T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

TURİZM ÖĞRENCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR BİLİŞSEL HARİTALAMA ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİRSEL TEPEBAŞI

KOCAELİ

2021

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

TURİZM ÖĞRENCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR BİLİŞSEL HARİTALAMA ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİRSEL TEPEBAŞI

DR. ÖĞR. ÜYESİ ADEM YAVAŞ

KOCAELİ

2021

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI

TURİZM ÖĞRENCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR BİLİŞSEL HARİTALAMA ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİRSEL TEPEBAŞI

DR. ÖĞR. ÜYESİ ADEM YAVAŞ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:
29/01/2021-4

KOCAELİ

2021

ÖN SÖZ

Araştırmanın konusunun ve yönteminin belirlenmesinden itibaren her aşamada maddi manevi desteğini esirgemeyen, bu süreçte takıldığım her noktada ilgili ve hoşgörülü bir şekilde varlığını hissettirerek motive eden ve her daim farklı bakış açılarıyla öğretim hayatımın yanında sosyal hayatımda da beni aydınlatan, tez danışmanım çok sevgili Dr.Öğr. Üyesi Adem Yavaş hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çok değerli fikir, görüş ve destekleriyle beni yükseköğretime teşvik eden ve hayatım boyunca bana kattıkları değerleri ilke edineceğim, öğretim hayatımın en büyük katkılarından olan çok sevgili Doç. Dr. Emrah Özkul ve Doç. Dr. Erkan Taşkıran hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu ve uzun tez sürecinde birlikte yol aldığım, yardımlarını ve desteğini bir an için bile esirgemeyen, adeta beraber göğüs gerdiğim çok değerli arkadaşım Feyza ALTUN'a, yüksek lisans sayesinde tanıdığım, inancı ve güvenciyle desteğini sürekli hissettiğim, benden ağabeyliğini ve arkadaşlığını esirgemeyen çok değerli Mehmet BALİ'ye sonsuz teşekkürler ederim.

Araştırmaya katılan Kocaeli Üniversitesi Turizm Fakültesi öğrencilerine gönüllülükleri ve ayırdıkları değerli vakitleri için teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her aşamasında olduğu gibi yüksek lisans derslerim ve tez aşamamda da maddi ve manevi tüm destekleriyle yanımda olan, en çekilmez hallerimde dahi sabır ve anlayış gösteren en kıymetli varlıklarım, anneme, babama, ağabeyime ve güler yüzlü biricik yengeme sonsuz minnetlerimi sunarım.

Birsel TEPEBAŞI

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ ..... **II**
İÇİNDEKİLER ..... **II**
ŞEKİLLER ..... **V**
TABLOLAR ..... **VI**
ÖZET ..... **VII**
ABSTRACT ..... **VIII**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1.TOKSİK LİDERLİK
1.1.OLUMSUZ LİDERLİK TARZLARI **3**
1.1.1.Kötü Liderlik (Bad Leadership) 3
1.1.2.Yıkıcı Liderlik (Destructive Leadership) 4
1.1.3.İstismarcı/Kötü Niyetli Denetim (Abusive Supervision) 5
1.1.4.İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying) 6
1.1.5.Narsist Liderlik 7
1.1.6.Küçük Tiranlık (Petty Tyranny) 8
1.2.TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI **8**
1.3.TOKSİK LİDERLİK BOYUTLARI **11**
1.3.1.Benmerkezcilik (Egocentrism) 13
1.3.2.Olumsuz Ruhsal Durum (Negative Mood) 13
1.3.3.Değer Bilmezlik (Unappreciation) 14
1.3.4.Kararsızlık ve Belirsizlik (Instability And Uncertainty) 14
1.3.5.Otokratik Yönetim Davranışı (Autocratıcal Management Behaviour) 14
1.4.TOKSİK LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **15**
1.5.TURİZM ALANINDA TOKSİK LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **19**

İKİNCİ BÖLÜM

2.BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİ **22**
2.1.KELLY'NİN KİŞİSEL YAPI TEORİSİ **22**
2.2.BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİNİN TANIMI VE NEDEN-SONUÇ HARİTALARI **23**
2.3.BİLİŞSEL HARİTALARIN OLUŞTURULMA SÜRECİ **27**
2.3.1.Basamaklı Görüşme Tekniği 27
2.3.2.Grup Haritalarının Oluşturulması 27
2.4.BİLİŞSEL HARİTALARDA GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK **29**
2.5.BİLİŞSEL HARİTALARIN YAPISAL ANALİZLERİ **30**
2.5.1.Döngü (Loop) Analizi 31
2.5.2.Merkeziyet (Centrality) Analizi 31
2.5.3.Küme Analizi (Cluster ve Hieset) 32
2.5.4.Etkili Seçenek (Potency) Analizi 33
2.5.5.Basitleştirme (Collapse) Analizi 33
2.6.NİTEL KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMLERİ **34**
2.7.BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİ KULLANAN ARAŞTIRMALAR **34**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.TURİZM ÖĞRENCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR BİLİŞSEL HARİTALAMA ARAŞTIRMASI 37
3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, PROBLEMİ VE ARAŞTIRMA SÜRECİ 37
3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI 39
3.3.ÖRNEKLEM SEÇİMİ 39
3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 40
3.5.ETİK İLKELER VE ÖNLEMLER 41
3.6.YÖNTEM 41
3.6.1.Veri Toplama Süreci 41
3.6.1.1.Veri Çözümleme Yöntemi 44
3.6.1.2.Grup Modellerinin Oluşturulması 44
3.7.GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK 46
3.8.ANALİZLER VE BULGULAR 50
3.8.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri 50
3.8.2.Ortak Grup Modeli Analiz Bulguları 51
3.8.2.1.Döngü Analizi Bulguları 51
3.8.2.2.Merkeziyet Analizi Bulguları 54
3.8.2.3.Küme Analizi Bulguları 55
3.8.2.3.1.Toksik Liderlik Kümesi 56
3.8.2.3.2.Motivasyon Boyutu 57
3.8.2.3.3.Ayrımcılık Boyutu 59
3.8.2.3.4.Küçümseme Boyutu 60
3.8.2.3.5.Kötü Hissettirme Boyutu 61
3.8.2.3.6.İşlerin Aksaması Boyutu 63
3.8.2.4.Etkili Seçenek (Potency) Analizi Bulguları 64
3.8.2.5.Basitleştirme Analizi Bulguları 64
3.8.3.Öğrenim Görülen Bölüme Göre Analiz Bulguları 66
3.8.3.1.Konaklama İşletmeciliği Öğrencileri Grup Modeli Analiz Bulguları 66
3.8.3.2.Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencileri Grup Modeli Analiz Bulguları 70
3.8.4.Cinsiyete Göre Analiz Bulguları 73
3.8.4.1.Kadın Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları 73
3.8.4.2.Erkek Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları 76
3.8.5.Toksik Lider Deneyimine Göre Analiz Bulguları 79
3.8.5.1.Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları 79
3.8.5.2.Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları 82

TARTIŞMA 86
SONUÇ VE ÖNERİLER 99
KAYNAKÇA 106
EKLER 116
EK-1:Katılımcı Orijinal Haritaları 116
EK-2:Grup Modelleri Matrisleri 136
EK-3:Merkeziyet Analizi Sonuçları 142
EK-4:Döngü Analizi Sonuçları 160
EK-5:Küme Analizi Sonuçları 166

EK-6:Etkili Seçenek Analizi Sonuçları 176
EK-7:Birleştirilen Kavramlar 187
EK-8:Tek Kavramlar 202
EK-9:Öğrenim Görülen Bölüme Göre Farklılaşan Kavramlar 214
EK-10:Cinsiyete Göre Farklılaşan Kavramlar 215
EK-11:Toksik Lider Deneyimine Göre Farklılaşan Kavramlar 216
EK-12:Demografik Özellikler Anket Formu 218
ÖZ GEÇMİŞ 219

ŞEKİLLER

Şekil 1: Neden-Sonuç Haritası Örneği 26
Şekil 2: Bilişsel Haritada Baş ve Kuyruk Kavramlarının Yeri 26
Şekil 3: Komşuluk Matrisi Örnek 28
Şekil 4: Katılımcı Örnek Haritası 43
Şekil 5: Ortak Grup Modeli Matris 48
Şekil 6: Ortak Grup Modeli 49
Şekil 7:"Çalışanın motivasyonunu düşürür" döngüsü Ana Döngü 1 52
Şekil 8:"Çalışanın haklarını göz ardı eder döngüsü" Ana Döngü 2 52
Şekil 9: Ana Döngü 2 İçerisindeki 1.Döngü 53
Şekil 10: Ortak Grup Modeli Küme 1 56
Şekil 11: Ortak Grup Modeli Küme 2 58
Şekil 12:Küme 2 Baş Kavramların Ortak Grup Modelindeki Yeri 58
Şekil 13: Ortak Grup Modeli Küme 3 59
Şekil 14:Küme 3 Baş Kavramların Ortak Grup Modelindeki Yeri 60
Şekil 15: Ortak Grup Modeli Küme 4 61
Şekil 16: Ortak Grup Modeli Küme 5 62
Şekil 17:Küme 5 Baş Kavramların Ortak Grup Modelindeki Yeri 63
Şekil 18: Ortak Grup Modeli Küme 6 63
Şekil 19: Ortak Grup Modeli Basitleştirme Analizi Sonucu 65
Şekil 20: Konaklama İşletmeciliği Öğrencileri Grup Modeli 67
Şekil 21: Konaklama İşletmeciliği Öğrencileri Basitleştirme Analizi Sonuçları 68
Şekil 22: Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencileri Grup Modeli 71
Şekil 23: Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencileri Basitleştirme Analizi Sonuçları 72
Şekil 24: Kadın Öğrenciler Grup Modeli 74
Şekil 25: Kadın Öğrenciler Basitleştirme Analizi Sonuçları 75
Şekil 26: Erkek Öğrenciler Grup Modeli 77
Şekil 27: Erkek Öğrenciler Basitleştirme Analizi Sonucu 78
Şekil 28: Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Modeli 80
Şekil 29: Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Modeli Basitleştirme Analizi Sonucu 81
Şekil 30: Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Grup Modeli 83
Şekil 31: Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Basitleştirme Analizi Bulguları 84

TABLOLAR

Tablo 1: Literatürdeki Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları 15
Tablo 2: Turizm Alanında Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları 19
Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Analizler 30
Tablo 4: Araştırma Süreci 39
Tablo 5: Grup Modellerinin İçeriği 46
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri 50
Tablo 7:Döngüler 54
Tablo 8: Ortak Grup Modeli Merkeziyet Analizi Sonuçları 54
Tablo 9: Etkili Seçenek Analizi Sonuçları 64
Tablo 10:Tüm Katılımcılara Göre Toksik Lider Davranışları 87
Tablo 11:Öğrenim Görülen Bölüme Göre Toksik Lider Davranışları 89
Tablo 12: Cinsiyete Göre Toksik Lider Davranışları 92
Tablo 13: Toksik Lider Deneyimine Göre Toksik Lider Davranışları 96

ÖZET

Toksik liderler yıkıcı davranışları, işlevsiz kişilikleri ve özellikleri ile bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara ve yönettikleri ülkelere ciddi ve kalıcı zarar veren bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütteki toksik liderin varlığı örgüte pek çok açıdan zarar vermektedir. Ayrıca toksik bir liderin örgütler açısından maliyetli olduğu da görülmektedir. Dolayısıyla toksik lider davranışlarını tanımlamanın ve toksik bir lidere maruz kalmanın doğuracağı sonuçları ortaya koymanın, toksik liderlerin bulunduğu örgüte vereceği zararların önüne geçilmesinde yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı turizm öğrencilerinin toksik liderliği nasıl algıladıklarını araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Kocaeli Üniversitesi, Turizm Fakültesi Konaklama İşletmeciliği ile Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümlerinde öğrenim gören toplam 40 öğrenciyle, öğrenci başı ortalama 41 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Araştırma nitel bir durum çalışması olarak tasarlanmış ve Bilişsel Haritalama Yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler bilişsel haritaların analizinde kullanılan Decision Explorer 3.3.0. programıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın en önemli bulgusu çalışanın motivasyonunu düşüren lider davranışının öğrencilerin toksik liderlik algısına en fazla etki etmesidir. Araştırmada öğrencilerin toksik liderlik algılarının öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyimine göre farklılaştığı görülmüştür. Araştırma sonuçları neticesinde uygulayıcıya ve araştırmacıya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Bilişsel Haritalama, Neden-Sonuç Haritaları, Turizm Öğrencileri, Motivasyon, Turizm Endüstrisi.

ABSTRACT

The term “toxic leaders” refers to individuals that do severe and permanent harm to other people, as well as to the groups, organizations, communities and countries they lead, through their destructive behaviors and their dysfunctional personality traits. The harm done to an organization by a toxic leader can take many forms, and toxic leaders have been observed to be highly costly for their organizations. Accordingly, identifying toxic leader behaviors, as well as the effects of exposure to a toxic leader, may help prevent the potential harm done by a toxic leader to an organization in advance.

The present research investigates the perspectives of toxic leadership among tourism students, drawing upon study of a total of 40 participants studying at the Faculty of Tourism, Departments of Hospitality Management and Gastronomy and Culinary Arts of Kocaeli University. Data were collected from the participants through interviews, each of which took approximately 41 minutes, and the research made use of a Cognitive Mapping Method within a qualitative case study design. The garnered data were analyzed using Decision Explorer 3.3.0. – a cognitive map analysis program – revealing demotivating leadership behaviors to have the most detrimental impact on the toxic leadership perception of students, which was the most significant finding of the research. It was further revealed in the research that student perception of toxic leadership varied depending on the department, gender and personal toxic leader experience. The study concludes with recommendations directed at practitioners and researchers based on the findings of the research.

Keywords: Toxic Leadership, Cognitive Mapping, Casual Mapping, Tourism Students, Motivation, Tourism Industry.

GİRİŞ

Örgütsel liderlik, örgüt içindeki bireylere zaman içinde bir vizyon çizerek rehberlik etme ve onlara yol göstermenin yanında örgüt kültürünü geliştirmektedir (Öğüt, 2015; s.326). Örgütsel liderin bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için başarıya yönlendirme, bir vizyon çerçevesinde toplama, çalışanları motive etme ve destek sağlama, çalışanlarla kurum arasında bağlılık hissi oluşturma, çalışanlar arasında etkili iletişim sağlama, işleyişi ve işleri etkili bir biçimde yönetebilme kapasitesine ve becerilerine sahip olması gerekmektedir (Başar, 2019; Hogan ve Kaiser, 2005). Örgütsel bağlamda liderlik tanımlarının genellikle, statü, saygınlık, prestij, karizma ve kahramanlık gibi olumlu, etkili ve hatta romantize niteliklerle donatıldığı görülmektedir. Meindl, liderlerin örgütler ve toplumlardaki gerçek etkisi ne olursa olsun, liderlik kavramının dünya anlayışımızda muazzam olduğunu ve bu yüzden dengesiz bir etkiye sahip olduğunu savunmuştur (Bligh, 2017). Dolayısıyla liderliğin olumlu ve etkili özelliklerine ağırlıklı olarak vurgu yapıldığı ve örgütlü sistemlerin işleyişi için liderlik faktörlerinin önemine güçlü bir inanış olduğu görülmektedir (Meindl ve Ehrlich, 1987). Bu araştırmada romantikleştirilmiş liderlik anlayışının dışında, liderlerin olumsuz özelliklerini ve etkilerini tek çatı altında toplayan "toksik liderlik" kavramına odaklanılarak toksik bir liderle çalışıyor olmanın doğuracağı sonuçlar incelenmiştir.

Toksik liderlik; tahrip edici, baskıcı, yıkıcı gibi birçok olumsuz özellikleriyle birlikte bulunduğu örgüte ağır ve kalıcı zararlar veren bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak olumsuz sonuçlara yol açan lider davranışlarını ifade eden toksik liderlik, son yıllarda birçok organizasyon için ilgi odağı haline gelmiştir. Bu liderlik anlayışı, çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etki bırakmaktadır. Bunlar arasında iş yerine karşı güvenini kaybetme, değersiz hissetme, adaletsizlik algısı, sağlıksız iletişim, sessizleşme, çalışanların performanslarının ve işin verimliliğinin zarar görmesi, yüksek devamsızlık oranları ve işten ayrılmalar sayılabilir. Ayrıca bunlara ek olarak araştırmalarda, sadece ABD'deki şirketlerin, toksik lider davranışlarını da içeren, iş yerindeki toksisite nedeniyle yılda 200 milyar dolar zarara uğradıkları belirtilmiştir.

Literatürde liderliğin karanlık tarafını inceleyen araştırmalar bulunmakla birlikte bilindiği kadarıyla, turizm alanında yürütülen toksik liderlik araştırmalarının hem sayı hem de nitel yöntem kullanımı açısından az sayıda olduğu görülmektedir (Bkz.Tablo 1-2). Oysaki nitel araştırmalarda olayın ve olgunun bütününden çok derinlemesine çalışılarak daha anlamlı sonuçlar elde etmeye odaklanılmaktadır. Nitel araştırmalar bireyin gerçekliğine odaklanarak yürütüldüğü için sonuçlarında doğru veya yanlış yoktur. Bu araştırmalar genel olarak bireyin yaşantılarıyla "şeylere" anlam kazandırmaya yönelik yapılan araştırmalardır (Yıldırım,1999). Tüm bu gerekçelere dayanarak turizm endüstrisinde birçok işletme için toksik bir liderle çalışmanın doğuracağı sonuçları anlayabilmek amacıyla, ileride bu endüstride çalışacağı varsayılan Turizm Fakültesi öğrencilerinin gözünden toksik liderin kim olduğunu ortaya koymaya çalışırken nitel ve neden-sonuç ilişkilerine dayalı bir araştırma yürütülmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde olumsuz liderlik tarzları ile toksik liderlik kavramları tanımlanmış, toksik liderliğin boyutları açıklanmış ve liderliğin olumsuz yanlarını inceleyen hem genel hem de turizm alanı özelinde seçilmiş araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, araştırmada kullanılan yöntem detaylı bir şekilde açıklanmış, veri toplama tekniği ile kullanılan analizlerin açıklamalarına yer verilmiş ve bilişsel haritalama yöntemi kullanan seçilmiş araştırmalardan söz edilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise öncelikle araştırmanın amacı, problemi, araştırma süreci, araştırmanın önemi ve katkısı, araştırmanın sınırlılıkları ile etik ilkeler açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın yönteminden bahsedilerek analizler ve bulgulara yer verilmiştir. Son olarak ise araştırmanın sonuçları tartışılarak bu sonuçlar doğrultusunda uygulayıcıya ve sonraki araştırmalara yol göstermek amacıyla araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.TOKSİK LİDERLİK

Bu bölümde öncelikle olumsuz liderlik tarzları incelenmiş ve son yıllarda araştırılmasının önemi giderek artan toksik liderlik kavramı tanımlanmış, toksik liderliğin boyutları açıklanmış ve liderliğin karanlık tarafını inceleyen araştırmalara yer verilmiştir.

1.1.OLUMSUZ LİDERLİK TARZLARI

Literatürde kötü liderlik (Kellerman, 2014), küçük tiranlık (Ashforth, 1994, 1997), istismarcı denetim (Tepper, 2007), yıkıcı liderlik (Einarsen vd., 2007; Hoel ve Stale, 2003), narsist liderlik (Rosenthal ve Pittinsky, 2006), zorbalık (Rayner ve Cooper, 1997) ve toksik liderlik (Lipman-Blumen, 2005; Pelletier, 2010; Reed, 2004) gibi liderliğin karanlık tarafına atıfta bulunmak için kullanılan ve içerisinde toksik özellikler barındıran farklı kavramlar bulunmaktadır. Toksik liderliğin kapsadığı özelliklerin daha iyi anlaşılması adına bu liderlik tarzlarının da incelenmesi gerekmektedir (Çelebi vd., 2015; İlhan, 2019; Özer vd., 2017; Reyhanoğlu, 2016; Yavaş, 2016) Bass (1985) liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insanlar kadar liderlik tanımları olduğuna dikkat çekmektedir (Pelletier, 2010).

1.1.1.Kötü Liderlik (Bad Leadership)

Kellerman (2004), yaptığı araştırmalar sonucunda kötü liderlik kavramını yedi farklı başlıkta toplamıştır. Bunlar:

- *Yetersiz Liderlik:* Etkili eylem sürdürme istenci ve becerisinden yoksun olan ve böylece liderlik tecrübesinde yararlı bir değişiklik yapamayan liderlik tarzıdır.

- *Bağnaz Liderlik:* Yeniliklere ve değişime yeterli olduğu durumlar olsa bile, adapte olma konusunda isteksiz veya beceriksiz olan liderin, inatçı ve taviz vermeyen kişilik özellikleri barındıran liderlik tarzıdır.
- *Taşkın Liderlik:* Herhangi bir durumda lider kendisinde etkili bir biçimde müdahale edecek gücü bulamamakta veya takipçileri bu konuda isteksiz olduğu için lideri buna teşvik etmektedir. Liderin kendini kontrol etme yetisine sahip olmadığı liderlik tarzıdır.
- *Duygusuz Liderlik:* Örgüt içerisindeki üyelerin ve özellikle de astlarının ihtiyaçlarını, taleplerini görmezden gelen, duyarsız ve düşüncesiz özellikler barındıran liderlik tarzıdır.
- *Ahlaksız Liderlik:* Liderlerin ve bazı takipçilerinin aldatıcı ve yalancı olduğu, büyük ölçüde çıkarcılık barındıran liderlik tarzıdır.
- *Umursamaz Liderlik:* Direkt olarak sorumlu olmadığı kişilerin sağlık ve refahlarını aldırmayan, umursamaz davranışlar içeren, "diğerlerini" görmezden gelen liderlik tarzıdır.
- *Şeytani Liderlik:* Bu liderlik tarzında liderler ve bazı takipçileri acımasızca, canavarca suçlar işlerler. Zulmetmek onların yönetim biçimlerinin bir aracıdır. Fiziksel veya psikolojik anlamda verdikleri zarar oldukça şiddetlidir (Kellerman, 2004: 46-50).

