderlik. *The Journal of Academic Social Science* (47), 445-456.

Judge, T. A., & Piccolo, R. E. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology , 89*, 755-768.

Kabanoff, B. (1981). A Critique of Leader Match and its Implications for Leadership Research. *Personnel Psychology , 34* (4), 749-764.

Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kuramlar, İlkeler, Teknikler* (24 b.). Ankara: Nobel Yayınları.

Kasalak, G., & Aksu, B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi , 31* (4), 676-694.

Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What it is, how it happens, why it matters.* Boston: Harvard Business School Press.

Kelly, J. (1980). *Organizational Behavior: Its Data, First Principles, and Applications.* Irwin.

Kesken, J., & Ayyıldız, N. (2011). *Öteki Liderlik.* Ankara: Gazi Kitap Evi.

Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach.* New York: McGraw-Hill Education.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta.

Kotter, J. P. (1990). *Force For Change: How Leadership Differs from Management.* New York: Free Press.

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). "Destructive Leadership: A Theoretical Review,Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management , 39* (5), 1308-1338.

Likert, R. (1961). *New Patterns of management.* New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The Human Organization.* New York: McGraw-Hill.

Lipman-Blumen, J. (2005). Theallure of Toxicleaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey business Journal* (January/February), 1-8.

Luthans, F. (1977). *Contemporary Readings in Organizational Behavior* (2. Baskı b.). McGraw-Hill.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7. Baskı b.). New York: McGraw Hill.

McGregor, D. M. (1957). Qualities of Effective Leadership in Higher Education. *The Human Side of Enterprise* (46), 22-28.

McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2008). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology , 92-4*, 1159-1168.

Mumford, M., Espejo, J., Samuel, H., Katrina, E., Bedell, A., Dawn, E., et al. (2007). The Source of Leader Violence: A Comparison of Ideological and Non-İdeological Leaders. *The Leadership Quarterly* (18), 217-235.

Murari, K. (2013). Abusive Leadership-A Barrier to Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management , 5* (4), 8-21.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Antisocial behavior in organizations. R. Giacalone, & J. Greenberg (Dü) içinde, *Aggression in the workplace* (s. 37-67). Thousand Oaks: Sage.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice.* SAGE Publications.

Nurhayat, Ç., & Güner, H. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakütesi Dergisi , 4* (1), 249-268.

Odumeru, J., & Ogbonna, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature . *International Review of Management and Business Research , 2* (2), 355-361.

Padilla, A., & Mulvey, P. (2008). Leadership toxicity: sources and remedies. *Organisations and People , 15* (3), 27-37.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* (18), 176-194.

Peters, L., Hartke, D., & Pohlmann, J. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin , 97* (2), 274-285.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of Leader Contingent and Non Contingent Reward and Punishment Behaviours on Subordinate Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal* (22), 810-821.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly* (16), 655-687.

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review* (Jul-Aug), 61-71.

Reitz, J. (1981). *Behavior in organizations.* Irwin.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior.* Pearson.

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century.* Connecticut: Greenwood.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa: Alfa Basım Yayım.

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How Bad are the effects of Bad Leaders" A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes. *The Leadership Quarterly* (24), 138-158.

Scott, W. G., Mitchell, T. R., & Birnbaum, P. H. (1981). *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis.* Irwin.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.* New York: Harper & Row.

Sezerel, H., Bostan, S., & Tarhan, O. (2015). Kişiliğe Yönelik Yıldırma (mobbing) Davranışları ve Fizyolojik Etkiler. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi , 17* (3), 91-118.

Skinner, E. A., Edge, K., Altman, J., & Sherwood, H. (2003). Searching for the structure of coping: A review and critique of category systems for classifying ways of coping. *Psychological Bulletin , 129* (2), 216-269.

Stoner, J. (1978). *Management.* Harlow: Pearson Education Limited.

tdk.gov. (2019). *http://www.tdk.gov.tr*. Mayıs 5, 2019 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5ce02d6d545da0.06443868 adresinden alındı

tdk.gov. (2019). *http://www.tdk.gov.tr*. Nisan 14, 2019 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5ce18bd0144363.50503681 adresinden alındı

Templer, K. J. (2018). *https://hbrturkiye.com*. Mayıs 3, 2019 tarihinde https://hbrturkiye.com/blog/toksik-insanlar-neden-terfi-eder adresinden alındı

Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal* (43), 178-190.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (109), 156-167.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology* (59), 101-123.

Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology* (93), 721-732.

Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations , 56* (1), 5-37.

Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi* (24), 37-57.

Ülbeği, İ. D., Mimaroğlu Özgen, H., & Özgen, H. (2014). Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 23* (1), 1-12.

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2013). Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 22* (2), 1-14.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (1. Baskı b.). New York: Oxford University Press.

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress And Health , 32* (4), 346-354.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad.* Westport: Quorum Books.

Wofford, J. C., & Liska, L. (1993). Path-Goal Theories of L: A Meta-Analysis. *Journal of Management , 19* (4), 857-876.

Wu, T.-Y., & Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotinal Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management , 32* (4), 143-169.

Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011). Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study. *International Journal of Stress Management , 18* (1), 5-23.

Yavan, A. A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş tatmini ve İşten. *Journal of Business Research Turk , 10* (1), 898-913.

Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi , 1* (2), 17-35.

Yen, T. Q., Tian, Y., & Sankoh, F. P. (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management* (3), 595-600.

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organization.* New York: Pearson.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Değerli katılımcı;

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan "İş Yerinde Liderliğin Karanlık Yüzü ve Çalışanların Üzerindeki Olumsuz Etkileri" adlı yüksek lisans tezi için veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. **Kesinlikle kimliğiniz gizli tutulacak** ve sadece vereceğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruların **tamamına** vereceğiniz **içten ve samimi** cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir.

Bilimsel bir çalışmaya verdiğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz.

BÖLÜM I – Demografik Bilgi Formu

1.Yaşınız:	[ ] 25 ve altı	[ ] 26-40	[ ] 41-55	[ ] 56 ve üstü
2.Cinsiyetiniz	[ ] Kadın		[ ] Erkek	
3.Medeni Durumunuz	[ ] Bekâr		[ ] Evli	
4.Eğitim Durumunuz	[ ] İlköğretim	[ ] Lise	[ ] Lisans	[ ] Lisansüstü
5.Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz?	[ ] 1 yıldan az	[ ] 1-5 yıl	[ ] 6-10 yıl	[ ] 11 yıldan çok
6.Ne Kadar Zamandır Mevcut Yöneticinizle (Üst, Amir, Şef, Usta vb.) Çalışıyorsunuz?	[ ] 1 yıldan az	[ ] 1-5 yıl	[ ] 6-10 yıl	[ ] 11 yıldan çok
7.Yöneticinizin Cinsiyeti	[ ] Kadın		[ ] Erkek	

BÖLÜM II – Liderlik Davranışlarını Belirleme Formu

Lütfen aşağıdaki soruları, iş yerinde yöneticinizin tutum ve davranışlarını göz önünde bulundurarak cevaplayınız.