1.1.2.Yıkıcı Liderlik (Destructive Leadership)

Yıkıcı liderlik kavramının hem astlara yönelik hem de örgüte yönelik davranışları kapsaması gerekmektedir. Einarsen vd. (2007) yıkıcı liderliği; "*bir lider, denetmen ya da yöneticinin hem düzenli hem de tekrar eden bir şekilde örgütün hedeflerini, kaynaklarını, etkinliğini, motivasyonunu ve iş doyumunu engelleyerek baltalayan süreçlerle örgütün varlığına zarar verme durumu*" olarak tanımlamıştır. Vurgulanması gereken kısım, yıkıcı davranışların, sistematik ve tekrarlayan yönlerinin olmasıdır. Ek olarak yıkıcı liderlik kavramının, düşüncesizlik ve yetersizlik gibi örgütü alttan yıkan özellikleri de içerisinde bulundurmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Uymaz (2013), var olan çok kapsamlı tanımlar ile yıkıcı liderliğin altı farklı türünü tanımlanmıştır. Bunlar otoriter liderlik, yetersiz liderlik becerileri, etik dışı davranışlar, yeni teknoloji ve değişimle başa çıkamama, astlara ve kayırmacılığa karşı duyarsızlıktır.

Yıkıcı liderlik, toksik liderlik ve boyutlarını, saldırganlığı, cinsel taciz ve istismarı ve fiziksel şiddet gibi birçok negatif ve zararlı davranışı kapsamaktadır (Pelletier, 2010; Schmidt, 2008).

1.1.3.İstismarcı/Kötü Niyetli Denetim (Abusive Supervision)

Tepper (2000) istismarcı denetimi, yöneticilerin fiziksel temas hariç düşmanca sözel ve sözsüz davranışların sürekli sergilenme derecesine ilişkin "astların algıları" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın birkaç önemli özelliği vardır. Birincisi, istismarcı denetim, astların yöneticilerinin davranışlarıyla ilgili yaptıkları gözlemler neticesindeki öznel değerlendirmeleridir. Bu değerlendirme, astların (kişilik ve demografik özellikler) ve değerlendirme yaptıkları bağlamların (iş ortamı ve iş arkadaşları) niteliklerine göre renklendirilebilir. İkincisi, istismarcı denetim, fiziksel olmayan düşmanlığın sürekliliğini ifade etmektedir. İstismarcı denetim, hiyerarşik kötü muameleye maruz kalmaya devam etmeyi içermektedir (Tepper, 2007). İstismarcı liderler, alaycılık, öfke nöbetleri geçirme, kabalık, ayrımcılık, hiçbir koşula bağlamadan cezalandırmalar ve zorlamalar barındıran yaralayıcı eylemleriyle ayırt edilmektedirler (Pelletier, 2010).

Toksik liderlik tanımları incelendiğinde, istismarcı denetim kavramını içerdiği açık olmakla birlikte bunun kesinlikle toksik liderliği açıklamak için yeterli olmadığı görülmektedir. Ek olarak bu kavram toksik liderliğin önemli bir boyutu olarak karşımıza çıkmasına rağmen narsisizm ve otoriter liderlik boyutlarını tam olarak karşılamamaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016; Schmidt, 2008).

1.1.4.İş Yeri Zorbalığı (Workplace Bullying)

İş yeri zorbalığı; çalışanları rahatsız etme, taciz etme, sosyal anlamda dışlama ve çalışanın iş görevlerini negatif olarak etkileme davranışlarını içermektedir. Bir davranışın zorbalık ve/veya mobbing olarak adlandırılması için agresiflik içermesi, tekrar eden ve düzenli olarak gerçekleşmesi gerektiği konusunda fikir birliği olduğu görülmektedir. Yaklaşık olarak "eşit güç" olan iki taraf çatışıyorsa bu çatışma zorbalık olarak adlandırılamaz**.** İş yeri zorbalığının karşılaştığı kişi daha alt konumda olması gerekmektedir. Zorbalık davranışlarının bilinçli yapılmasına rağmen, zorbalığı yapan kişinin zarar verme niyetinin farkında olmadığı görülebilir. Kişi bu davranışları, iş hedeflerine ulaşmanın yolu olarak görebilmektedir (Bloisi ve Hoel, 2008; Einarsen vd., 2011)

Lutgen-Sandvik ve diğerleri (2007)'ne göre zorbalık; hedeflerin kendilerini bu eylemlere karşı savunmakta güçlük çektiği bir durumda, bir süre boyunca ve sürekli olarak olumsuz eyleme maruz kalma sonucunda algılanan bir durumdur. Tek seferlik yaşanmış olan bir durum zorbalık olarak adlandırılmamaktadır. Göz korkutucu, aşağılayıcı veya dışlayıcı hissettiren çok sayıda olumsuz etkileşim çalışanları, işyerine zarar verme, kontrol etme veya onları işten çıkarma amaçlı kasıtlı çabalar olduğuna inandırmaktadır. Zorbalık davranışına maruz kalanlar için bu deneyim hem travmatik hem de sosyal olarak damgalayıcı olmaktadır.

Niedl (1996)' e göre, zorbalık davranışları örgüte olan güvenini zayıflatarak verimliliği azaltmaktadır. Zorbalığa uğrayanlar, fiziksel ve zihinsel olarak etkilendiklerini, stres altında hissettiklerini, depresyondan muzdarip olduklarını ve en yaygın şikâyetler olarak benlik saygılarının azaldığını bildirmektedirler. Aşırı bir şekilde zorbalık uğramak, çalışanlara danışmanlık veya psikiyatrik tedavi gerektiği vurgulanmaktadır (Cowie vd., 2002).

Rayner ve Cooper (1997) işyeri zorbalık davranışlarını aşağıdaki türlere ayırmıştır:

- Mesleki statü tehdidi (Örneğin; küçümseme, mesleki aşağılama ve çaba eksikliğine ilişkin suçlama)

- Kişisel duruş tehdidi (Örneğin; lakap takma, hakaret, yıldırma ve yaşına göre değersizleştirme)
- İzolasyon (Örneğin; fırsatlara erişimin engellenmesi, fiziksel veya sosyal izolasyon ve bilgilerin saklanması)
- Aşırı çalışma (Örneğin; aşırı baskı, imkânsız son teslim tarihleri)
- İstikrarsızlaştırma (Örneğin; anlamsız görevler, sorumluluğun kaldırılması) (Cowie vd., 2002).

Rayner ve Cooper (1997) Birleşik Krallıktaki zorbalık davranışlarını incelemiş ve 1173 çalışandan oluşan bir örneklemde, %53'ünün zorbalık kurbanı olduklarını bildirmiştir. Ayrıca, mağdurların %74'ü zorbalığı yapan bireye bağımlı olduğu vurgulanmıştır. Zorbalığa uğrayan çalışanların %41'i orta yöneticiler ve %30'u üst düzey yöneticiler olduğu belirtilmiştir, bu da zorbalığın çoğunun örgütlerin liderlik hiyerarşilerinin en üst düzeylerinde gerçekleştiğini göstermektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (1996) göre, Güney Afrikalıların %77,8'inin kariyerleri sırasında zorbalık yaşadıklarını söylediği öne sürülmektedir (Pelletier, 2010).

1.1.5.Narsist Liderlik

Narsisizm kavramını ilk kez Havelock Ellis (1898) “kendini sevmenin klinik durumunu” tanımlamak amacıyla kullanmıştır. Narsist kişiler; başarılarını abartan, kendilerini çok değerli ve muhteşem hisseden, bencil, eleştiri kabul etmeyen, kendinden ödün vermeyen ve ortak bir yol bulmaya isteksiz, yalnızca takdir görmek isteyen, ilişkilerini istismar eden, diğerlerini özellikle takdir edilme konusunda kullanmaya yatkın, empati becerisinden yoksun kişilerdir. Diğerlerinin gözünde genellikle kibirli, saldırgan ve antipatik bireyler olarak algılanmaktadırlar. Narsist bir lider, kendisini diğerlerinden her zaman farklı görmekte ve kendince bu farklılığa hayranlık duyarken diğerlerinden de kendisinin hayranı olmalarını beklemektedir (Başar, 2019; Ö. Küçük, 2020; Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Başar ve Sığrı (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarında narsist liderlik üç temel davranış ile açıklanmıştır. Araştırmaya göre kendini beğenen, çalışanlara değer vermeyen ve çalışanları görmezden gelen bir lider narsist lider olarak tanımlanmıştır.

Narsisizm barındırdığı davranış özellikleriyle birlikte toksik liderlik kavramının önemli bir boyutunu açıklamaktadır. Özellikle "kişisel uyumsuzluk, benmerkezcilik, kendi ilgilendiklerini ve gereksinimlerini ön planda tutma" bu önemli davranışlardan bazılarıdır (Çelebi vd., 2015).

1.1.6.Küçük Tiranlık (Petty Tyranny)

Küçük Tiranlık kavramı Ashforth (1994) tarafından literatüre giren bir kavram olmakla birlikte "*kişinin gücünü başkaları üzerinde tutma eğilimi*" olarak tanımlanmaktadır. Küçük tiranlık tarzı bir yönetim anlayışında kişi, kibirli, keyfi davranan, kendisiyle övünen, koşulsuz ceza uygulayan, problem olduğunda zorlayıcı çözümlere başvuran ve girişkenliğe izin vermeyen stiliyle ön plandadır. Bu davranışlara maruz kalmak strese ve hayal kırıklıklarına neden olmaktadır. Ayrıca astların işlerine yabancılaştığı ve kendilerini çaresiz hissettikleri öne sürülmüştür .

Küçük tiranlık, toksik liderlik tanımlarında açıklanan bazı yönlerle örtüşmektedir fakat zorunlu olarak düşman eylemleri içermemektedir. Toksik liderin çalışanlara karşı kasıtlı kötülükler barındırması gerekmektedir. Bu nedenle, küçük tiranlık yapısının toksik liderlik unsurlarının çoğundan yoksun olduğu savunulmaktadır (Schmidt, 2008; Tepper, 2007;2000).

1.2.TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Eski Yunancada "toksikon" sözcüğünden türetilmiş olup Latincede "toksikus" olarak karşımıza çıkan toksik sözcüğü Türk Dil Kurumuna göre ise "zehirli, sağlığa zararlı" anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Toksik kavramı, "bir toksin veya bir zehirden etkilenerek sakatlığa ve hatta ölüme neden olma kapasitesine sahip" anlamına gelmektedir (Gangel, 2008; Kırbaç, 2013; Demir, 2019; Günsel, 2017; İlhan, 2019). Lipman-Blumen (2005) toksik kavramını "*zehirli davranış, zehirli etkiye sahip*" şeklinde tanımlamaktadır (Günsel, 2017). İsim olarak kullanılan "toksisite" ise *"zehirlilik, zehirleme yeteneği, zehir etkisi gösterme derecesi"* anlamına gelmektedir (TDK, 2020).

Örgütsel liderler, örgütlerin yapısını belirlemede önemli rol oynamaktadırlar. Liderlerin başarılı olması adına aranan özelliklerin, davranışların, yönetim biçimlerinin incelendiği birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara ek olarak liderin bulunduğu ortamı sorgulayan çalışmalar da yapılmaktadır (Koçel, 2014). Bir organizasyonda sadece toksinlerin bulunması toksik bir örgüt oluşması için yeterli değildir. Örgütlerin yapısı yukarıdan belirlenme eğiliminde olduğundan toksisite algısı da genellikle yukarıdan aşağıya doğru bir fenomendir. Zehirli kişi ne kadar yüksekte olursa ağrı o kadar yaygınlaşmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Wilson-Starks, 2003; Bacal, 2000). Literatürde "kötü, istismarcı, narsist, zorba, yıkıcı lider" olarak da karşımıza çıkan ve bazen birbirlerinin yerine kullanılabilen bu kavramlar arasındaki ilişkileri ve farklılıkları tanımlamak oldukça önemlidir. Bu ayrımlar, toksik liderlik yapısında sınırları oluşturarak deneysel incelemelerin yapılması için geçerli ölçüm araçlarının geliştirilmesini sağlamaktadır (Schmidt, 2008). Literatürde var olan araştırmalar toksik liderlik kavramını anlamaya yönelik araştırmaları tetiklemesine rağmen savunulan düşünceyi destekleyecek yeterli deneysel veriler bulunmamaktadır. Toksik liderlik yapısını anlama adına gerçekleştirilecek ilk adımın öncelikle bu kavramın neleri kapsadığını belirlemek olacağı düşünülmektedir. Alan araştırmalarındaki verilerin eksikliği de bu kavramı tanımlama ve yapıyı anlamada önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. Çünkü toksik liderlik tanımı işlevsiz liderlik tanımlarının tümünün yerine kullanıldığı görülmektedir (Kırbaç, 2013). Dolayısıyla bu kavramın oldukça genelleştirilmiş olduğu ve spesifik olarak çalışılmasının gerektiği ortadadır.

Günümüzde örgüt çalışanlarının birçoğunun kötü bir liderle çalışmış olması muhtemeldir ve bu tarz liderlerin altında çalışmanın oldukça hayal kırıcı sonuçlara neden olduğu görülmüştür. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ise bu liderlik türünün daha spesifik ve detaylı tarzı ortaya konulmuştur. Araştırmacılar tarafından birçok negatif özelliğin karışımı tanımlamış ve buna "toksik liderlik" adı verilmiştir. Bunun nedeni toksik bir liderin, astları ve bulunduğu örgüt için "özellikle olumsuz sonuçlara neden olduğu" olarak savunulmaktadır.

Toksik liderlik kavramı ilk olarak Whicker (1996) tarafından ele alınmıştır. Sonrasında işlevi olmayan pek çok liderlik türüyle ilişkilendirilmiştir. Araştırmacıya

göre toksik liderler; uyumlu olmayan, kötü niyetli ve zararlı kişilerdir. Çoğunlukla toksik liderler, kendi yetersiz olduğu özelliklerini saklar, etrafındakileri düşünmez, onları kandırır ve rakip gördüğü herkesi ezip geçerek başarıyı yakalamaya çalışmaktadırlar (Başar vd., 2016).

Lipman-Blumen (2005) toksik lideri, *"astının kişiliği üzerinde ciddi etkileyici baskı yaratan bir tür zehir"* olarak tanımlamaktadır. Araştırmacı bir lideri toksik olarak nitelendirmek için sayısız yıkıcı davranış ve belirli işlevsiz kişisel özellikler sergilemesinin yetmediğini savunmuştur. Bunlara ek olarak liderin bu davranışları ve özellikleri takipçilerinin de bulunduğu örgüte bazı makul, ciddi ve kalıcı zarar vermek zorundadır. Toksik liderler, aile içinde veya bir örgüt içerisinde işlerin yolunda gideceğine dair güven verici büyük yanılsamalarla bireyleri rahatlatır. Öyle ki kendileri de bu büyük yanılsamaların büyüsüne kapılarak işlerin yoluna gireceğine inanırlar. Araştırmacıya göre, gerçekten toksik bir lider olmak için, kişi sürekli olarak toksik özellikler sergilemeli ve rutin olarak işlevsiz davranışlarda bulunmalıdır. Tabii ki toksik liderler bu çirkin açıklamaların kendileri için geçerli olduğunu asla kabul etmezler. Ve hatta takipçileri, güçlü karşıt kanıtlara rağmen liderlerinin liyakatine ikna olabilirler.

Reed (2004)'e göre toksik bir lider bulunduğu birimde, teşhisi zor ve panzehir uygulamasını da zorlaştıran sinsi, yavaş etkili bir zehirdir. Liderin toksik olduğunu düşündüren belirli bir davranış değildir. Bir liderin toksik olup olmadığını belirlemenin tek yolu, toksik liderin motivasyonel davranışlar, moral ve iklim üzerinde zaman içindeki kümülatif etkisini incelemektir. Flynn (1999)'e göre ise toksik lider, *"zorbalık yapan, tehdit eden, bağıran"* davranışlarının yanında, değişken bir ruh haline sahiptir ve bulunduğu örgütün iklimini onun ruh hali belirlemektedir. Frost' a (2003) göre ise toksik liderin yarattığı toksik his, "bireylerin enerjilerini tüketen ve örgütteki personelin işten ayrılmasına neden olacak bir şekilde zarar veren bir unsurdur" (İlhan, 2019).

Wilson-Starks (2003), toksik liderleri üç yol ile tanımlamaktadır. İlk olarak katı mekanizmaya sahip olan bu liderler çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesini engellerler. İkinci olarak iletişim kurmak için çaba sarf etmezler. Üçüncüsü ise,

toksik liderler üretken ilişkilerin gelişmesini engellerler. Bu yüzden insanların birbirlerine yabancılaşmasına sebep olurlar. Araştırmacı kısaca toksik liderliği, *"coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçilik ifadelerinin zehirlenmesine yol açarak çalışanlara ve nihayetinde örgüte zarar veren bir liderlik tarzı"* olarak tanımlamaktadır. Toksik liderler zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yaymaktadırlar. Bu nedenle liderliği "kontrol altında tutmak" olarak tanımlarlar.

Toksik liderlik, çalışanın iş yerinden ayrılmasından sonra bile devam eden, bireylere ve kuruluşa ciddi ve uzun süreli zarar veren eylemler gerektirir (Ortega, 2017). Literatüre bakıldığında liderin toksik olarak kabul edilmesi için, toksik liderin zarar verme niyetinin yanı sıra, takipçinin fiziksel veya psikolojik olarak maruz kaldığı zarar düzeyinin uzun süreli olması gerektiği anlaşılmaktadır (O'Hara, 2015).

Sağlıklı bir örgütte toksik bir lider varsa, örgütün genel kültürü sadece liderden olumsuz olarak etkilenmektedir. Ancak aynı zamanda örgütte var olan toksik liderin sapkın ve olumsuz davranışları, diğerlerinin de sapkın bir şekilde davranmaya ikna edileceği bir ortam yaratabilmektedir. Bu nedenle, organizasyonun yeni kültürü haline gelmeden sapkın davranışları tanımlamak, kontrol etmek ve/veya ortadan kaldırmak için özel yöntemler tasarlamanın, geliştirmenin ve uygulamaya koymanın mantıklı olacağı düşünülmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

1.3.TOKSİK LİDERLİK BOYUTLARI

Toksik liderlik kavramının araştırılmasına karşı artan ilgiye rağmen, sistematik bilimsel alan araştırmalarının az sayıda olduğu görülmektedir. Özellikle toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine dair çok az araştırma bulunmaktadır (Yavaş, 2016). Bu araştırmalar aşağıda açıklanmaktadır.

Schmidt (2008) toksik liderlik ölçeği geliştirmek amacıyla askeri ve sivil sektörlerde gerçekleştirdiği araştırmasında, toksik liderliğin beş boyutuna ulaşmıştır. Bu beş boyut; istismarcı denetim, otoriter liderlik, narsist davranışlar, kendini yüceltme ve öngörülemez davranışlardır. Narsist davranışlar; kendi imajını ön planda tutma, empati kurmama, diğerlerinin becerilerine ve çabalarına saygı göstermeme

gibi davranışlar içermektedir. Kendini yüceltme, liderlerin özellikle üstlerine karşı kendilerini olumlu gösterme ve astlarının yeteneklerinden doğacak tehditleri aza indirgeme davranışlarını içermektedir. Öngörülemezlik ise anlık ruh hali değişimlerinden kaynaklanan davranışları kapsamaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Pelletier (2010) doğrudan deneyimlenen veya tanık olunan toksik davranışları tanımlamak amacıyla yürüttüğü araştırmasında, toksik liderliğin sekiz boyutuna ulaşılmıştır. Bunlar: takipçilerin özsaygısına saldırı, bölünme ideolojisi, dürüstlük eksikliği, istismarcı denetim, sosyal dışlama, eşitsizliğin teşviki, takipçilerin güvenliğini tehdit ve serbest bırakma/müdahale etmeme.

Türkiye'de ise Çelebi vd. (2015), öğretmen algısına göre toksik liderlik ölçeğini geliştirmek amacıyla yaptıkları araştırmada Schmidt (2008) ölçeğinden esinlenmiştir. Araştırmacılar tarafından eğitim sektöründe yapılan araştırmada toksik liderliğin, olumsuz ruhsal durum, bencillik, çıkarcılık ve değer bilmezlik olmak üzere dört boyutu ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların toksik liderlik ölçeğindeki bencillik ve çıkarcılık boyutları ile Schmidt'in (2008) narsist, kendini yüceltme ve istismarcı denetim boyutlarının birbiriyle uyumlu olduğu görülmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Reed (2004)'e göre toksik liderliğin çıkarcılık boyutu, astlarını düşünmeyen, motivasyonlarını kendi çıkarlarından sağlayan, kendisine avantaj sağlayan çalışanlara ayrıcalık tanıyan, parçası olmayan başarıları üstlenen ve hata olduğunda sorumluluk almayan davranışları kapsamaktadır. Bu boyut Schmidt'in (2008) kendini yüceltme boyutuna karşılık gelmektedir.

Çelebi vd. (2015) tutarsızlık, bencillik, benmerkezci yaklaşım gibi özelliklerle eşleşen Schmidt (2008)' in narsisizm boyutunu ise bencillik boyutuyla eşleştirmektedir. Bencillik boyutunda toksik bir lider diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünerek benmerkezci bir yaklaşım sergilemektedir (Özer vd., 2017).

Yavaş (2016), Çelebi vd. (2015)'nin Türkiye'de geliştirdiği toksik liderlik ölçeğini kullanarak, ürün ve hizmet sektöründe uygulamalı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada ölçek boyutlarının farklı sektörlere uygunluğu tartışılmaktadır. Çelebi ve arkadaşlarının (2015) toksik liderlik ölçeğinin uyumluluğu için araştırmanın verileriyle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak araştırmada dört boyutlu olan bu ölçek doğrulanamamıştır. Bunun sebebi ise araştırmanın katılımcılarının Çelebi ve arkadaşlarının araştırmasındaki katılımcılarla eğitim düzeyleri bağlamında uyumlu olmadığının düşünülmesidir. Bir sonraki yapılan analizde ve araştırmanın sonucunda, toksik liderliğin beş boyutuna ulaşılmıştır. Bunlar: Benmerkezcilik, olumsuz ruhsal durum, değer bilmezlik, kararsızlık ve belirsizlik ve otokratik yönetim davranışlarıdır.

1.3.1.Benmerkezcilik (Egocentrism)

Benmerkezcilik boyutunda lider kendisinin mükemmel olduğunu ve diğer yöneticilerden daha yetenekli olduğunu düşünmektedir. Aynı zamanda kendi başarısızlıklarının sorumluluğunu almayıp yükü astlarının omuzlarına yıkmaktadır (Yavaş, 2016). Toksik liderler her defasında "ben" ifadesini tercih ederler. Sürekli olarak negatif mesajlar verme eğilimdedirler ve egolarını tatmin etme peşindedirler. Aynı zamanda toksik lider, bulunduğu mevkiyi ve hatta daha üst mevkileri olduğundan daha fazla hak ettiğine inanırken işletme açısından vazgeçilmez olduğunu varsaymaktadır (Demirel, 2015; Günsel, 2017).

1.3.2.Olumsuz Ruhsal Durum (Negative Mood)

Liderin sürekli negatif ruh halinde olması, dürtüsel bir şekilde aniden öfke patlamaları yaşamasına, kaba ve rahatsız edici bir şekilde davranmasına neden olmaktadır. Bu davranışların sonucunda ise çalışanların liderden çekinerek ona yaklaşamamaktadır (Yavaş, 2016).

Appelbaum ve Girard (2007)'a göre olumsuz ruhsal durum sergileyen liderler, kontrolü ellerinde tutmak isterler. Herhangi bir problemde birilerini suçlamaya çalışırlar. Kendilerinin hata yapmayacaklarını düşünürler. Örgüt içerisinde kimseye

güvenmezler ve en önem verdikleri şey çalışmaktır. Ayrıca araştırmalarda toksik liderlerin olumsuz ruh hallerinden dolayı soğuk olduklarını ve ilişkilerinde ölçülü davranmadıkları görülmektedir (İlhan, 2019).

1.3.3.Değer Bilmezlik (Unappreciation)

Liderin çalışanını umursamaması, sürekli olarak işlerinde başarısız olduğunu söylemesi, daha önceki hatalarını ve yanlışlarını sürekli olarak hatırlatması, onları hafife aldığını, onları küçümsediği göstermekte ve bu davranışlar, toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunu karşılamaktadır (Yavaş, 2016).

Aynı zamanda liderin personellerle yalnızca işle ilgili iletişim kurması, bunun dışında iletişime açık olmaması ve esneklik göstermemesi gibi davranışları da değerbilmezlik boyutu altında açıklanmaktadır (Günsel, 2017).

1.3.4.Kararsızlık ve Belirsizlik (Instability And Uncertainty)

Bu boyutta çalışanlar, liderin ruh haline göre davranmaları gerektiğini düşünmektedirler. Eğer ki lider kızgınsa çalışma ortamı gergin, mutluysa iş ortamında olumlu bir hava esmektedir. Aynı zamanda lider, meslektaş veya yönetici olarak davranmayıp patronluk taslamaktadır. Bu ifadeler liderin kararsız ve belirsiz ruh haline sahip olduğunu göstermektedir (Yavaş, 2016).

Çelebi ve arkadaşları bu ifadeleri olumsuz ruhsal durum boyutu altında açıklamaktadırlar. Toksik liderin ruh hali, ses tonuna, ses tonunun şiddetine, mimiklerine yansıyarak örgüt iklimini belirlediği için çalışanlar nasıl davranacakları konusunda kararsızlık yaşamaktadırlar.

1.3.5.Otokratik Yönetim Davranışı (Autocratıcal Management Behaviour)

Toksik liderliğin bu boyutunda lider, çalışanların fikirlerini ve önerilerini önemsemeyerek genellikle kendi önem verdiği konular üstünde durmaktadır. Lider, kendi fikirlerinin aksi olan fikirleri hoş karşılamayan ve örgütü yalnızca kendi

kararlarıyla yöneten bir tutum içerisindedir. Ortak karar almaya yanaşmak yerine tek başına karar almaktadır (Yavaş, 2016). Aynı zamanda otokratik lider, astlarını sürekli işleri nasıl tamamladığı konusunda kontrol eder, onların özel bir alana sahip olmasını engeller ve astlarının önerdiği yeniliklere kapalıdır (Schmidt, 2008).

1.4.TOKSİK LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tablo 1'de literatürdeki seçilmiş toksik liderlik kapsamlı araştırmalara, hangi yöntem ve tekniklerin kullanıldığına ve kısaca sonuçlarına yer verilmiştir**.**

Tablo 1: Literatürdeki Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları

Yazar/ Yazarlar	**Yıl**	**Yöntem/ Teknik**	**Temel Bulgu**
Tepper, B.J.	2000	Anket	Araştırma sonuçlarında, istismarcı denetimin bir dizi işlevsiz sonuç ürettiğini, astların adaletsizlik deneyimleri istismarcı denetime verilen tepkilerinin çoğunu açıkladığı ve istismarcı denetimin bazı sonuçlarının, daha az iş hareketliliği olan astlar arasında daha belirgin olduğu ortaya çıkmıştır.
Goldman, A.	2006	Vaka Analizi	Araştırmada yüksek toksik liderlik davranışları ve işlevsiz örgütsel davranışların nedeninin kişilik bozuklukları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak sınırda kişilik bozukluğu olan bir liderin, örgüt için sistemik açıdan bir kirletici görevi gördüğü belirtilmektedir.
Padilla, A. ve diğerleri	2007	Literatür Taraması	Araştırmanın sonucunda, yıkıcı liderliğin tanımının liderlerin bireysel özelliklerine odaklanmaktan ziyade, bileşenlerin yaşam kalitesini ve daha büyük sosyal organizasyonun kaderini tehlikeye atan olumsuz sonuçları vurgulaması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca yıkıcı liderliğin, toksik üçgen yani doğal ekolojisinde liderler, takipçiler ve bağlamlar arasındaki etkileşimler açısından incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.
Allio, R.J.	2007	Senaryo Modeli	Araştırmada kötü liderin; kişilik bozuklukları, kontrol yetersizliği, yanlış yönlendirilmiş değerlere sahip olma, gerçeklerden kaçınma ve takipçilerin suç ortaklığı olasılıklarından dolayı ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Tablo 1(Devam): Literatürdeki Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları

Appelbaum, S.H. ve Roy-Girard, D.	2007	Literatür Taraması	Araştırmanın bulgularında işletme içerisindeki toksinlerin (toksik lider, toksik iletişim, toksik örgüt) karar verme bozukluğu, sinirlilik, kaygı, öfke, konsantre olamama ve hafıza kaybı gibi psikolojik etkileri ortaya koyulmuştur. Ayrıca Kuzey Amerika'daki işletmelerin, yönetici ve personellerin toksik davranışlarından dolayı yılda 200 milyar dolar zarara uğradıkları belirtilmiştir.
Schmidt, A.A.	2008	Karma	Araştırmada toksik liderlik ölçeğinin beş boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar; "kötü niyetli denetim, otoriter liderlik, narsist davranışlar, kendini yüceltme ve öngörülmez davranışlar olarak tanımlanmıştır.
Pelletier, K.L.	2010	Anket	Araştırmanın bulgularında toksik liderin takipçilerin özsaygısına saldırı, dürüstlük eksikliği, bölücülük ideolojisi, istismarcılık, sosyal dışlama, eşitsizliğin teşviki, takipçilerin güvenliğini tehdit ve serbest bırakma/müdahale etmeme boyutlarına ulaşılmıştır.
Steele, J.P.	2011	Karma	Araştırmanın sonucunda ABD Ordusu'nda her 5 astın yaklaşık 1'inin liderlerini toksik olarak gördüğünü ortaya çıkmıştır. Toksik liderin, mikro yönetim, agresif tutum, katı olma, karar vermede zayıflık ve kötü bir tutum oluşturarak kötü örnek olma davranışları sergilediği ortaya çıkmıştır.
Uymaz, A.O.	2013	Anket	Araştırma sonucunda altı boyuttan oluşan yıkıcı liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Bunlar; aşırı otoriter davranışlar, liderlik için yeterli vasıfa sahip olmamak, etik dışı davranışlar sergilemek, teknoloji ve değişime direnmek, kayırmacılık çalışanlarına karşı duyarsızlıktır.
Kırbaç, M.	2013	Betimsel	Araştırmada toksik liderin, toksik okul kültürünün ortaya çıkmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toksik lider bunu elde etmiş olduğu başarılar sayesinde etik olmayan davranışlarını maskeleme yoluyla yapmaktadır. Ayrıca karar alma sürecinin kötü yönetilmesi, toksik iletişim ve adaletsiz davranışların okul kültürünün ortaya çıkmasına neden olduğu sonuçlanmıştır.

Tablo 1(Devam): Literatürdeki Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları

Chua, S.M.Y. ve Murray, D.W.	2015	Anket	Araştırmanın sonucunda, kadınların toksik liderleri erkeklerden daha olumsuz algıladıklarını ve olumsuz mesaj çağrışımları üzerinde daha fazla durduklarını, erkeklerin ise olumlu çağrışımları daha vurguladıkları ortaya çıkmıştır.
Çelebi N. ve diğerleri	2015	Anket	Çelebi ve arkadaşları araştırmalarında öğretmen algısına göre toksik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır; bencillik, çıkarcılık, olumsuz ruhsal durum ve değerbilmezliktir.
Yavaş, A.	2016	Anket	Araştırmanın sonucunda toksik liderliğin 5 boyutuna ulaşılmıştır. İki farklı sektörde gerçekleştirilen araştırmada 4 boyutta farklılaşma gözlenmiştir. Liderlerin negatif ruh hali, değer bilmezlik ve otokratik yönetim davranışları konaklama sektöründe daha yüksek iken, kararsızlık ve belirsizlik boyutunun imalat sektöründe daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Benmerkezcilik boyutu her iki sektörde de aynı şekilde algılanmıştır.
Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö.	2016	Kavram-sal	Araştırmada kavramsal çerçeveler incelenmiş ve çıkarsamalar yapılmıştır. Bu çıkarımlarda toksik bir liderin istismarcı, narsist ve otoriter kişiliği ile birlikte gösterdiği yıldırma davranışlarının çalışanları ve örgütsel sağlığı olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır.
Çetinkaya, H.	2017	Anket	Araştırmanın sonuçlarında, öğretmenlerin toksik liderliğe ve boyutlarının tamamına yönelik algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı ve toksik liderlik boyutlarının öğretmenlerin duyarsızlaşma, tükenmişlik ve kişisel başarı hislerindeki azalmayı anlamlı olarak yordadığı ortaya çıkmıştır.
Özer, Ö. ve diğerleri	2017	Anket	Araştırmada sağlık çalışanlarının toksik liderlik algılarının demografik özelliklerine göre toksik liderliğin alt boyutlarına farklılaştığı görülmüştür.
Akça, M.	2017	Anket	Araştırmanın sonucunda toksik liderlik ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Tablo 1(Devam): Literatürdeki Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları

Demirdağ, S.	2018	Karma	Araştırmada algılanan örgütsel toksisite etkisinin, yükseköğretimdeki akademisyenlerin bununla başa çıkma düzeylerinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Yalçınsoy, A. ve Işık, M.	2018	Anket	Araştırmada toksik liderliğin değer bilmezlik, çıkarcılık ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatabileceği ve işten ayrılma niyetlerini artırabileceği sonucuna ulaşılırken bencillik boyutu ile bahsedilen değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.
Bozkurt, S. ve diğerleri	2018	Anket	Araştırma sonuçları Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan üst düzey yöneticilerin toksik liderlik davranışlarını büyük ölçüde sergiledikleri ve bunun da örgütteki güven ortamını ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.
Başar, U.	2019	Anket	Araştırmanın sonucunda zorba, samimiyetsiz ve bezdirici davranışları içeren liderliğin karanlık yapısı "iş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği" çatısı altında toplanmıştır.

Tablo 1'de verilen toksik liderlik kapsamlı seçilmiş araştırmalar incelendiğinde veri toplama tekniklerinde ağırlıklı olarak anket tekniğinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları genel anlamda değerlendirildiğinde toksik liderliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileriyle beraber örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin ortaya konduğu görülmüştür. Aynı zamanda araştırmaların eğitim sektöründe yaygınlaştığı tespit edilmiştir.

Araştırmaların yayımlandığı yıllara bakıldığında ise 2016 yılından itibaren toksik liderliği konu eden araştırmaların yaygınlaştığı görülmektedir Toksik liderlik araştırmalarının son yıllarda giderek artması bu anlayışın organizasyonlardaki önemine daha çok vurgu yapılması gerektiğini göstermekte ve derinlemesine çalışmaların az sayıda olması sebebiyle bu araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

1.5.TURİZM ALANINDA TOKSİK LİDERLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tablo 2'de turizm alanında yapılan seçilmiş toksik liderlik araştırmalarına yer verilmiş olup kullanılan yöntem ve temel bulgulardan kısaca bahsedilmiştir.

Tablo 2: Turizm Alanında Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları

Yazar/ Yazarlar	Yıl	Yöntem-Teknik	Temel Bulgu
Hoel, H. ve Einarsen, S.	2003	Derleme	Turizm endüstrisinde stresi azaltmak ve iş memnuniyetini artırmak için çalışanların güçlendirilmesi, işlerin zenginleştirilmesi ve hem çalışanların hem de yöneticilerin eğitiminin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda turizm endüstrisinde şiddet ve stresle ilgili konularda sistematik araştırmaların çalışanların memnuniyeti, sağlığı ve refahı ile sektörün gelecekteki başarısı için çok önemli olduğu ve ampirik çalışmaların yürütülmesi gerektiği önerilmektedir.
Mathisen, G.E. ve diğerleri	2008	Anket	Restoran sektöründe yürütülen araştırmada, zorbalık ile iş tatmini, bağlılık, çalışanların yaratıcı davranış algıları ve restoranın yaratıcılık düzeyindeki dış değerlendirmeler ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca zorbalığın, tükenmişlik ve işi bırakma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmişir.
Bloisi, W. ve Hoel, H.	2008	Literatür taraması	Literatürdeki yaygın anlayışa göre iş yerindeki zorbalığın, mutfak kültürünün beklenen bir parçası olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ve iş yeri zorbalığının örgüt kültürünün parçası haline gelmeden önlenmesi gerektiği ortaya konulmuştur. Böylece daha mutlu, verimli ve yaratıcı iş gücü sağlayarak restoranların kar edebileceği belirtilmiştir. Ayrıca istismarcı yönetim uygulamaları ve şeflerin zorbalık davranışları ile ilgili araştırmalar sınırlı bulunmuş, bu kavramların araştırılması önerilmiştir.

Tablo 2(Devam): Turizm Alanında Seçilmiş Toksik Liderlik Araştırmaları

Alexander, M. ve diğerleri	2011	Karma	Araştırmanın bulguları, mutfaktaki bazı zorbalık davranışlarının çalışanların kolaylaştırıcısı olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda zorbalık içeren davranışları tanımlarken görünürdeki davranışlardan ziyade etkilerinin daha yakından ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Mutfak şeflerinin zorbalık davranışlarının nedenleri şu şekilde sıralanmıştır: işi etkili bir şekilde yapmak, iletişimi geliştirmek, moral sağlamak ve nihayetinde uyumlu bir ekip oluşturmak.
Bentley, T.A. ve diğerleri	2011	Anket	Sonuç olarak seyahat endüstrisinde her on kişiden birinin zorbalık yaşadığı bulgusunun sektör için önemli bir sonuç olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer önemli bir sonuç ise zorbalığın olumsuz sonuçlarının sadece zorbalığa uğrayan çalışanları değil, zorbalık davranışlarına tanık olanları da etkilediğidir. Çalışanların zorbalıkla tek başına başa çıkmalarından ziyade, örgütsel anlamda önlemler alınması gerektiği ve liderliğin zorbalıkla başa çıkmada önemli rol oynadığı vurgulanmıştır.
Civilidağ, A.	2014	Anket	Araştırma sonucunda, otel çalışanlarında mobbing yaygınlığı % 15,8 olarak bulunmuştur. Otel çalışanlarının yıldırma, tükenmişlik, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği yaş değişkenine göre anlamlı fark gösterdiği ortaya çıkmıştır. Mobbingin tükenmişlik ile pozitif ve anlamlı korelasyonu, iş tatmini ve algılanan örgütsel destek ile negatif ve anlamlı korelasyonu olduğu bulunmuştur.
Ram, Y.	2015	Derleme	Araştırma sonuçlarında, zorbalığa uğrayan çalışanların, zorbalık, şiddet ve cinsel tacizin olumsuz bireysel sonuçlarının endüstrinin olumsuz bir imajını yaratan örgütsel sonuçları etkilediği belirtilmiştir. Aynı zamanda araştırma, zorbalığa karşı uygun müdahale politikalarının ve gündemlerinin sayısının az olması, daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur.
Ariza-Montes, A. ve diğerleri	2017	Anket	Araştırmanın sonuçları ağırlama sektörüne özgü çeşitli özelliklerin zorbalık salgınlarının ortaya çıkmasını desteklediğini ortaya koymuştur.

Yapılan araştırmalara göre turizm endüstrisi işletmelerindeki olumsuz liderlik anlayışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, yaratıcılıkları üzerinde oldukça olumsuz sonuçlar doğurduğuna ulaşılmıştır. Tablo 2'deki bazı araştırmalarda

ise restoran sektöründe sözlü zorbalık ve istismarcı yönetim uygulamalarının mutfak kültürünün doğal bir parçası olarak kabul edildiği ve hatta çalışanları motive etme ve işin etkili bir biçimde yapılması için bir kolaylaştırıcı görevi gördüğü tespit edilmiştir. Aynı zamanda Tablo 2'de verilen araştırmalarda liderliğin karanlık tarafını temsil eden stiller üzerinde durulmasına karşın "toksik liderlik" çerçevesinde şekillenenen araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu olumsuz sonuçlar neticesinde ve Tablo 2'de verilen turizm alanında yapılmış araştırmaların kantitatif ağırlıklı olması itibarıyla literatürde bilindiği kadarıyla "toksik liderlik" kavramının turizm alanı kapsamında "nitel ve neden-sonuç" ilişkileri içeren incelemelerine çok fazla yer verilmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle de bu araştırmanın turizm alanında toksik liderlik literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİ

Bu bölümde öncelikle bilişsel haritalama yönteminin teorik temeli açıklanmış olup araştırma yönteminin tanımı, araştırmada kullanılan neden-sonuç haritaları, yöntemin detayları ve araştırmada kullanılan yapısal analizler açıklanarak bilişsel haritalama yönteminin kullanıldığı araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.KELLY'NİN KİŞİSEL YAPI TEORİSİ

Bilişsel Haritalama Yöntemi'nin teorik temelini Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi (1991) oluşturmaktadır (Abat, 2010; Bourne ve Jenkins, 2005; Fuglseth ve Gronhaug, 2002; Hjortso, 2004; Yavaş, 2009). Kelly, kavramların kişisel doğasını belirtmek için "yapı" ifadesini kullanmıştır. Bilgi yapıları, bireylerin çevrelerine biçim ve anlam vermek sebebiyle kullandıkları zihinsel şablonlardır. Yapı, bir kişinin şeyleri veya olayları benzer ve yine de diğerlerinden farklı olarak yorumlama yoludur (Walsh, 1995). Yapılar, kelimeler ve semboller kullanılarak iletilir ve tamamen kişisel olduğundan dolayı aynı kavramlara aynı anlam verilemeyebilir. Bu yüzden bireyler, benzer yapıları farklı kavramlar kullanarak ifade edebilirler. Bir karar verici belirli bir yapıdan söz ettiğinde, araştırmacılar kendi anlamlarının karar vereninkiyle aynı olduğunu varsayamazlar (Fuglseth ve Gronhaug, 2002).

Kelly tarzında bilişsel haritalama, teorinin üç temel iddiasına dayanmaktadır. Birincisi, insan dünyasını zıtlık ve benzerlik yoluyla anlamlandırır, yani "eylem bağlamında anlam" görecelikten kaynaklanır. İkincisi, insan dünyasında "neden" olduğu gibi, "neyi" böyle yaptığını açıklamaya çalışır. Üçüncüsü ise, insan kavramları hiyerarşik olarak düzenleyerek dünyasının önemini anlamaya çalışır, böylece bazı kavramlar başkalarına göre daha üstün olur (Eden, 1988).

Bu araştırmada verilerin toplanmasında kullanılan basamaklı görüşme tekniği ve analizlerin de teorik temelini Kelly'nin Kişisel Yapı Teorisi oluşturmaktadır.

2.2.BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİNİN TANIMI VE NEDEN-SONUÇ HARİTALARI

Türk Dil Kurumu biliş kavramını *"canlının, bir nesne veya olayın varlığına ilişkin bilgili ve bilinçli duruma gelmesi, vukuf"* olarak tanımlamaktadır. Bilişsel ise *"bilişle ilgili, zekânın işleyişiyle ilgili, kognitif"* olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020).