	Aşağıdaki soruları "1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum"u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayacak şekilde cevaplayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Yöneticim (üstüm, amirim, şefim, ustam vb);		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ani öfke patlamaları yaşar ve abartılı tepkiler verir.						
O anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.						
Başkalarının niyetinden şüphe eder ve kötü niyetli olduklarına inanır.						
Özel yetenekleri olduğuna ve özel bir muamele görmesi gerektiğine inanır.						
Her şeyi herkesten daha iyi yaptığına/yapacağına inanır.						
Kendi üstlerine karşı, üstlerinin duymak istedikleri şeyleri söyler.						
Sadece kendisine getirisi olacağına inandığı kişilere iyi davranır.						
Kendisine ait olmayan başarıların getirilerini kendi üzerine alır.						
Yöneticimin "favori astları" vardır.						
Yöneticim iş ile ilgili benden ne beklediğini nadiren söyler.						
Yöneticim için teknoloji dosttan öte düşmandır.						
Yapılan işi ya da işin yapılış şeklini beğenmez.						
Yapabileceğimden daha fazla iş verir.						
Herkesin içinde azarlar.						
İşe veya insanlara karşı ilk başta duyduğu heyecanı kolayca kaybeder.						
Olumsuz bir ruh halindeyken (asabi/moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.						
İnsanlara ve kurumlara karşı genel bir güvensizliği vardır.						
Yaptığı iş veya bulunduğu mevkii için yaratıldığına inanır.						
Başkalarının görmediklerini gördüğüne, anmadıklarını anladığına inanır.						
Kendi üstlerinin gözüne girmek için yapmayacağı şey yoktur.						
Kendi üstlerine karşı aşırı hürmet gösterir.						
Hata veya başarısızlık durumunda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.						
Terfi ve makamı yöneticim için çok önemlidir.						
Yöneticimin iş ile ilgili benden ne beklediğini tahmin etmek zorunda kalırım.						
Yeni teknolojiyi kullanmaktan kaçınır.						
İşin tamamlanması için az zaman tanır.						
Yapamayacağım işler verir.						
Kusurlarımla dalga geçer.						
Hakaret eder ve küçük düşürücü sözler sarf eder.						
Dengesiz ve tahmin edilmesi güç biridir.						
Yöneticimin olumsuz ruh hali (asabi/moralsiz) ses tonuna/davranışına yansır.						
Yanlış anlamış olsa dahi affetmekte zorlanır, hatta kin tutar.						
Çok yaratıcı ve zamanın ötesinde birisi olduğuna inanır.						
Kendi üstlerinin yanında farklı davranır.						
Yöneticim kişisel çıkarlarını her şeyden önde tutar.						
Belirli kişilere karşı fazla iltimas gösterir.						
Yöneticimin performansım hakkında ne düşündüğünü bilmiyorum.						
Genellikle işteki her türlü değişime direnç gösterir.						
Kasıtlı olarak hata arar.						
Tehdit eder (işten çıkarma, terfi-zam alamama vb.)						

BÖLÜM III – Psikolojik ve Fizyolojik Etkileri Değerlendirme Formu

Lütfen aşağıdaki soruları, yöneticinizin iş yerindeki tutum ve davranışlarının, sizin üzerinizdeki etkilerini düşünerek cevaplayınız.

	Aşağıdaki soruları "1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Her Zaman"ı ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayacak şekilde cevaplayınız.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
Yöneticimin (üstüm, amirim, şefim, ustam vb) tutum ve davranışları sonucu;		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Kendime olan güvenim ve saygımın azaldığını hissediyorum.						
İşe gelirken çekiniyorum ve iş yerinde bulunmaktan huzursuzluk duyuyorum.						
Kendimi suçlu hissediyorum.						
Ağlayasım geldiği oluyor.						
İş yerinde, bir neden olmasa dahi kötü bir şeyler olacakmış hissi yaşıyorum.						
İştahım kesiliyor ya da kendimi yemeğe veriyorum.						
İş yerinde aşırı tedirgin hissediyorum.						
Özel hayatım (ev/aile/arkadaş) yöneticimle yaşadığım sorunlardan etkileniyor.						
Profesyonel (psikolog, psikiyatr) destek almaya ihtiyaç duyuyorum.						
Mide veya bağırsak sorunlarım oluyor.						
Cildimde kaşıntı, döküntü, yara oluşumu gibi cilt problemlerim oluyor.						
Ailem veya arkadaşlarımın desteğine ihtiyaç duyuyorum.						
Baş ağrılarım oluyor.						
Yaptığım işe karşı soğuyorum.						
Yöneticime karşı kızgınlık, nefret ve kin gibi duygular besliyorum.						
İş yerinde kendimi yalnız ve çaresiz hissediyorum.						
Uykuya dalmada güçlük çekiyor, uykusuzluk problemlerim oluyor.						
İş yerindeyken dikkat dağınıklığı ve odaklanma sorunları yaşıyorum.						
Göğüs ağrısı veya kalp çarpıntısı şikâyetlerim oluyor.						
İş yerinde aşırı baskı ve stres altında hissediyorum.						
Fiziksel olarak çok yorgun ve tükenmiş hissediyorum.						

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL bİLGİLER

Adı: Soner

Soyadı: TÜLEMEZ

Doğum Tarihi: 21.11.1988

Medeni Hali: Bekâr

Uyruk: Türk

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İşletme

GNO: 3.20

Y. Lisans: Kocaeli Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü – Yönetim ve Organizasyon

GNO: 3.63

AKADEMİK YAYINLAR

International Scientific Conference for Master Students in "Economy and Management" Majors, "The Dark Side of Leadership and Its Negative Effects on Employees", 2019