Biliş, kişilerin duyularından, tecrübelerinden ve ilişkilerinden oluşan bilginin algı, hafıza, dil ve düşünceler tarafından seçilip dönüştürüldüğü ve yeniden düzenlendiği bir süreçtir. Bunun sonucunda kişide dış dünyaya ait gerçekle ilgili bir temsilin oluştuğu, bilginin inşa edildiği veya algının çarpıtıldığı bir sistem ortaya çıkmaktadır. (Arkonaç, 2005). Etimolojik olarak Latince "cognoscere" kavramı bize bilişin karşılığını verirken, bilmek, kavramsallaştırmak ve tanımlamak anlamına gelmektedir (Akpunar, 2011).

Bilişsel harita, "bireyin etrafındaki 'şeyleri' algılamasında ve anlamlandırmasında kendi zihninde oluşturduğu kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir çerçevede görsel olarak incelemeye imkân sağlayan zihinsel bir model" olarak tanımlanmaktadır (Kalburan vd., 2018; Yavaş, 2009). Bilişsel haritalama yöntemi ise, herhangi bir konuyla ilgili, kişinin zihnindeki ana kavramlara ulaşmak için kendi ifadelerinden yararlanmak ve ilgili konuyla tecrübelerini birleştirerek, kendi zihninde oluşturduğu haritayı görsel biçimde ortaya koymaktır (Swan, 1995).

Bilişsel haritalama terimini ilk kez 1948'de Tolman *"Cognitive Maps in Rats and Men*" başlıklı bir psikoloji makalesi için kullanmıştır (Eden, 1988). Bilişsel haritalama yönteminin temeli ise 1736'da Euler'in "Grafik Teorisi"nde atılmış ve 1976 yılında Axelrod tarafından geliştirmiştir (Kalburan vd., 2018).

Zihinsel modeller kişilerin ne algıladığını ve çevrelerindeki dünyaya nasıl tepki verdiklerini ortaya koymaktadır. Genellikle sınırlı bilgiye dayanan zihinsel modeller kısmi olup, tipik olarak bilinç seviyesinin altında çalışmakla birlikte bilinç, inanç ve değerleri kapsamaktadır. Zihinsel bir model örneğin; bir kişinin bir yılanı korkutucu veya büyüleyici olarak algılayıp algılamadığını, bir durumu tehdit veya fırsat olarak görüp görmediğini belirlemektedir (Marcum, 2009).

"İnsanların çevreleri hakkındaki bilgileri basitleştirilmiş bir biçimde ve sahip oldukları diğer bilgilerle birlikte sakladıklarını varsayılmaktadır. Ayrıca, bu bilgilerin insanların zihinlerinde taşıdığı bir yapıda kodlandığını ve bu yapının makul bir dereceye kadar temsil ettiği çevreye karşılık geldiğini düşünülmektedir. Sanki bir birey kafasında bir çevre haritası veya modeli taşıyormuş gibi" (Aktaran: O'Keefe ve Nadel, 1978: s.77).

Swan (1995), kuramsal bağlamda bilişsel haritayı, kişinin çevresini anlamak için kullandığı kavramların ve kavramlar arasındaki ilişkilerin içsel bir simgesi olarak tanımlamaktadır. Bilişsel haritalama yöntemi ampirik düzeyde ise kişinin soru veya sorunla ilgili belleğinde var olan haritalara ulaşarak bunları görsel bir biçimde ortaya çıkarmayı amaçlayan bir yöntemdir. Dolayısıyla bu yöntem sayesinde, kişilerin örtük inanç sistemlerinin içeriği ve yapısı görsel olarak resmedilir ve kişilerin yaşadıkları çevredeki yeri belirlenmiş olur.

Bilişsel bir haritanın geliştirilmesinin temel nedeni, karar çevresiyle alakalı başka türlü elde edilmesi zor olabilecek bilgileri elde etmektir. Bilişsel haritalar, konu ile ilgili bilgi birikimini geliştirmeyi sağlayan bir bilgi toplama aracıyken göz ardı edilebilecek iç görü sağlamaktadır (Barr vd., 1992; Montazemi ve Conrath, 1986).

Bilişsel haritalar farklı tiplerde oluşturulabilir. Bunlar kavram haritaları, semantik haritalar ve neden-sonuç haritaları olarak ayrılmaktadır. Kavram haritaları, kavramlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkiler yönü ortaya koyularak oluşturulur. Semantik haritalarda ana fikir haritanın ortasına yerleştirilir ve çevresine anahtar kelimeler yazılarak dışa doğru büyüyen bir yapı meydana getirilir. Sonrasında diğer

anahtar kelimeler de aynı ana fikirde olduğu gibi dışa doğru büyüyerek tıpkı ağaç ve dallarına benzeyen bir yapı oluşturulur (Siau ve Tan, 2005; Slaughter vd., 2006). Bu araştırmada bilişsel haritalama yönteminin sunduğu neden-sonuç haritaları kullanılmış olup daha detaylı kavranması amacıyla aşağıda açıklanmaktadır.

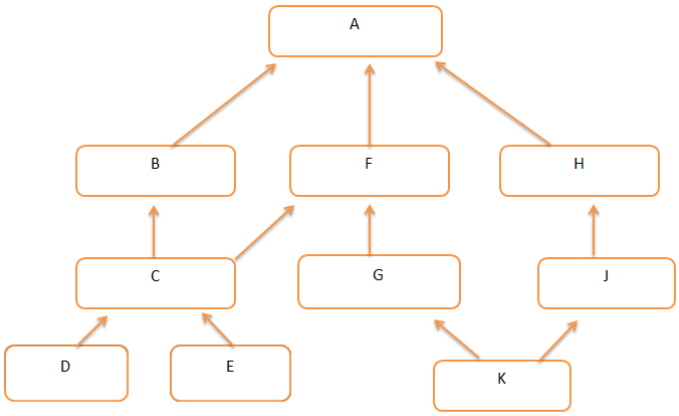
Neden-Sonuç Haritaları

Neden-sonuç haritaları bireylerin belirli bir alandaki kendine özgü inançlarını keşfetmenin bir aracı ve grafiksel temsilidir (Aktaran: Nadkarni ve Narayanan, 2005; Eden, 1992; Markoczy ve Goldberg, 1995). Bilişsel haritalama yöntemiyle karmaşık sistemler kümelenerek kavramlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri tanımlanır. Neden sonuç ilişkisine dayalı bilgiler için uygun olan bu haritalama yönteminde katılımcının zihnindeki kavramları ve bu kavramlar arasındaki nedensellik ilişkisini net bir şekilde ortaya koymak amaçlanmaktadır (Markoczy, 1994). Araştırmacının sorusuyla birlikte katılımcının konuyla ilgili örtük inanç sistemindeki değerlere ulaşılmaya çalışılır. Neden-sonuç haritaları belli bir problem ile ilgili detaylı bilgi edinmeye fayda sağladığı için karar vermeye yardımcı olmada kullanışlı araçlardır (Abat, 2010).

Kelly (1991)'e göre, nedensel anlayış, sonuçları tahmin etmek ve olayları kontrol etmek için bir ön koşuldur. Kelly böylece evrenin gerçekten var olduğunu ve bireylerin olayları anlamada farklılık gösterebileceğini varsaymaktadır. Ayrıca olayları yorumlamanın ve işlemenin bazı yollarının diğerlerinden daha etkili olabileceğini ima etmektedir (Fuglseth ve Gronhaug, 2002).

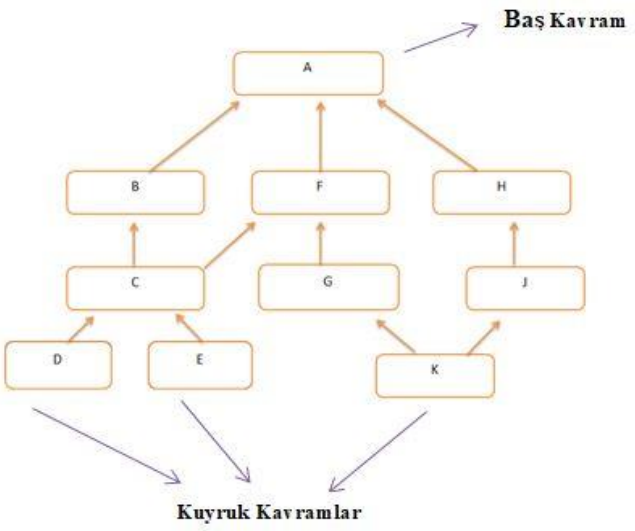
Yapısal olarak neden-sonuç haritalarında kavramlar tek tek birimler şeklinde gösterilirken kavramlar arasındaki ilişkiler tek yönlü oklarla gösterilmektedir (Aktaran: Abat, 2010). Her kavram çifti için katılımcılar, ifade ettikleri kavramların birbirleri tarafından etkilenip etkilenmediklerini, herhangi bir etki varsa bu etkinin pozitif veya negatifliğini belirtmektedirler (Yavaş, 2009). Şekil 1'de örnek bir harita gösterilmektedir. Şekil 1'e göre haritadaki A kavramı ulaşılmak istenen sonucu yani problem alanını temsil etmektedir. Diğer kavramlar da A kavramına ulaşmamıza neden olan kavramlardır. Oklar ise kavramlar arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bir

kavram birçok farklı kavramın nedeni veya sonucu olabilmektedir. Eğer kavramlar arasındaki ilişki pozitifse oklar Şekil 1'deki gibi gösterilmektedir. Kavramlar arası etkileşimin negatif olduğu durumlarda ise oklara negatif değer yüklenmektedir.



Şekil 1: Neden-Sonuç Haritası Örneği

Hiyerarşik bir yapıda olan bilişsel haritalarda bazı kavramlara "baş" bazı kavramlara ise "kuyruk" denilmektedir. Baş kavram, kendinden sonra başka bir kavram gelmeyen ve genellikle hedef şeklinde ifade edilen kavramlardır. Kuyruk kavramlar ise, daha fazla kavramla tanımlanmayan kavramlar şeklinde ifade edilmektedir. Baş kavramlar genellikle istenen veya istenmeyen sonuçları ifade ederken, kuyruk kavramlarsa bizi o sonuçlara götüren ipuçlarıdır (Eden, 2004). Şekil 2'de baş ve kuyruk kavramların bilişsel haritadaki yerleri gösterilmektedir.



Şekil 2: Bilişsel Haritada Baş ve Kuyruk Kavramlarının Yeri

2.3.BİLİŞSEL HARİTALARIN OLUŞTURULMA SÜRECİ

Bilişsel haritaların oluşturulmasında farklı yollar izlenebilir. Bunlardan bazıları görüşme tekniği (Hjortso, 2004), doküman kodlama/ yazılı metin analizi (Nadkarni ve Narayanan, 2005) ve anket (Olekalns ve Smith, 2005) tekniğidir (Karaali ve Ülengin, 2008). Bu araştırmada ise verilerin toplanmasında basamaklı görüşme tekniği tercih edilmiş ve bu teknik aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1.Basamaklı Görüşme Tekniği

Basamaklı görüşme tekniği daha önce de bahsedilen Kelly'nin kişisel yapı teorisine dayanmaktadır. Kişisel yapıların hiyerarşik organizasyonu, Hinkle (1965) tarafından geliştirilen basamaklama tekniğiyle incelenmektedir (Korenini, 2012). Bilişsel haritalama yöntemi kullanan çalışmalarda bu tekniğin sıkça kullanıldığı görülmektedir (Abat, 2010; Bourne ve Jenkins, 2005; Korenini, 2012; Söderman vd., 2017; Yavaş, 2009). Basamaklı görüşme tekniği bireyin kişisel değer önceliklerine erişmenin bir yoludur (Bourne ve Jenkins, 2005).

Basamaklı görüşme tekniği, katılımcının ifade ettiği bir dizi başlangıç (kuyruk/ipucu) kavramıyla başlamaktadır (Korenini, 2012). Katılımcının bilişsel haritası oluşturulurken ifade ettiği kavramdan aşağıya doğru basamak oluşturmak için "Nasıl?", yukarıya doğru basamak oluşturmak için ise "Neden?" sorusu kullanılmaktadır. Amaç, neden-sonuç ilişkilerini ortaya koyarak katılımcının cevapları ile bir hiyerarşi oluşturmaktır. Katılımcının verdiği cevaplara göre araştırmacı görüşme sırasında görsel bir bilişsel model ortaya çıkarmaktadır ve soru sorma süreci, katılımcının verecek cevabı kalmayana dek devam etmektedir (Korenini, 2012; Yavaş, 2009).

2.3.2.Grup Haritalarının Oluşturulması

Katılımcılardan elde edilen bireysel haritalardan bir grup haritası oluşturmak için üç farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlar birleştirme, toplama ve atölye çalışması yöntemidir. Birleştirme yönteminde katılımcıların problem alanıyla ilgili kendilerine

özgü kavramları doğrudan haritaya yerleştirilirken ortak olan kavramlar birleştirilir. Böylece ortak kavramlar ve ilişkiler korunurken katılımcıların arasındaki bireysel farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Toplama yönteminde döngü oluşturacak kavramlara odaklanılır ve katılımcıların kullandığı örtük kavramlar döngü oluşturacak şekilde birleştirilmektedir. Atölye çalışmasında ise, bir gruptaki üyelerin haritaya yansıyacak kavramlara ve kavramların birbirleriyle ilişkilerine birlikte düşünerek karar vermesi ve haritaya yansıtmasıyla oluşturulmaktadır (Aktaran: Yavaş, 2009).

Bu araştırmada grup haritaları oluşturulurken birleştirme yöntemi tercih edilmiştir. Birleştirme yönteminin tercih edilmesinin nedeni, birleştirme basamağından önce baş başa yapılan görüşmelerde katılımcıların özgürce konuşmalarını sağlamak ve karşıt görüşler için gerekli mahremiyeti sunmaktır (Hjortso vd., 2005). Grup modellerinin oluşturulmasında izlenen yol, araştırmanın üçüncü bölümde detaylandırılmıştır.

İlk bakışta anlaşılması zor ve karmaşık yapılara sahip olan bilişsel haritalar, matris şekline dönüştürülerek ilişkiler matris üzerinden de gösterilebilir. Kavramların ve kavramlar arasındaki ilişkilerin gösterildiği matrise "komşuluk matrisi" adı verilmektedir (Karaali ve Ülengin, 2008)**.** Bilişsel haritadaki kavramlar komşuluk matrisinde yatay ve dikey eksenler boyunca listelenir. Her bir sütunun ve satırın kesişimindeki hücreler, iki eleman arasındaki nedensel ilişkinin varlığını göstermektedir (Atasoy, 2007).

	toksik bir liderdir	calisanlarla iletisimi saglikli degildir	calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez	olusan krizi yönetemez	calisanin isi birakmasına neden olu	calisanin motivasyonunu düsürür	motive edici seyler yapmaz	isletmenin gelismesini engeller
toksik bir liderdir	0							
calisanlarla iletisimi saglikli degildir	+	0				+		
calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez		+	0					
olusan krizi yönetemez	+			0		+		
calisanin isi birakmasına neden olur	+				0			
calisanin motivasyonunu düsürür	+					0		
motive edici seyler yapmaz	+						0	
isletmenin gelismesini engeller	+							0

Şekil 3: Komşuluk Matrisi Örnek

Şekil 3'te araştırmadaki verilerden kısa bir bölüm alınmış bir grup matrisi örnek gösterilmektedir. Dikey yerleştirilmiş kavramlardan hangisi yatay kavram ile ilişkiliyse "+" işareti koyularak gösterilmiştir. Örneğin Şekil 3'e göre eğer, "bir lider çalışanın motivasyonunu düşürüyorsa toksik bir liderdir". Kavramlar kendileriyle ilişkili olmadıkları için 0 değeri girilmiştir. Ve aralarında nedensel bir ilişki bulunmayan kavramlar için hücreler boş bırakılmıştır. Bu araştırmada komşuluk matrisinin oluşturulma nedeni birleştirilen grup modellerinin daha anlaşılır bir biçimde okunmasına yardımcı olmaktır ve araştırmaya ek olarak oluşturulan matrislerin tümü sunulmuştur (Bkz.EK-2).

2.4.BİLİŞSEL HARİTALARDA GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Bilişsel haritalarda geçerliliği ve güvenilirliği sağlamak için aşağıdaki unsurlar üzerinde durulmaktadır.

Biliş çok karmaşık bir olgudur ve bazı biliş teorileri mevcuttur. Araştırma sorusunun nasıl cevaplanacağını ve verilerin nasıl anlamlandırılacağını planlamak için teorik bir bakış açısına ihtiyaç vardır. Bunun yanında verilerin geçerli bir analizine ve yorumlanmasına sahip olmak için, seçilen teori ile bilişin araştırma soruları ile ilgili yönünü en uygun şekilde yakalayacak bir yönteme ihtiyaç duyulmaktadır. Birlikte ele alındığında teori-yöntem-veri üçlemesinin arasında uyum olması gerekmektedir (Fuglseth ve Gronhaug, 2002).

Bilişsel haritalarda geçerliliğin sağlanması için diğer unsur geleneksel geçerlilik sorusu olan "Düşündüğümüzü mü ölçüyoruz?" yerine "Katılımcının kendisi için açık ve anlamlı bir şekilde yanıt vermesine izin verdik mi?" sorusu daha uygundur. Dolayısıyla haritalama sürecinde, katılımcıların tamamen kendi düşüncelerini yansıtmalarına, herhangi bir aşamada kavramları değiştirmelerine izin verilmesi ve süreç içerisinde aktif olarak bu düzenlemelere teşvik edilmesi bilişsel haritalama yönteminin geçerliliğini arttırmaktadır (Ambrosini ve Bowman, 2005 s.498).

Bilişsel haritalarda güvenilirliği sağlamanın bir yolu, Axelrod (1976) tarafından ifade edilmekte ve kavramlar ile nedensel ilişkilerin araştırmacı varsayımlarından değil verilerden gelmesi gerektiğidir. Bu da araştırmacının etkisinin sınırlandırılması ile ilgilidir. Haritalama sırasında araştırmacı, katılımcıyı konuşturmaya teşvik ederek ortaya çıkan kavramlara sadık kalmalı ve veri girişini bu şekilde yapmalıdır. Ayrıca katılımcılar da sürekli olarak araştırmacının neyi kaydettiğini kontrol etmelidir. Böylece araştırmacının etkisi sınırlandırılmaktadır (Fuglseth ve Gronhaug, 2002).

Bu araştırmada araştırma deseni olarak durum çalışması seçilmiştir. Durum çalışmalarında güvenirliliği sağlamanın önemli bir yolu "veri tabanı ve kanıt zinciri" oluşturmaktır. Veri tabanı oluşturmadaki amaç araştırmanın sistematik bir şekilde yürütüldüğünü gösterirken gelecekteki araştırmacılar tarafından tekrar edilebilmesine olanak vermektir. Kanıt zinciri oluşturmadaki amaç ise araştırmanın alt problemlerinden sonuçlarına varan süreci açıklayan bir örüntüyü ortaya koyarak araştırmacı dışındaki bireylere açık ve yalın biçimde göstermektir (Yıldırım, Şimşek, 2018, s.296-297).

2.5.BİLİŞSEL HARİTALARIN YAPISAL ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan yapısal analizler Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Analizler

Analiz	Kullanım Amacı
Döngü Analizi "Loop"	Model içinde döngü oluşturan kavramları belirlemek
Merkeziyet Analizi "Centerality"	Kavramların kaç kavramla ilişkili olduğunu belirleyerek önem sırasını belirlemek
Küme Analizi "Cluster"	Modeli daha yönetilebilir yapan parçalara bölmek
Hiyerarşik Küme Analizi "Hieset"	Hiyerarşik kümeler oluşturularak etkili seçenek analizi için zemin hazırlamak
Etkili Seçenek Analizi "Potency"	En çok kümeye etki eden kavramları belirlemek
Basitleştirme Analizi "Collapse"	Kavramların ilişkilerini koruyarak modeli sadeleştirmek

Kaynak: Decision Explorer® User's Guide, 2017 s.66'dan özetlenmiştir.

2.5.1.Döngü (Loop) Analizi

Kavramlar bazen bir veya daha fazla başka kavram aracılığıyla, bir kavramı diğerine bağlayan yollar oluşturacak şekilde bağlanmaktadır. Bu yol, son ve ilk kavram birbiri ile bağlantılı olduğunda, yani bir kavramın dolaylı olarak kendisi üzerinde etkisi olduğunda döngü haline gelmektedir. Bir döngüde çift sayıda negatif bağlantı varsa veya hiç negatif bağlantı yoksa pozitif, tek sayıda negatif bağlantı varsa negatif olduğu belirtilmektedir (Cossette, 2002).

Döngü analizini kullanmanın iki önemli nedeni bulunmaktadır. Birincisi, ortaya çıkan bir döngü kodlama hatası olabilmektedir. Dolayısıyla diğer analizlerde de hatalara sebebiyet vermemek için hatalı kodlamanın düzeltilmesi gerektiğini bize göstermektedir. İkincisi ise, döngüler zihindeki dinamik düşüncelerin varlığına işaret edebilmektedir (Eden ve Ackermann, 1992: s.319). Az sayıda kavramdan oluşan döngülerin ifade ettiği şeyi kişinin bilmesi olasıdır ve genellikle döngüler bu şekilde meydana gelmektedir. Bilişsel haritalarda bulunan çok sayıdaki döngü ise, sistemin olası karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve bu yüzden de sistem yapısının doğrusal olmadığını ima etmektedir (Karaali ve Ülengin, 2008).

2.5.2.Merkeziyet (Centrality) Analizi

Bilişsel bir haritadaki bir kavramın önemi, bu kavramın doğrudan ve/veya dolaylı ilişkili olduğu kavramların sayısına göre değerlendirilmektedir (Cossette, 2002). Dolayısıyla bir kavram ne kadar merkezi ise öneminin de o kadar büyük olduğu kabul edilmektedir (Olekalns ve Smith, 2005).

Merkeziyet analizi haritadaki tüm kavramların nedensel bağlantılarına dayanarak modeldeki en güçlü etkiye sahip olan ifadelerin gösterilmesini sağlamaktadır (Pyrko ve Dorfler, 2018).

Merkeziyet analizi hesaplama için bir puanlama sistemi kullanır. Merkezi kavramdan uzak her seviye için, kavram sayısına eklenen puan azalır. Merkezi kavram puanına doğrudan bağlanan kavramlar 1, bunlara bağlanan kavramlar 0,5 ve

onlara bağlanan alt kavramlar 0,33 puan alır ve bu şekilde 7 seviyeye kadar çıkar (Decision Explorer® User's Guide, 2017). Bu araştırmada grup modellerinin toksik liderlik algılarındaki kilit sorunları belirlemek amacıyla merkeziyet analizi kullanılmıştır.

2.5.3.Küme Analizi (Cluster ve Hieset)

Oluşturulan haritalardaki kümeleri tanımlamak için iki farklı küme analizi kullanılmıştır. Birincisi *"cluster analizi"* olarak adlandırılan bağlantı kümelenmesidir. Karşılıklı olarak ayrıcalıklı kümeler oluşturur. Bu analiz modele genel bir bakış sağlamak için büyük bir modeli ilgili bölümlere ayırmak amacıyla kullanılmaktadır. İkinci küme analizi yöntemi ise *"hieset analizi"* olarak karşımıza çıkan hiyerarşik kümelemedir. Hieset analizi, belirlenen kilit kavramları dikkate alarak ve her bir kilit kavramın tüm alt kavramlarını takip eder ve haritayı kümelere ayırır (Özen ve Ülengin, 2001).

Cluster analizi, bir katılımcının düşüncelerini nasıl yapılandırdığını göstermektedir (Cossette, 2002). Bu analiz bilişsel haritalarda birbirlerinden uzak, uç noktalarda bulunan, bağlantılı olmayan birçok kavram ve kavramlar arası ilişkilerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla küme analizi, haritaların kümelenerek ayrı ayrı haritalar elde edip bu kümelerin içeriğinin araştırılmasına fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda karmaşık ve hiyerarşik sistemlerde bileşenlerin içerisindeki bağlantılar, bileşenler arasındaki bağlantılardan daha güçlüdür ve sistem içerisindeki en zayıf bağlantıların nerede olduğunu tespit etmek karmaşıklığın analizinin temelini oluşturmaktadır (Eden, 2004). Kümeler, benzerlik ölçüsü olarak değiştirilmiş bir Jaccard katsayısının hesaplanmasına dayanarak, bir kavramın diğerine benzerliğini belirlemek için ilişki yapısını kullanan bir algoritma yoluyla oluşturulmaktadır (Eden, 1988: s.10).

Hieset analizi ise, hiyerarşik kümeler veya gruplar üretmek için kullanılmaktadır (Özen ve Ülengin, 2001). Her kavram, o kavramla bağlantılı diğer kavramlar tarafından desteklenmekte ve dolayısı ile her kavram kendi alt kümesi ile incelenebilir. Her hiyerarşik küme yapısal olarak bir diğerine benzemektedir. Hieset

kümeleri belirli bir küme için alt hedefi temsil eden üst düzey bir baş kavram ve bu hedefe ulaşmak için en ayrıntılı seçenekleri temsil eden kuyruk kavramlardan oluşmaktadır. Hieset analizi cluster analizinin aksine, herhangi bir kavramın birden fazla kümede yer almasına izin vermektedir (Eden, 2004). Dolayısıyla hieset analizi etkili seçenek (potency) analizi için kullanılan bir araçtır.

2.5.4.Etkili Seçenek (Potency) Analizi

Etkili seçenek analizi, hiyerarşik kümeler oluşturmamızı sağlayan hieset analizi aracılığıyla kullanılmaktadır. Bu analiz hieset analizi tarafından oluşturulan kümelerin içeriğini inceleyerek hangi kavramların birden fazla kümede bulunduğunu belirler ve böylece model içindeki etkisini tespit eder (Decision Explorer® User's Guide, 2017). Başka bir deyişle, etkili seçenek analizi, yüksek potens değeri olan kavramları güçlü/etkili seçenekler olarak belirlemekte ve bu durum, kavramların modeldeki önemini artırmaktadır (Abat, 2010; Özen ve Ülengin, 2001).

Analiz, birden fazla sonuç veya hedefin tanınmasının ortak bir sonucu olan ikilemlerin boyutunu da ortaya çıkarabilir. Her etkili seçeneğin, sorunlu bir durumun tanınmasını gösteren hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilir. Bireyin ikilem olan çok sayıda etkili seçeneği bilişsel olarak yönetme yeteneği, bilişsel karmaşıklığa güçlü bir bakış açısı sağlamaktadır. Bilişsel haritaların bu terim ve yollarla analizi, aynı zamanda, bireyin karmaşıklığı yönetmesine yardımcı olmak için güçlü bir yöntem sağlayabilir (Eden, 2004).

2.5.5.Basitleştirme (Collapse) Analizi

Çok sayıda kavram ve kavramlar arası ilişki içeren haritalarla çalışmak çok karmaşıktır. Bu nedenle, bir model çok büyük olduğunda haritayı daraltarak basitleştirme en yararlı analiz olabilmektedir. Model, yalnızca haritada önemli olan kavramları içerecek şekilde azaltılabilir (Özen ve Ülengin, 2001). Basitleştirme analizi; sistemik olarak ortaya çıkan özelliklerin tespiti, zenginliğin korunmasını ve daha az gerekli detayın kaybolmasını sağlamanın etkili bir yolu olarak kabul edilmekte ve böylece “sorunun özü” tanımlanmaktadır (Eden, 2004). Kısacası

basitleştirme analizi, araştırmacıya çok karmaşık bir haritanın özetini çıkarmaktadır (Abat, 2010).

2.6.NİTEL KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Bilişsel haritalarda kavramlar, kavramlar arası ilişkiler, bu ilişkilerin yönü ve gücünün farklılıklarının incelenmesi amacıyla nitel yöntemlerle karşılaştırma yapılmaktadır. Ancak nitel karşılaştırmalar haritaların birbirlerine olan uzaklıklarının objektif olarak ölçümünde yeterli değildir (Yavaş, 2009). Bununla beraber bilişsel haritalarda potansiyel anlamlı farklılıkları işaret eden göstergeler şöyledir:

- *Belirli bir kavramın bir haritada bulunup diğerinde bulunmaması*, bir kişinin o kavramı önemli bulduğu diğerinin ise önemli bulmadığı anlamına gelmektedir.
- *Belirli kavramlar arasında ilişkinin bulunması veya bulunmaması*, bir kişi kavramlar arası etkileşim olduğunu düşünürken diğerinin etkileşim olmadığını düşündüğü anlamına gelmektedir.
- *İlişkinin yönü*, bir kişi kavramlar arası ilişkinin pozitif olduğunu düşünürken, diğerinin negatif olduğunu düşündüğü anlamına gelmektedir.
- *İlişkinin gücü*, iki farklı kişinin ilişkinin yönüyle ilgili inancı aynıyken birinin ilişkinin daha güçlü olduğunu düşündüğü anlamına gelmektedir (Aktaran: Yavaş, 2009).

2.7.BİLİŞSEL HARİTALAMA YÖNTEMİ KULLANAN ARAŞTIRMALAR

Bu başlıkta bilişsel haritalama yöntemini kullanan araştırmalara örnekler verilmiştir.

Klein ve Cooper (1982) araştırmalarında, bir savaş oyununda iki senaryo oynayan yedi askeri subayın davranışını incelemek için bilişsel haritalama yöntemini kullanmışlardır. Sonuçlar, bireylerin ortak bir karar alma ortamına ilişkin algılarının fark edilebilir olduğunu bazen şaşırtıcı şekillerde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla karar alma davranışlarının da farklı olması beklenebilir.

Gözlemlenen bu farklılıklar bilişsel haritaların büyüklüğü ve karmaşıklığı, ayrıntılı yorumları, oyuncuların geleceğe olan güvenleri, beklentileri ve zaman ilerledikçe haritaların nasıl değiştiği ile ilgili olarak farklı sınıflara ayrılmıştır.

Nadkarni ve Shenoy (2004) araştırmalarında, Bayes ağının grafik yapısını oluşturmak için bilişsel harita yöntemini tercih etmişlerdir. Araştırmacılar tarafından oluşturulan bilişsel harita Bayes ağına dönüştürülerek çalışmada iki teknik birleştirilmiş ve buna "Bayes nedensel haritaları" denilmiştir. Sonuç olarak normatif karar verme sürecinde Bayes nedensel haritalarının kullanılabileceği ortaya koyulmuştur.

Kang ve arkadaşları (2007) tarafından 632 topluluk üyesine uygulanan bir çevrimiçi anketle çevrimiçi topluluk gönüllü davranışının araştırılmasına yönelik çıkarım sürecini tanımlamak için bilişsel haritalama yöntemini kullanarak bir araştırma yürütülmüştür.

Atasoy (2007) araştırmasında, Türkiye'de gerçekleştirilen bir inşaat projesinin başarısını modelleyebilmek amacıyla bilişsel haritalama yöntemini kullanmıştır. Böylece araştırmada projenin başarısını etkileyen faktörler ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin katılımcılar tarafından nasıl tanımlandığı ve katılımcıların tanımlarında ortaya çıkan farklılıkların ne olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda proje başarısında bilişsel haritalama yönteminin kullanılmasının avantajları ve dezavantajları tartışılmıştır.

Karaali ve Ülengin (2008) tarafından yapılan araştırmada işsizlik oranını belirlemek amacıyla bilişsel haritalama ve yapay sinir ağları yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde Türkiye'de işsizliği etkileyen unsurlar 5 akademisyenin görüşüyle belirlenmiş ve bu görüşleri elde etmede bilişsel haritalama yöntemi kullanılmıştır.

Yavaş (2009), tarafından yapılan araştırmada, stratejistlerin strateji geliştirmede düşünce olarak farklı fikirlerin yararları ve bunun yanı sıra harekete geçmede bir görüş birliğinin oluşturulmasını sağlamak amacıyla bilişsel haritalama

yönteminin sağlayacağı katkı araştırılmıştır. 6 katılımcıyla gerçekleştirilen araştırmada bir grup modeli oluşturulmuş ve analizler yapılmıştır. Sonuç olarak ise çalışmanın amacıyla bilişsel haritalama yönteminin uygunluğu raporlanmıştır.

Abat (2010) araştırmasında, eğitim yönetimi uzmanlarının yeterliliklerini ve yeterlilikleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla 6 eğitim yönetimi uzmanının görüşme yaparak bilişsel haritalarını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonucunda ise, bir okul yöneticisinin temel yeterlilik alanları belirlenmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir: okula yönelik amaçları gerçekleştirmek, etkili plan yapmak, paylaşılan bir okul kültürü oluşturmak.

Tuncer ve Tuncer (2017) tarafından yapılan araştırmada Türkiye'nin en değerli 100 markası listesinde yer alan firmaların uygulayıcılarıyla halkla ilişkilerde alınan kararların çıkış noktalarını anlamak amacıyla görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada bilişsel haritalama yöntemi kullanılarak halkla ilişkiler uygulamalarını etkileyen faktörler ile bu faktörler arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda halkla ilişkiler kararlarında iç ortamdaki faktörler, karar alıcılar ve maliyet faktörlerinin diğer faktörlere göre daha önemli olduğu görülmüştür.

Kalburan ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan araştırmada, İnternet aracılığıyla yapılan alışverişi etkileyen faktörler ve faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model oluşturulmuş ve bilişsel haritalama yöntemini kullanarak oluşturulan modeldeki etkileşim seviyeleri incelenmiştir. Risk azaltmanın algılanan güveni arttırmaya yönelik etkisi olduğu araştırmanın en önemli bulgusu olarak belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.TURİZM ÖĞRENCİLERİNİN TOKSİK LİDERLİK ALGILARI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR BİLİŞSEL HARİTALAMA ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde turizm öğrencilerinin toksik liderlik algılarına ilişkin yapılan araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın amacı, problemi ve süreci, önemi ve katkısı, araştırmanın örneklemi, sınırlılıklar, araştırmada uygulanan etik ilkeler ve önlemler açıklanmıştır. Daha sonra ise araştırmanın yöntemine, veri toplama sürecine, araştırmanın geçerlilik ve güvenirliğine, yapılan analizlere ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI, PROBLEMİ VE ARAŞTIRMA SÜRECİ

Toksik liderlik davranışları çalışanlarda psikolojik ve fizyolojik açıdan birçok olumsuz etki bırakmaktadır (Başar vd., 2016). Bunlar arasında iş yerine karşı güvenini kaybetme, sağlıksız iletişim ve iletişimi kesme, örgütsel bağlılığın zarar görmesi (Yalçınsoy ve Işık, 2018), işten ayrılmada artış (Sezici, 2016), personel verimliliğinde azalma, fayda-maliyet ilişkisinin olumsuz yönde etkilenmesi (Schmidt, 2008), yüksek devamsızlık oranı ve artan personel transferi (Yavaş, 2016) sayılabilir. Ayrıca toksik bir liderin örgütler açısından maliyetli olduğu da görülmektedir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Emek yoğun özellik gösteren turizm endüstrisinde, özellikle konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde, hizmet üreten ve sunan temel unsur insandır (Kozak ve ark., 2017 s.69). Bu nedenle çalışanın maruz kaldığı olumsuz durumlar, hizmet alıcıyı da doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla toksik liderin, çalışanları üzerinde uyguladığı davranışların ve bu davranışların sonuçlarının tespit edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Diğer yandan yapılan araştırmalarda şeflerin sözlü zorbalık davranışlarının ve istismarcı yönetim uygulamalarının mutfak kültürünün doğal ve beklenen bir parçası olarak kabul edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Alexander vd., 2011; Bloisi ve Hoel, 2008). Taftaf (2018) tarafından yapılan araştırmada ise kadın

öğrencilerin erkek öğrencilere oranla daha yüksek düzeyde kötü muamele algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir araştırmada, toksik liderliği kadınların erkeklerden daha çok olumsuz algıladıkları tespit edilmiştir (Chua ve Murray, 2015). Literatür taramasındaki bulgulara ek olarak bu araştırmada veri toplama sürecinde araştırmacının deneyim kazanması amacıyla öğrencilerle yaptığı görüşmeler sırasında elde ettiği ve araştırmaya dâhil edilmeyen veriler neticesinde katılımcıların öğrenim gördüğü bölüme, cinsiyetlerine ve toksik deneyimlerine göre toksik liderlik ile ilgili algıladıkları davranışların farklılaştığı görülmüştür.

Tüm bu gerekçeler neticesinde bu araştırmanın amacı, ileride turizm endüstrisinde çalışacağı varsayılan turizm öğrencilerinin toksik liderliği nasıl algıladıklarını araştırmaktır ve bu bağlamda araştırmanın temel problemi "Öğrencilerin algıladıkları toksik liderlik davranışları nelerdir?" olarak belirlenirken araştırmanın alt problemleri ise aşağıdaki gibidir:

- Öğrencilerin toksik liderlik algıları arasında benzerlikler ve farklılıklar var mıdır?
- Öğrencilerin öğrenim gördükleri bölüme göre toksik liderlik algıları farklılaşmakta mıdır?
- Öğrencilerin cinsiyetlerine göre toksik liderlik algıları farklılaşmakta mıdır?
- Öğrencilerin toksik lider deneyimine göre toksik liderlik algıları farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın amacı ve problemleri doğrultusunda geliştirilen araştırma sürecine Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Süreci

	Basamaklar	Amaç	Yöntem-Teknik
1	Bilişsel Haritaların Oluşturulması	Öğrencilerin algılarına göre toksik lider davranışlarını tanımlamak	-Bilişsel Haritalama Yöntemi -Basamaklı Görüşme Tekniği
2	Grup Modellerinin Oluşturulması	Farklı gruplar arasındaki bilişsel benzerlikler ve farklılıkları ortaya çıkarmak	-Birleştirme Yöntemi
3	Grup Modelleri Analizlerinin Yapılması	Farklı gruplardaki ortak ve farklı görüşleri ve görüşler arasındaki ilişkileri belirlemek	-Döngü Analizi -Merkeziyet Analizi -Küme Analizleri -Etkili Seçenek Analizi -Basitleştirme Analizi
4	Grup Modellerinin Karşılaştırılması	Öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyimine göre toksik lider algıları arasındaki farkları belirlemek	-Nitel Karşılaştırma Yöntemi

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Literatürde bahsedilen olumsuz etkilere ve sonuçlara bakıldığında geleceğin çalışanları olarak turizm öğrencilerinin bakış açısından algılanan toksik liderlik davranışlarının ne olduğunu anlamak önemlidir. Aynı zamanda, literatür incelendiğinde bilindiği kadarıyla turizm alanındaki toksik liderlik araştırmalarının ve araştırmalardaki nitel ve neden-sonuç ilişkilerine dayalı incelemelerin az sayıda olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 2). Bu da araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bunlara ek olarak araştırmaya katılan bazı öğrenciler görüşme esnasında hem deneyimlerinden faydalanarak hem de ileride çalışma hayatlarındaki beklentilerini ele alarak verdikleri cevaplarla toksik lideri tanımlamanın, kendilerine gelecekte rehberlik etme ve farkında olma açısından fayda sağlayacağını belirtmişlerdir.

3.3.ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Bu araştırmaya, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen Kocaeli Üniversitesi Turizm Fakültesi'nde Konaklama İşletmeciliği ile Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümlerinde öğrenim görmekte olan 40 öğrenci katılmıştır.

Literatür incelendiğinde bilişsel haritalama yöntemini kullanan araştırmaların örneklem sayısının genellikle düşük olduğu görülmektedir. Atasoy (2007) 3, Şahin vd. (2006) 3,Yavaş (2009) 6, Abat (2010) 6, Ambrosini ve Bowman, (2005) 7, Özen ve Ülengin (2001) 13, Johnson ve Lipp (2007) 16, katılımcı ile çalışmışlardır. Bu araştırmada toplam katılımcı sayısı 40 olmasına rağmen haritaların birleştirilmesiyle oluşturulan gruplarda kişi sayıları farklılık göstermektedir (Bkz.Tablo 5).

3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma durum çalışması olarak tasarlandığından elde edilen sonuçların benzer durumlara örnek ve deneyim oluşturması beklenmektedir. Bu nedenle, araştırmanın sonuçlarından genelleme yapılması beklenemez (Yıldırım, Şimşek, 2018: s.73).

Araştırma katılımcıların bilişsel yapılarına dayanmaktadır. Ancak bilişsel yapılar, bireylere özgü içsel süreçlerdir. Bu süreçleri görselleştiren bilişsel haritalar, katılımcıların aktardıkları kadarıyla bilişsel yapıları temsil etmeleri itibarı ile sınırlıdır (Yavaş, 2009).

Bu araştırmada 40 farklı katılımcıyla çalışılmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan kavramların ve kavramlar arası ilişkilerin çok fazla olduğu görülmektedir. Bu da bize kavramların belli ölçüde sınırlandırılması gerektiğini göstermiştir. Kavramların çokluğu, karşılaştırmaların analizini zorlaştıracağından ve kavram sayısı daha fazla olan haritaların küçük haritaları yutabilme olasılığının bulunmasından ötürü, haritaların birleştirilmesinde en az ikişer kez tekrar edilmiş olan ortak kavramlar baz alınmıştır. Tekrar edilmeyen, yalnızca bir kez söylenmiş olan kavramlar dikkate alınmamıştır. Böylece bilişsel içerik sınırlandırılmıştır.

3.5.ETİK İLKELER VE ÖNLEMLER

İnsanların dâhil olduğu tüm araştırmalarda bazı etik ilkelere uymak gerekmektedir. Bu etik ilkeler şöyledir: *bilinçli onay, gizlilik, özel hayata saygı ve zarar vermemek, aldatmama/yanıltmama* ve *verilere sadık kalma.*

- *Bilinçli onay,* katılımcıların araştırmaya tamamen gönüllü olarak katılmaları gerektiğini ve araştırmayla ilgili sürecin katılımcılara açık bir şekilde anlatılarak bilgilendirilmesini ifade etmektedir.
- *Gizlilik, özel hayata saygı ve zarar vermemek* ilkesinde katılımcılara ait verilerin koruma altına alınması ve izinsiz paylaşılmaması gerektiği vurgulanmaktadır.
- *Aldatmama/yanıltmama* ilkesi bilinçli onay ilkesiyle doğrudan ilişkilidir ve katılımcıların daima doğru bilgilendirilmesini gerektirmektedir.
- *Verilere sadık kalma* ilkesinde ise, verilerin çarpıtılması veya masa başı yöntemlerle uydurulmasının bilimsel olmadığı kadar etik olmadığı da vurgulanmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2018: s.108-109).

  Bu araştırmada bütün bu etik ilkelere uyulmasına oldukça özen gösterilmiştir.

3.6.YÖNTEM

Bu araştırma, nitel bir durum araştırması olarak tasarlanmıştır. Araştırmada Bilişsel Haritalama Yöntemi kullanılmış olup bilişsel haritaları elde etmede basamaklı görüşme tekniği seçilmiştir. Decision Explorer 3.3.0. programı kullanılarak oluşturulan haritalar üzerinde Döngü, Merkeziyet, Küme, Etkili Seçenek ve Basitleştirme Analizi yapılmıştır.

3.6.1.Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada bilişsel haritalama yöntemi kullanılmış olup haritaların oluşturulmasında basamaklı görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler minimum 20 dakika maksimum 85 dakika ve ortalama 41 dakika olmak üzere toplam 27 saat 36 dakika sürmüştür. Görüşmeler 2019 Mart ile 2020 Şubat tarihlerinde yapılmış ve

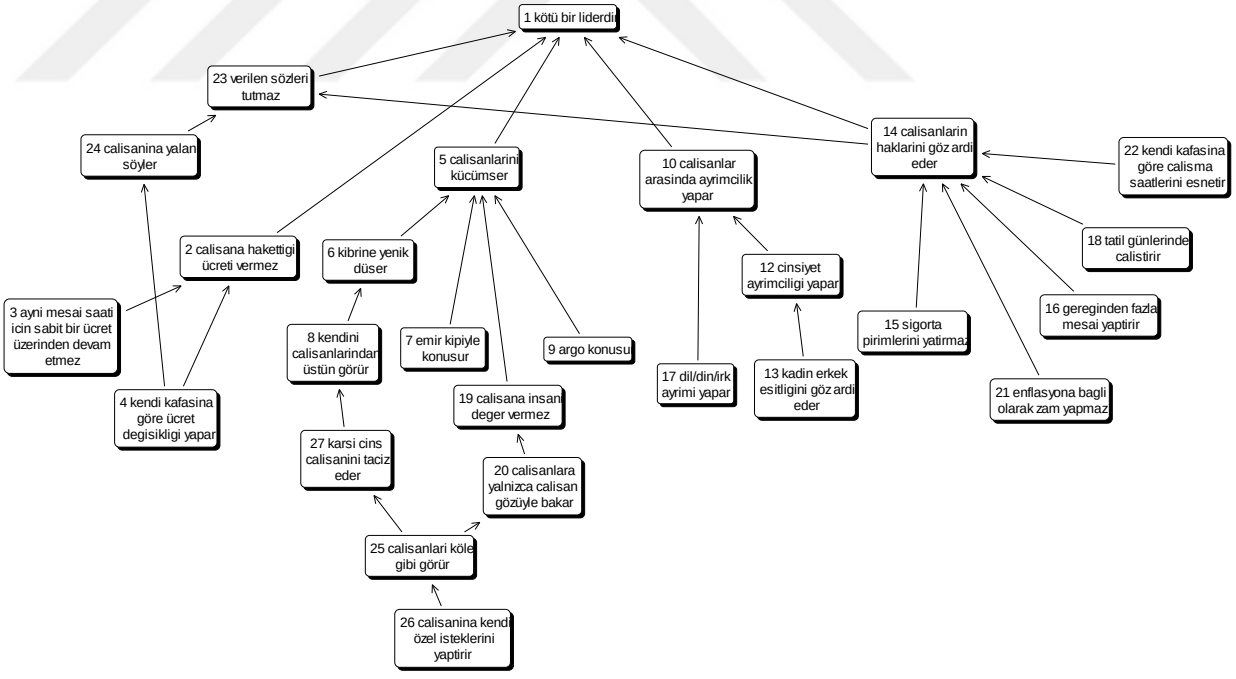
öğrenciler araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Araştırmada görüşmelerin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerini belirtecek bir anket doldurmaları istenmiştir. Bu anket formuna EK-12'de yer verilmiştir.

Bilişsel haritaların oluşturulmasında Decision Explorer 3.3.0. programı kullanılmıştır. Bu programın etkili kullanılması ve görüşmenin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için araştırmacının tekniğe hâkim olması belirli haritalama kurallarının dikkatli bir şekilde öğrenilmesi gerekmektedir (Pyrko ve Dorfler, 2018). Bunun sağlanması için şu üç aşama gerçekleştirilmiştir: İlk olarak, danışman tarafından Turizm Fakültesi öğrencilerinden 2 gönüllü katılımcıyla farklı zamanlarda görüşme yapılmıştır ve bu sırada araştırmacının süreci gözlemleyerek tekniği öğrenmesi sağlanmıştır. İkinci aşamada araştırmacı, 2 gönüllü katılımcıyla farklı zamanlarda görüşme yapmış ve bu sırada danışman gözlemci rolünde süreci izlemiştir. Böylece araştırmacının eksikliklerinin giderilmesi sağlanmıştır. Son olarak ise araştırmacı yine Turizm Fakültesi öğrencilerinden gönüllü olarak çalışmaya katılan öğrencilerden 10 kişiyle daha haritalama işlemi yapmış olup yöntemi kullanma konusunda deneyim kazanmıştır. Bu verilerin toplanması araştırmacının yöntemi öğrenmesi ve deneyim kazanması amaçlı olduğundan araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Öğrencilerle yapılan görüşmeler farklı zamanlarda, katılımcıyla araştırmacının baş başa olduğu ortamda gerçekleştirilmiştir. Böylece katılımcıya başka bir katılımcının etkisinin sınırlandırılmıştır. İlk olarak katılımcıya örgütsel bağlamda "Size göre kötü lider kimdir ve hangi davranışları sergiler?" sorusu yöneltilmiştir *(Soruda toksik yerine "kötü" kelimesinin kullanılma nedeni, öğrencilerin zihninde "toksik" kelimesinin kafa karışıklıklarına neden olabileceğinin düşünülmesidir.).* Belirtilen her eylem eş zamanlı olarak Decision Explorer 3.3.0. programı kullanılarak bilgisayara girilmiştir. İkinci olarak basamaklı görüşme tekniği gereği katılımcıların ifade ettiği her eylem için "Nasıl?" sorusu sorulmuştur. Bunun amacı belirtilen eylemin nasıl gerçekleştirildiğini anlamaktır. "Nasıl" sorusuna verilen cevaplar belirtilen ilk eylemin alt kavramlarını oluşturan eylemlerdir. Katılımcının "Nasıl" sorusuna verecek cevabı kalmayana dek bu süreç işlemeye devam etmiştir. Üçüncü adımda ise ilk söylenen kavramlara dönülerek "Neden?" sorusu sorulmuştur. "Neden" sorusuna verilen cevaplar ise toksik liderin bu davranışının neye neden

olduğunu dolayısıyla üst kavramlara ulaşılmasını ve nihayetinde ana kavram olan "Toksik bir liderdir." sonucuna ulaştırmıştır. Katılımcıların daha fazla açıklık getiremediği ana kadar süreç devam etmiştir. Böylece bir kavrama sadece içeriği ile değil, ona atfedilen sonuçlardan ve onu destekleyen açıklayıcı kavramlar aracılığıyla da anlam verilmektedir (Eden ve Ackermann, 2004). Örnek bir haritaya Şekil 4'te yer verilmiştir.

Son bir adım olarak hem görüşme esnasında hem de görüşme sonlandığında katılımcıların haritaların doğrulamasına ve haritadaki olası eksik ilişkileri ve ifadeleri tespit ederek düzeltmelerine imkân verilmiştir. Böylece Şekil 4'te de görüldüğü gibi, katılımcının kendi deneyimlerine veya tanık oldukları durumlara göre toksik lider davranışlarına dair kavramlar ve kavramlar arası neden-sonuç ilişkileri modellenmiştir. Ek olarak araştırma sorusu yöneticilerin ve şeflerin sergilediği davranışlar da lider davranışı ön kabulüyle yöneltilmiştir.



Şekil 4: Katılımcı Örnek Haritası

3.6.1.1.Veri Çözümleme Yöntemi

Bu araştırmada bilişsel haritaların elde edilmesinde, grup modellerinin oluşturulmasında ve bu haritaların yapısal analizinde Decision Explorer 3.3.0. programı kullanılmıştır.

Decision Explorer 3.3.0. programı farklı araştırmalarda da bilişsel haritaların oluşturulmasında kullanılmıştır (Abat, 2010; Cossette, 2002; Eden ve Ackermann, 2004; Goodier ve Soetanto, 2013; Johnson ve Lipp, 2007; Pyrko ve Dorfler, 2018; Vangen ve Huxham, 2011; Yavaş, 2009). Yazılım nitel verilerin analizi için elverişlidir (Decision Explorer® User's Guide, 2017 s.14).

3.6.1.2.Grup Modellerinin Oluşturulması

Bu araştırmada grup modelleri oluşturulurken birleştirme yöntemi tercih edilmiştir. 40 farklı katılımcının ayrı ayrı bilişsel haritaları elde edildikten sonra öncelikle tüm öğrencilerin modellerini içeren ortak bir büyük grup modeli oluşturulmuştur. Bu ortak haritada öğrencilerin toksik liderlik algılarındaki fikir birlikleri ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra problem alanıyla ilgili neden-sonuç ilişlerinin irdelenmesi ve farklı demografik özellikler barındıran gruplardaki farklılıkların ortaya çıkarılması amacıyla 6 farklı grupta daha haritalar birleştirilmiştir. Grup modellerini oluşturmadaki amaç toksik lider davranışlarını tanımlarken bilişsel farklılıkları veya benzerlikleri tespit ederek homojen olduğu varsayılan grupları oluşturmak ve sonuçları karşılaştırmaktır.

Laukkanen (1994) araştırmasında, elde ettiği görüşme verilerini genel kavramlar altında toplayarak sınırlandırmış, bu kavramlardan zihinsel modeller elde etmiş ve karşılaştırmalı olarak analiz etmiştir. Bu yöntem, katılımcıların kullandığı kavramlara daha genel etiketler koyarak haritaların yeniden kodlamasını gerektirmektedir (Markoczy, 1994) Eden ve Ackermann (2004) araştırmalarında uzman görüşlerini içeren verilerdeki benzer kavramları birleştirerek tek bir modelde göstermişlerdir. Her modeldeki ifadeler birleştirildikçe kavramın anlamı

genişletilmiş ve böylece araştırmacıların tanımladığı farklı nedenler ve sonuçlar dikkate alınarak tekrar kodlanmıştır.

Bu araştırmada grup modellerinin oluşturulmasında takip edilen adımlar şu şekildedir:

- Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması
- Kişisel Haritaların Düzenlenmesi
- Grup Matrislerinin Oluşturulması
- Grup Modellerinin Oluşturulması

Bilişsel İçeriğin Sınırlandırılması: Grup modellerinin oluşturulmasından önce kişisel haritaların kavramları tek tek incelenmiş ve gruplar içindeki en az ikişer kez tekrar eden aynı ve benzer kavramlar birleştirilip ortak kavramlar oluşturulmuştur. Birleştirmeden önce öğrencilerin tümünün ifade ettiği kavram sayısı 1193 iken, birleştirme sonucu analiz edilecek kavram sayısı 145 ile sınırlandırılmıştır. Birleştirilen kavramların tümü EK-7'de sunulmuştur.

Benzer kavramların birleştirilmesinde bu kavramların nedensel ilişkileri dikkatle incelenmiştir. Birbirine benzeyen fakat nedensel ilişkileri aynı olmayan veya benzer sonuca neden olmayan kavramlar ayrıca incelenmiştir. Örneğin "ödüllendirme yapmaz" kavramı bir katılımcı için "motivasyonumu düşürür" kavramının nedeniyken diğer katılımcı için "motive edici şeyler yapmaz" kavramı ile sonuçlanmaktadır. Birleştirilmiş bir haritada ortak kavram olarak kodlanan kavramların nedensel ilişkilerinin belirlenmesinde de yine en az ikişer kez tekrar eden kavramlar ele alınmıştır. Böylece çok yoğun olan bilişsel içerik sınırlandırılmıştır.

Kişisel Haritaların Düzenlenmesi: Kavramlar birleştirildikten sonra kişisel haritalar birleştirilen bu kavramlara göre düzenlenmiştir. Bu aşamada kişisel haritaların orijinal hali saklı tutulmuş ve araştırmanın EK-1 bölümünde katılımcıların kişisel haritalarına yer verilmiştir.

Grup Matrislerinin Oluşturulması: Grup modellerini oluşturmadaki sonraki adım her grubu komşuluk matrisi yöntemiyle göstermektir. Ortak Grup Modeli'nin

komşuluk matrisi Şekil 5'te sunulmuştur. Diğer grup modellerinin matrislerine EK-2'de yer verilmiştir.

Grup Modellerinin Oluşturulması: Grup modellerinin oluşturulmasındaki son adımda ise grup modellerinin komşuluk matrislerinden elde edilen veriler kullanılarak haritalar Decision Explorer 3.3.0. programı ile tekrar çizilmiştir. Oluşturulan grup modellerinin içerikleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tabloya bakıldığında 7 farklı grup haritası oluşturulduğu görülmektedir. Grup modellerinin oluşturulmasındaki amaç öğrencilerin toksik liderlik algılarındaki benzerliklerin ortaya konulması ve farklılıkların karşılaştırılmasıdır. Sınırlandırılan kavram sayısı 145 iken Tablo 5'te ortak grup modelindeki kavram sayısının 142 olduğu görülmektedir. Bunun nedeni birleştirilen kavramların tümünün matriste yer almasına rağmen ortak haritada belirli ortak bir sonuçla ilişkili olmadığı için bağlantısız kalmasıdır. Bu şekildeki kavramlar ortak haritalara eklenmemiş ve komşuluk matrislerinde renklendirilerek gösterilmiştir. Ortak Grup Modeli Şekil 6'da sunulmuştur.

Tablo 5: Grup Modellerinin İçeriği

Karşılaştırma Ölçütü	İçerik	Kişi Sayısı	Kavram Sayısı
Ortak Grup Modeli	Öğrencilerin Tümü	40	142
Öğrenim Görülen Bölüm	Konaklama İşletmeciliği Öğrencileri	20	76
	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencileri	20	77
Cinsiyet	Kadın Öğrenciler	20	81
	Erkek Öğrenciler	20	68
Toksik Lider Deneyimi	Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler	23	95
	Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler	17	62

3.7.GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Bu araştırmada kullanılan bilişsel haritalama yöntemi daha önce belirtildiği gibi Kelly'nin kişisel yapı teorisine dayanmaktadır. Bilişsel haritalar oluşturulurken

kullanılan basamaklı görüşme tekniği ve araştırmada kullanılan yapısal analizler de bu teoriye dayanmaktadır. Böylece teori-yöntem-veri üçlemesindeki uyuma özen gösterilmiştir.

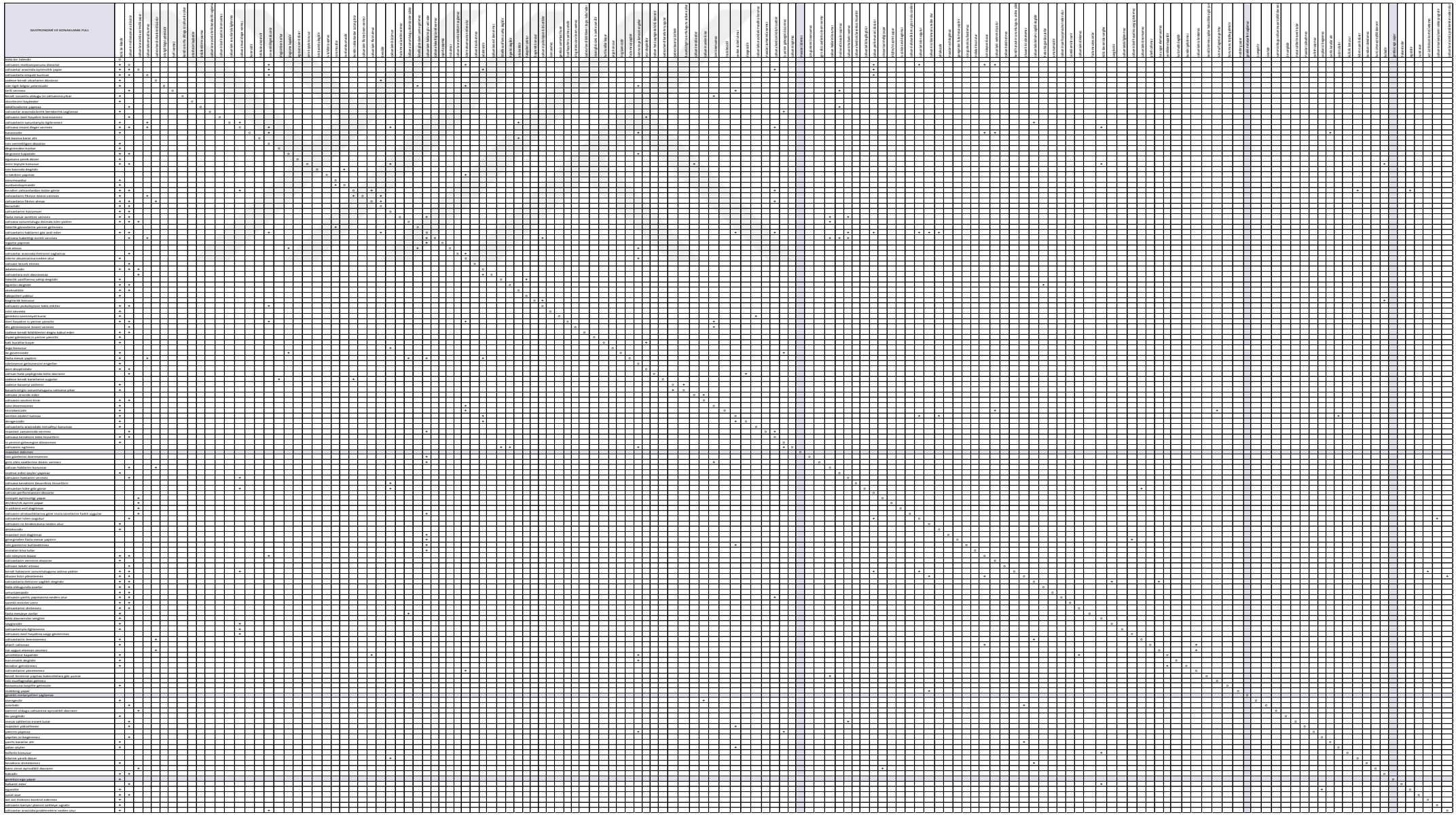
Araştırmada yapılan görüşmelerde sürekli olarak katılımcının oluşturulan görsel modeli incelemesine ve gerekli gördüğü düzeltmeleri yapmasına imkân verilmiştir. Yapılan görüşmeler sırasında araştırmacı, konu hakkında katılımcının zihninde bir anlam bulacak yönlendirmelerde bulunmamış ve katılımcının belirttiği ifadelere destekleyici veya karşıt tutumlar sergilememiştir.

Araştırmanın analizinde kullanılan kavramlar tamamıyla veriden elde edilmiştir. Hiçbir şekilde araştırmacının kendi varsayımlarına yer verilmemiştir. Böylece araştırmacı etkisi sınırlandırılmıştır.

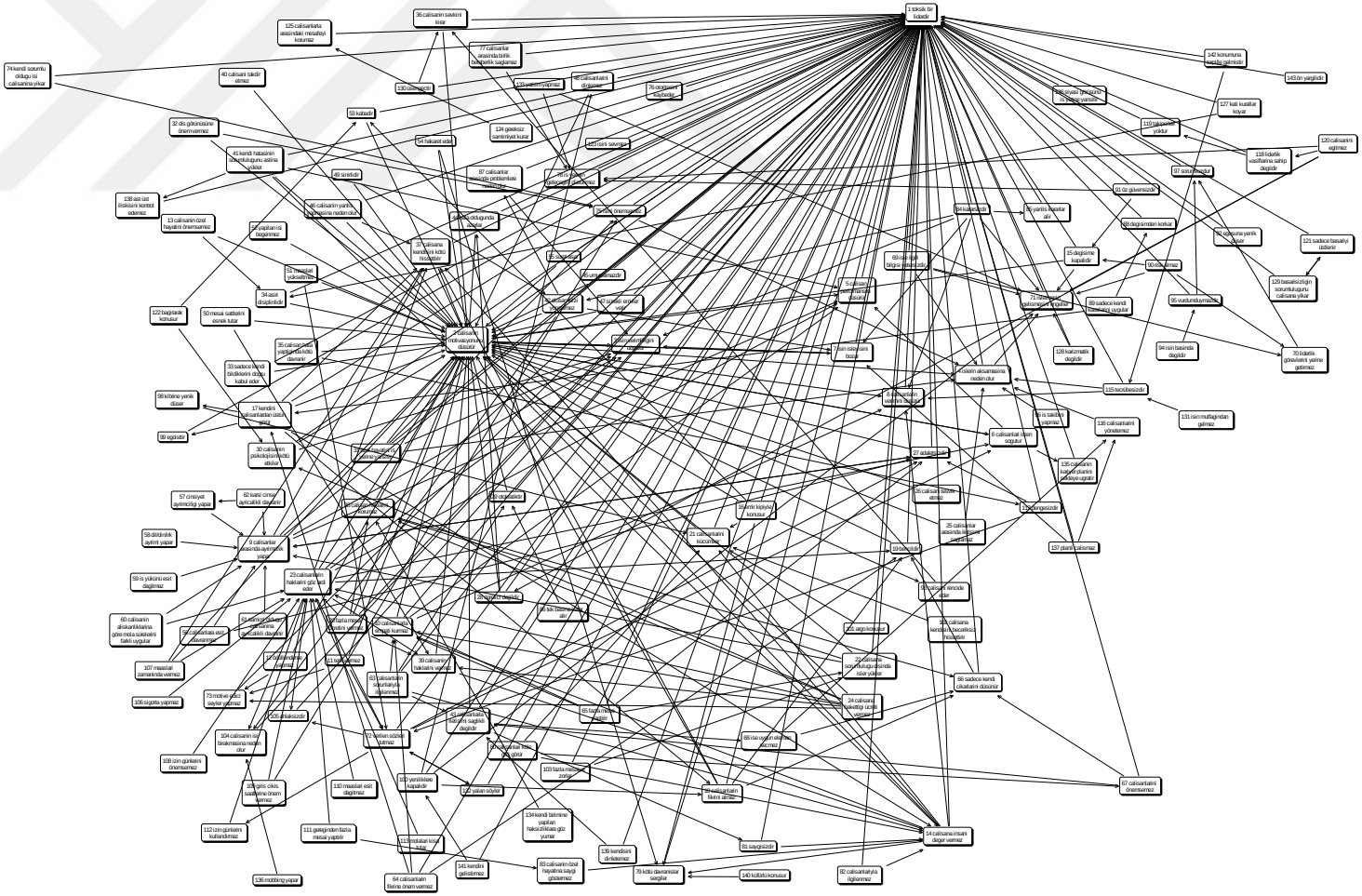
Araştırmaya katılan tüm katılımcıların bireysel bilişsel haritaların orijinal hali, bu haritaların birleştirilmesiyle oluşturulan grup haritaları, grup matrisleri, birleştirilen kavramlar ve tek kavramlar çalışmaya eklenmiştir. Böylelikle tekrar edilebilirlik ve yalınlık sağlanması amaçlanmıştır.

Basamaklı görüşme tekniğiyle uyumlu olarak katılımcıya "Neden ve nasıl?" dışında soru sorulmayarak araştırmacı etkisinden kaçınılmıştır.

Verilerden elde edilen kavramları kodlama işlemi araştırmacı, aynı yöntemi çalışan diğer bir tez öğrencisi ve tez danışmanı ile birlikte yürütülmüştür. Dolayısıyla hangi kavramın birleşeceğine araştırmacı tek başına değil oy birliği veya oy çokluğunun sağlanması koşuluyla karar verilmiştir. Tek bir kişinin oyu olan kavramlar birleştirilmemiştir ve bu kavramlara EK-8'de yer verilmiştir.



Şekil 5: Ortak Grup Modeli Matris



Şekil 6: Ortak Grup Modeli

3.8.ANALİZLER VE BULGULAR

Bu başlık katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile birleştirme yöntemiyle oluşturulan grup modelleri üzerinde Decision Explorer 3.3.0. programı aracılığıyla uygulanan analizleri ve bulguları içermektedir. Analizlerle ilgili kapsamlı bilgilere araştırmanın ikinci bölümünde yer verilmiştir.

3.8.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Kocaeli Ünivesitesi Turizm Fakültesi'nde öğrenim görmekte olan 40 öğrenciye ilişkin demografik özellikler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	**n=40**
Cinsiyet	n
Kadın	20
Erkek	20
Bölüm	
Konaklama İşletmeciliği	20
Gastronomi ve Mutfak San.	20
Yaş	n
18-22	30
23-27	8
38-42	2
Sınıf	n
1.Sınıf	20
4.Sınıf	20
Çalışma Sektörü	n
Turizm Sektörü	17
Diğer	18
Turizm S.+Diğer	3
İş Tecrübesi (yıl)	n
1 yıldan az	19
1-3	7
3-5	4
5-7	2
7-9	3
9+	3
Toksik Lider Deneyimi	n
Var	23
Yok	17

Tablo 6'da görüldüğü üzere katılımcıların %50'si kadınlardan %50'si erkeklerden oluşmaktadır. Öğrencilerin bölümlerine göre dağılımına bakıldığında, %50'sinin Konaklama İşletmeciliği, %50'sinin ise Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümünde öğrenim gördüğü tespit edilmiştir. %75'i 18-22, %20'si 23-27 ve kalan %5'i 38-42 yaş aralığındadır. 1.sınıfta öğrenim görenler, katılımcıların %50'sini oluştururken, 4.sınıflarda da oran aynı şekildedir. Katılımcıların %43'ü daha önce turizm endüstrisinde çalışmışken, %45'i farklı sektörlerde çalışmıştır. Ek olarak %8'i hem turizm sektöründe hem de farklı sektörlerde çalışmışlardır. Katılımcılar arasından daha önce hiç iş tecrübesi bulunmayan yalnızca 2 kişi belirlenmiştir. Çalışma sürelerine bakıldığında ise katılımcıların %48'i 1 yıldan az, %18'i 1-3 yıl, %10'u 3-5 yıl, %5'i 5-7, %8'i 7-9 yıl çalışma tecrübesi aralığındadır. Geriye kalan %8'lik kesimin ise 9 yıl üzerinde çalışma tecrübesi bulunmaktadır. Tablo 2'ye bakıldığında son olarak "Daha önce toksik bir liderle çalıştınız mı ?" sorusunun cevabına katılımcıların %58'i evet, %42'si hayır cevabını vermiştir.

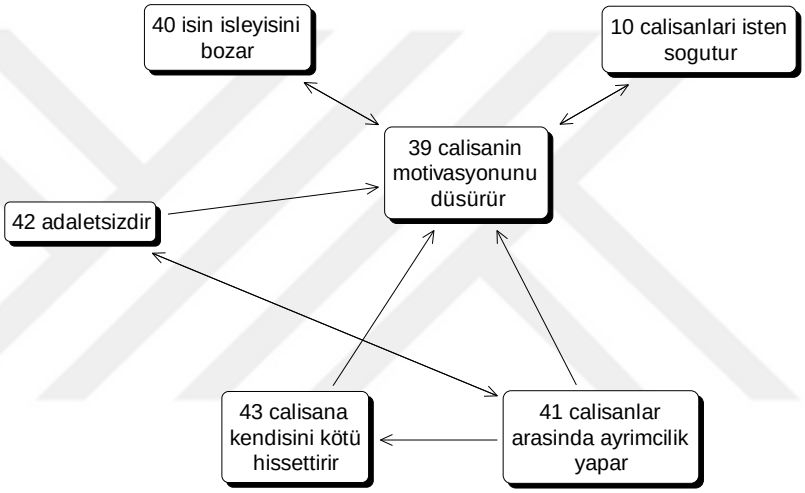
3.8.2.Ortak Grup Modeli Analiz Bulguları

Tüm öğrencileri içeren grup modeli, toksik liderlik davranışlarıyla ilgili toplam 142 ifadeden oluşmaktadır. Araştırma, liderin toksik olarak algılanmasına neden olan davranışları ortaya koymak amacıyla kurgulandığından tüm kavramlar nihai olarak ortak grup modelinin baş kavramı olan "toksik bir liderdir" e bağlanmaktadır. Bu kavrama ulaşmada 74 ipucu/kuyruk kavram kullanılmaktadır. Ortak grup modeli üzerinde diğer gruplarda da tekrarlanmak üzere döngü, merkeziyet, küme, etkili seçenek ve basitleştirme analizleri yapılmıştır. Analiz bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

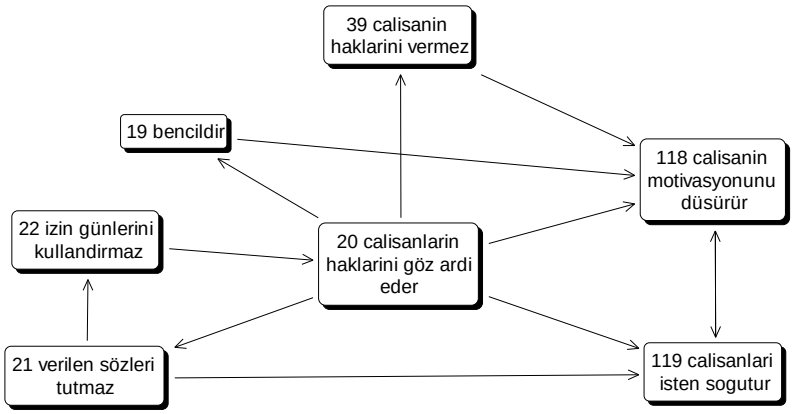
3.8.2.1.Döngü Analizi Bulguları

Ortak Grup Modeli üzerinde yapılan döngü analizi sonucunda 62 döngü tespit edilmiştir. Döngülerin fazla sayıda olmasının nedeni araştırmada kullanılan yazılımın birbiri üzerinde etkisi olan her iki kavramdan farklı döngüler oluşturmasıdır. Bu sebeple kavramlar, farklı kombinasyonlar ile diğer döngülerin içinde bulunsa dahi ayrı bir döngü olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla farklı döngüler içerisinde

aynı kavramların tekrar ettiği görülebilir. Tespit edilen döngüler arasında en önemli kavramları içeren döngülere ulaşmak için ortak grup modelinden elde edilen ilk beş merkezi kavram üzerinde tekrar döngü analizi yapılmış ve 14 döngü tespit edilmiştir. Tespit edilen döngüler içerisindeki kavramların bağlantıları takip edilerek ilişkili kavramlar birleştirilmiş ve nihayetinde iki ana döngü elde edilmiştir. Bu döngüler; "çalışanın motivasyonunu düşürür" ve "çalışan haklarını göz ardı eder" olarak adlandırılmıştır. Döngülerin adlandırılması, en fazla bağlantıya sahip olan kavram göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiştir. Döngülerin harita görünümü Şekil 7 ve 8'de verilmiş olup, döngü analizinin tüm sonuçları EK-4'te sunulmuştur.



Şekil 7:"Çalışanın motivasyonunu düşürür" döngüsü Ana Döngü 1

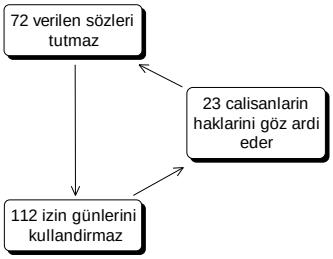


Şekil 8:"Çalışanın haklarını göz ardı eder döngüsü" Ana Döngü 2

Elde edilen 14 döngünün nasıl oluştuğunun anlaşılabilmesi adına Tablo 7'de döngülerin içeriklerine yer verilmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere döngü analizi sonuçlarına göre çalışanın motivasyonunu düşürür döngüsünde 5, çalışanın haklarını göz ardı eder döngüsünde 6 döngü bulunmaktadır. Tablo 7, tekrar eden döngülerin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

Örneğin Şekil 7'ye bakıldığında toksik liderin ayrımcılık davranışı adaletsiz olduğu algısını olumsuz bir şekilde etkilerken adaletsizlik algısı motivasyonun düşmesini, motivasyonunun düşmesi ise işleyişin bozulmasını ve işleyişin bozulması yine aynı şekilde motivasyonun düşmesi algısını etkileyerek olumsuz bir döngü oluşturmaktadır.

Diğer göze çarpan bulgu ise Şekil 8'de görüldüğü üzere izin günlerini kullandırmayan liderin çalışanların haklarını göz ardı ettiği algısına hizmet ettiği, hakları göz ardı eden liderin ise verilen sözleri tutmadığına neden olduğu ve nihayetinde verilen sözleri tutmayan toksik liderin izin günlerini kullandırmadığını görmekteyiz. Bu kavramlar birbirlerini besleyerek karşılıklı ve kısır döngülerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu bulgu bize öğrencilerin lideri toksik olarak algılarken en fazla önem atfettiği kavramlar arasında birbirini besleyen ifadelerin olduğunu ve oluşan döngülerin kırılması için dışarıdan müdahale edilmesi gerektiğini göstermektedir. Aksi halde kavramlar birbirini besleyerek kısır döngü oluşturmaya devam edecektir.



Şekil 9: Ana Döngü 2 İçerisindeki 1.Döngü

Şekil 9'da görülen bu döngüde liderin sadece izin günlerinin kullandırması dahi çalışanların haklarının göz ardı edildiği algısının etkileyip verilen sözlerin

tutulmadığı yargısını zayıflatarak bu olumsuz döngünün kırılmasına yardımcı olacaktır. Şekil 8 dikkatli incelendiğinde yine liderin yalnızca izin günlerini kullandırması çalışanın toksik lider adaletsizdir, motivasyonumu düşürür, işten soğutur algılarının azalmasına ve nihayetinde döngünün zayıflayıp kırılmasına neden olacağı görülmektedir.

Tablo 7:Döngüler

Ana Döngü	Döngü	Kavram	→	Kavram	→	Kavram	→	Kavram
1	1	işleyişi bozar	↔	motivasyon düşürür	↔	işten soğutur		
1	2	ayrımcılık yapar	→	kötü hissettirir	→	motivasyon düşürür	↔	işten soğutur
1	3	ayrımcılık yapar	→	kötü hissettirir	→	motivasyon düşürür	↔	işleyişi bozar
1	4	ayrımcılık yapar	↔	adaletsizdir	→	motivasyon düşürür	↔	işten soğutur
1	5	ayrımcılık yapar	↔	adaletsizdir	→	motivasyon düşürür	↔	işleyişi bozar
2	**1**	**hakları göz ardı eder**	→	**verilen sözleri tutmaz**	→	**izinleri kullandırmaz**	→	**hakları göz ardı eder**
2	2	hakları göz ardı eder	→	işten soğutur	↔	motivasyon düşürür		
2	3	hakları göz ardı eder	→	bencildir	→	motivasyon düşürür	↔	işten soğutur
2	4	hakları göz ardı eder	→	kötü hissettirir	→	motivasyon düşürür	↔	işten soğutur
2	5	hakları göz ardı eder	→	haklarını vermez	→	motivasyon düşürür	↔	işten soğutur
2	6	izinleri kullandırmaz	→	haklarını göz ardı eder	→	verilen sözleri tutmaz	↔	işten soğutur

3.8.2.2.Merkeziyet Analizi Bulguları

Merkeziyet analizi ile ilgili tüm sonuçlar EK-3 'te sunulmuştur. Merkeziyet analizine göre ortak grup modelindeki en önemli beş kavram Tablo 8'de raporlanmıştır. Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların tümünün bir lideri toksik olarak algılarken hangi eylemleri daha çok önemsediği görülmektedir.

Tablo 8: Ortak Grup Modeli Merkeziyet Analizi Sonuçları

Çalışanın motivasyonunu düşürür
Çalışanların haklarını göz ardı eder
Çalışana insani değer vermez
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapar
Çalışana kendisini kötü hissettirir

Tablo 8'de görüldüğü üzere toksik lider davranışları arasında en önemli dereceye sahip olan kavram "çalışanın motivasyonunu düşürür" kavramıdır. Ortak

grup modeli incelendiğinde 141 kavramdan 97'sinin bu kavramla ilişkili olduğu ve bu yüzden en yüksek merkezi skora bu kavramın sahip olduğu görülmektedir. Bu analiz sayesinde toksik liderlikle ilgili kilit sorunlar önemine göre sıralanmış olur. Sıralamaya bakıldığında 77 kavram ile ilişkili olan "çalışanların haklarını göz ardı eder" kavramı ikinci, 73 kavram ile ilişkili olan "çalışana insani değer vermez" kavramı üçüncü, 72 kavram ile ilişkili olan "çalışanlar arasında ayrımcılık yapar" kavramının dördüncü ve 71 kavramla ilişkili olan "çalışana kendisini kötü hissettirir" kavramı beşinci önem sırasında yer almaktadır.

Merkeziyet analizi sonuçları incelendiğinde ilk beş merkezi kavrama döngü analizi sonuçlarında da rastlanmaktadır. Üstelik en çok döngü içerisinde yer alan kavramlar arasında olan bu merkezi kavramların kendi içlerinde de dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

3.8.2.3.Küme Analizi Bulguları

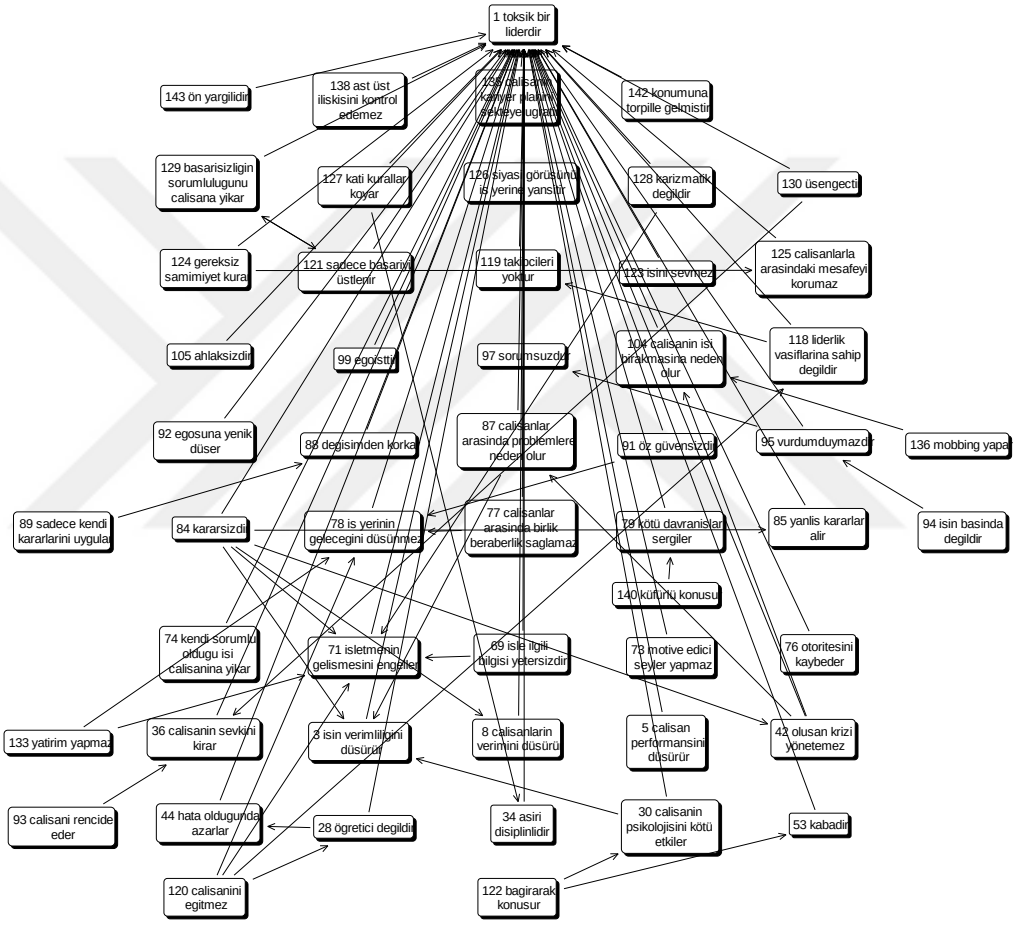
Ortak grup modeli üzerinde uygulanan küme analizi sonucunda altı küme tespit edilmiştir (Şekil 10-18). Dolayısıyla ilk bakışta oldukça karmaşık görünen ortak grup modelindeki 142 kavramın aşağıdaki altı boyutta açıklandığı görülmektedir:

- Toksik bir liderdir,
- Çalışanların motivasyonunu düşürür,
- Çalışan haklarını korumaz,
- Çalışanlarını küçümser,
- Çalışana kendisini kötü hissettirir,
- İşlerin aksamasına neden olur.

Merkeziyet analizi sonucunda yer alan "çalışanların motivasyonunu düşürür" ve "çalışana kendisini kötü hissettirir" kavramları küme başı olarak da tespit edilmiştir. Böylece bu kavramların önemi doğrulanmıştır.

3.8.2.3.1.Toksik Liderlik Kümesi

Küme analizi sonucu ilk küme olarak tespit edilen toksik bir liderdir kavramı aynı zamanda Ortak Grup modelinin baş kavramı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla Şekil 10'da görüldüğü üzere çok fazla kavramla ilişkilidir. Toksik bir liderdir kavramıyla sonuçlanan birçok kavramdan ve ipuçlarından bazıları aşağıda tartışılmıştır.



Şekil 10: Ortak Grup Modeli Küme 1

Kararsızlık: Katılımcılara göre karar verme yetisine sahip olmayan bir lider toksik olarak nitelendirilmektedir. Toksik liderin kararsız olması diğer bir boyut olan işletmenin gelişmesini engellemesi ile sonuçlanmaktadır. Liderin karar verememesi, bocalayıp yanlış kararlar almasına neden olurken aynı zamanda işletmede oluşan

krizleri yönetememesine de yol açmaktadır. Ayrıca kararsız olan bir lider çalışanların ve işin verimliliğini düşürerek de toksik lider olarak algılanmaktadır.

İşletmenin Gelişmesine Engel Olmak: İşle ilgili yeterli bilgisi olmayan ve çalışanını da bu konuda eğitmeyen bir lider işletmenin gelişmesine engel olmaktadır. Bunun yanında liderin yatırım yapmaması da işletmenin gelişmesini engellemesine ve doğrudan toksik lider olarak algılanmasıyla sonuçlanmaktadır.

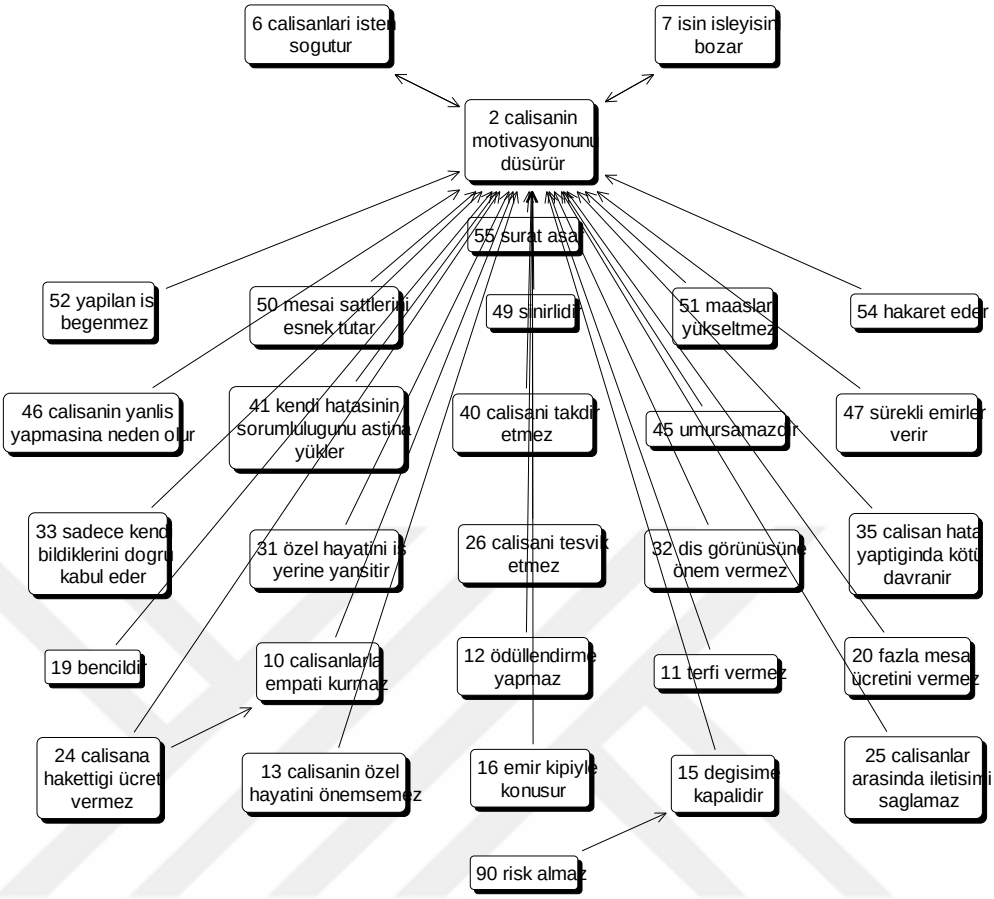
Liderlik Vasıflarına Sahip Olmamak: Lider nitelik olarak lider olmak için yetersizse eğer toksik olarak algılanmaktadır. Kişi liderlik vasıflarına sahip değilse takipçileri de olmayacaktır ve takipçileri olmayan bir lider toksik olarak algılanmaktadır.

3.8.2.3.2.Motivasyon Boyutu

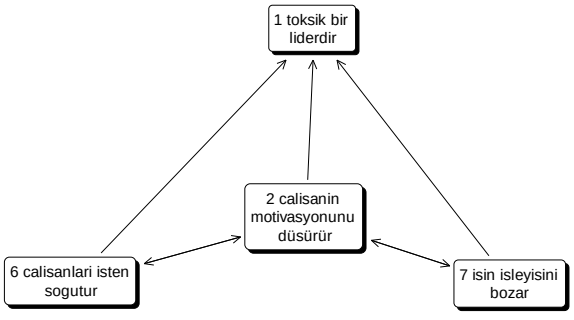
Şekil 11'de görüldüğü üzere ikinci kümede üç baş kavram olduğu tespit edilmiştir. **Çalışanları işten soğutur** ve **işin işleyişini bozar** kavramları ve çalışanların motivasyonunu düşürür kavramı arasında karşılıklı bir döngü oluştuğu görülmektedir. Bu iki kavramdan başka bir kavrama ok çıkmadığından küme başı kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Fakat bu kavramlar nihayetinde yine motivasyonu düşürür kavramıyla ilişkili ve aralarındaki merkeziyet sıralamasında motivasyon kavramı daha öncelikli olduğundan kümenin baş kavramı motivasyonu düşürür olarak belirlenmiştir. Bu kavramların haritadaki görünümü Şekil 12'de verilmektedir Çalışanların motivasyonunu düşürür kavramıyla sonuçlanan birçok kavram ve ipuçlarından bazıları şunlardır:

Çalışana hak ettiği ücreti vermez: Katılımcılara göre çalışanlara emeklerinin karşılığı olan ücreti vermeyen liderler çalışanların motivasyonunu düşürmektedirler. Direkt olarak motivasyon kaybı ile sonuçlanan bu eylem aynı zamanda diğer bir önemli kavram olan **çalışanlarla empati kurmaz** kavramına neden olarak dolaylı yoldan da motivasyon kaybı kavramına hizmet etmektedir.

Değişime kapalıdır: Bir lider değişim fikrine sıcak bakmayıp risk almaktan korktuğunda değişime kapalı hale gelmekte ve bu çalışanın motivasyonunun düşmesiyle sonuçlanmaktadır.



Şekil 11:Ortak Grup Modeli Küme 2



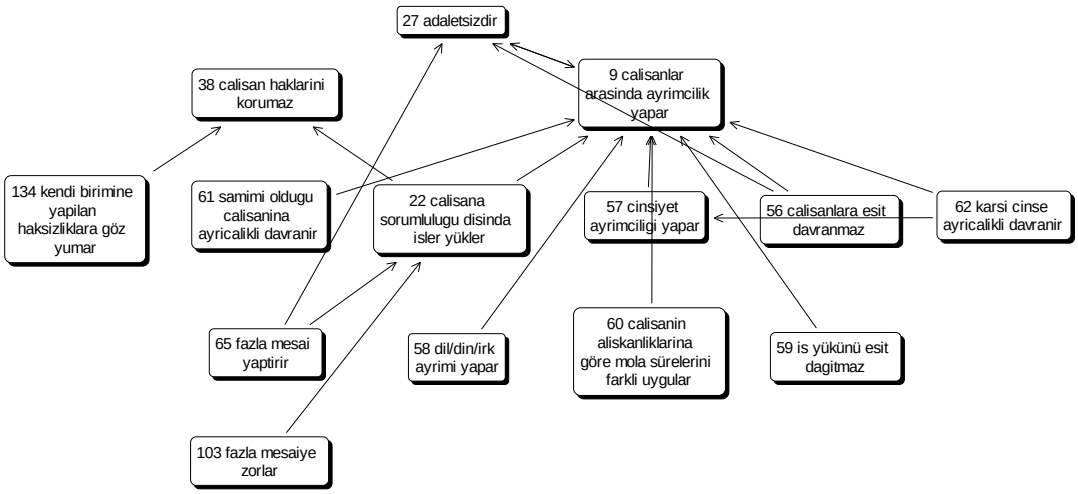
Şekil 12:Küme 2 Baş Kavramların Ortak Grup Modelindeki Yeri

3.8.2.3.3.Ayrımcılık Boyutu

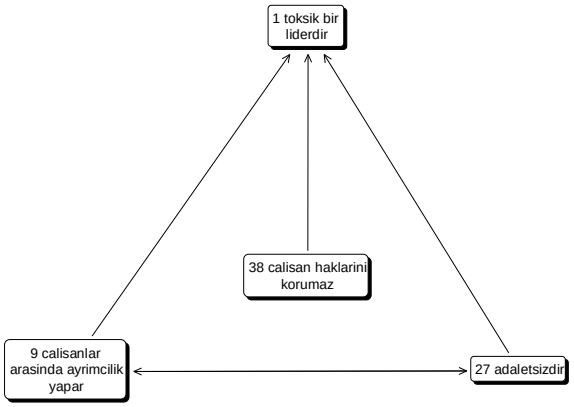
Küme analizi sonucu ulaşılan üçüncü küme Şekil 13'te sunulmuştur. İkinci kümede görülen birden çok küme başı kavrama bu kümede de rastlanılmaktadır. Bunlar **çalışanlar arasında ayrımcılık yapar**, **adaletsizdir** ve **çalışan haklarını korumaz** kavramlarıdır. Bu kavramların haritadaki yeri Şekil 14'te gösterilmektedir. İkinci kümede olduğu gibi bu kümede de küme başı kavramı aralarından en merkezi kavram olan çalışanlar arasında ayrımcılık yapar kavramı seçilmiştir. Ayrımcılık boyutuna neden olan bazı kilit kavramlar ve ipuçları aşağıda tartışılmıştır.

Çalışana sorumlulukları dışında işler yükler: Çalışanlar bulundukları örgütte görev tanımları sınırlarında çalışmak isterler. Liderler bazı çalışanlar için bu tanımlara uysalar da diğerleri için görev tanımlarının dışarısında daha fazla iş yükü yüklemektedirler. Çalışana fazla mesai yaptırmak ve fazla mesaiye zorlamak bu sonuca hizmet eden ipucu eylemlerdir.

Adaletsizdir: Toksik liderlerin adaletsiz davranışları çalışanlar arasında ayrımcılık yapmalarına neden olurken, ayrımcılık yapan bir lider aynı zamanda zaten adaletsiz davranmış olmaktadır.



Şekil 13: Ortak Grup Modeli Küme 3



Şekil 14:Küme 3 Baş Kavramların Ortak Grup Modelindeki Yeri

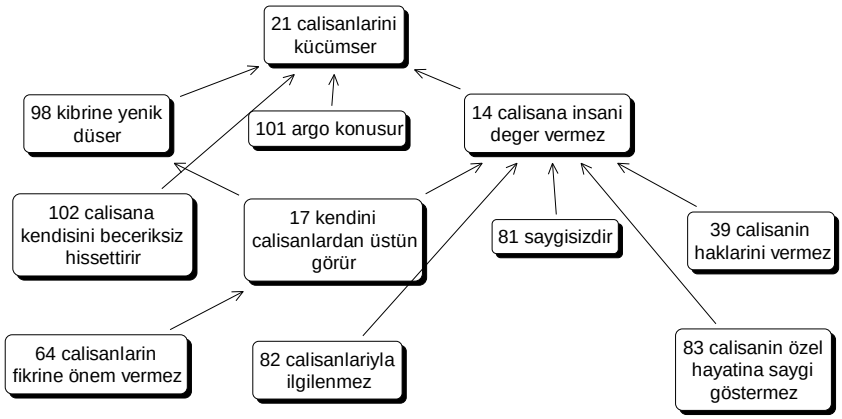
3.8.2.3.4.Küçümseme Boyutu

Toksik liderliğin bir diğer boyutu küme analizi sonucu ortaya çıkan dördüncü kümenin baş kavramı olan çalışanları küçümser kavramıdır. Ortak grup modeline göre Şekil 15'te görüldüğü üzere çalışanları küçümser boyutu dört farklı bağlamda açıklanmaktadır.

Çalışana insani değer vermez: Çalışanlar bulundukları örgütte kendilerini değerli hissetmek isterler. Liderlerin çalışanlarına aksi şekilde davranması söz konusu olduğunda ise olumsuz sonuçlar doğmaktadır. Liderlerin çalışanlarıyla ilgilenmemeleri, onların özel hayatına saygı göstermemesi, çalışanların haklarını vermemesi, saygısız olmaları, kendisini çalışanlardan üstün görmeleri onlara insani değer vermemesiyle ve dolayısıyla çalışanları küçümsemeleri ile sonuçlanmaktadır. Ek olarak liderin kendisini çalışanlardan üstün görmesi liderin **kibrine yenik düşmesi** ile de bağlantılıdır ve kibrine yenik düşen lider ise çalışanı küçümseme davranışından kaçınmamaktadır.

Çalışana kendisini beceriksiz hissettirir: Çalışanlara beceriksiz olduklarını empoze eden liderler çalışanları küçümsemiş olurlar.

Argo konuşur: Astlarıyla argo konuşan bir lider diğerlerinin yanında onları küçümsemiş olduğu için liderin argo konuşması da çalışanı küçümser kavramını doğurmaktadır.



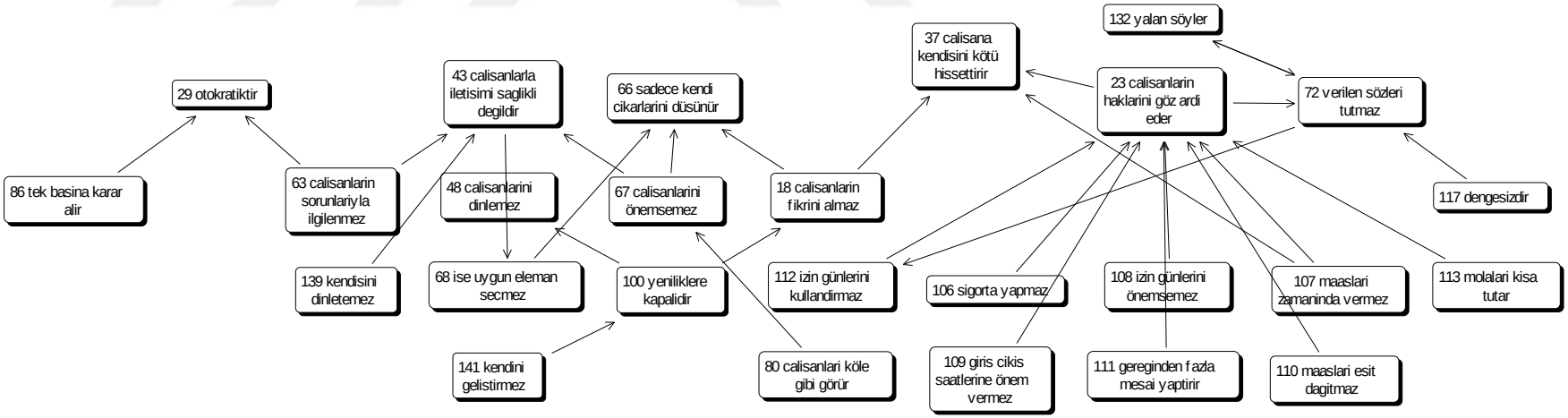
Şekil 15: Ortak Grup Modeli Küme 4

3.8.2.3.5.Kötü Hissettirme Boyutu

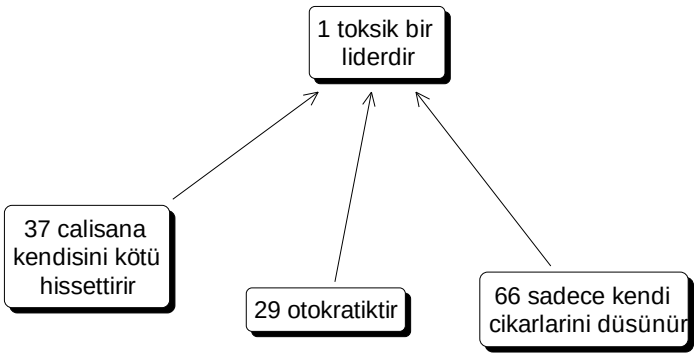
Beşinci küme incelendiğinde Şekil 16'da görüldüğü üzere kümenin birden çok baş kavramı bulunmaktadır. Bu kavramların Ortak Grup Modelindeki yeri Şekil 17'de verilmiştir. Merkeziyet analizi sonuçlarından faydalanılarak önem sırası daha önde olan çalışana kendisini kötü hissettirir kavramı baş kavram olarak belirlenmiştir. Çalışana kendisini kötü hissettirir boyutu aşağıdaki bağlamlar etrafında şekillenmektedir.

Çalışanların haklarını göz ardı eder: Liderler; çalışanların sigortalarını yapmadığında, maaşlarını eşit dağıtmadığında ve zamanında vermediğinde, izin günlerini önemsemeyip hatta kullandırmadığında, mola sürelerini önemsemediğinde, gereğinden fazla mesai yaptırdığında ve giriş çıkış saatlerine önem vermediğinde çalışanların haklarını göz ardı eder ve dolayısıyla çalışanların kendisini kötü hissetmelerine yol açmaktadırlar. Aynı zamanda liderin çalışanın **maaşlarını eşit olarak dağıtmaması** doğrudan da çalışanın kendisini kötü hissetmesine neden olmaktadır.

Çalışanların fikrini almaz: Liderin çalışanın kendisini geliştirmeye istekli olmaması yeniliklere kapalı olmasına neden olmaktadır. Bu da çalışanın fikrini almamaya yol açan toksik liderin yine çalışanın kendisini kötü hissetmesi boyutuyla sonuçlanmaktadır.



Şekil 16: Ortak Grup Modeli Küme 5

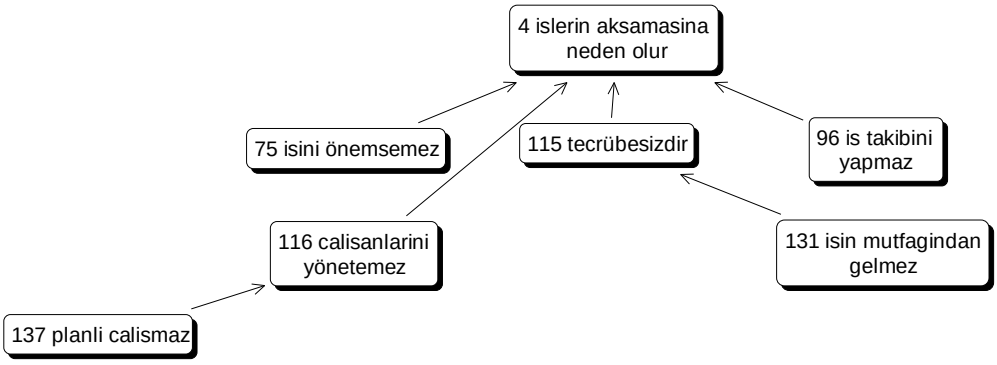


Şekil 17:Küme 5 Baş Kavramların Ortak Grup Modelindeki Yeri

3.8.2.3.6.İşlerin Aksaması Boyutu

Altıncı kümenin baş kavramı olarak belirlenen toksik liderin işlerin aksamasına neden olur boyutu Şekil 18'de görüldüğü üzere dört farklı kavram etrafında şekillenmektedir.

Liderin t**ecrübesiz** olması, **çalışanlarını yönetememesi**, **işini önemsememesi** ve **işin takibini yapmaması** eylemleri işlerin aksamasıyla sonuçlanmaktadır.



Şekil 18: Ortak Grup Modeli Küme 6

3.8.2.4.Etkili Seçenek (Potency) Analizi Bulguları

Hieset küme analizi sonucu ulaşılan kümelerde cluster küme analizinden farklı olarak birden fazla kümede yer alan etkili seçenekler de bulunmaktadır. Birden çok kümeye etki eden etkili seçenekleri tespit etmek için potency analizinden önce aracı bir analiz konumunda olan hieset analizi yapılmaktadır. Ortak grup modelinde ve diğer grup modellerinde küme analizi sonucunda ulaşılan küme başları hieset analizi için girdi olarak kullanılmıştır.

Hieset analizinden sonra yapılan etkili seçenek (potency) analizinin tüm sonuçları EK-6'da yer almaktadır. Tablo 9'da etkili seçenekleri değerlendirirken kullanılan ipucu/kuyruk kavramların hangisinin diğerlerine göre daha önemli olduğunu gösterilmiştir.

Tablo 9: Etkili Seçenek Analizi Sonuçları

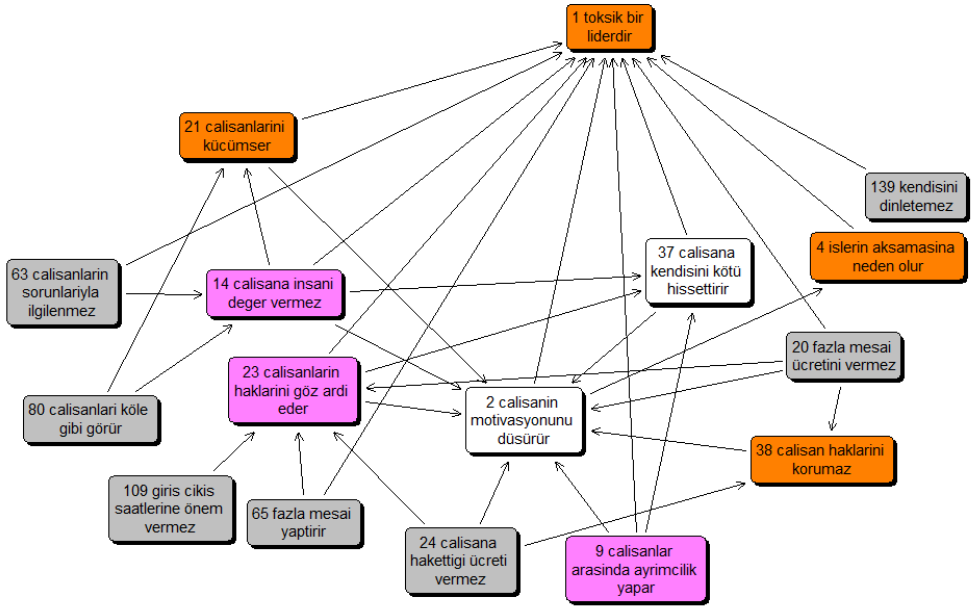
Fazla mesai ücretini vermez
Çalışana hak ettiği ücreti vermez
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmez
Fazla mesai yaptırır
Çalışanları köle gibi görür
Giriş-çıkış saatlerine önem vermez
Kendisini dinletemez

Tablo 9'da gösterilen kavramlar hieset analizinin sonucunda çıkan altı kümenin beşinde yer alan en etkili ipucu/kuyruk kavramlardır. Beş farklı kümeye etki eden bu kavramların birden fazla kavrama hizmet ettiği ve Ortak Grup Modeli içinde önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.8.2.5.Basitleştirme Analizi Bulguları

Basitleştirme analizinde modelin baş kavramı ile merkeziyet analizi sonucundaki ilk beş kavram, küme analizi sonucunda ulaşılan kümelerin baş kavramları ve etkili seçenek analizi sonucu elde edilen birden fazla kümede bulunan ipucu/kuyruk kavramları basitleştirilmiş ve Ortak Grup Model'inin en önemli kavramları renklerle

kodlanarak özet bir modelde görselleştirilmiştir. Böylece 142 kavramdan oluşan bu ortak modelde tüm öğrencilere göre toksik lider davranışları ve diğer davranışlarla ilişkileri 15 kavram etrafında şekillenmiştir. Şekil 19'da basitleştirme analizi sonucu oluşan bu özet harita sunulmuştur.



Şekil 19: Ortak Grup Modeli Basitleştirme Analizi Sonucu

Merkezi Kavram | Merkezi&Küme Başı Kavram | Küme Başı Kavram | En Etkili Kuyruk Kavram

**Toksik bir liderdir kavramı aynı zamanda Ortak Grup Modelinin baş kavramını ifade eder.

Tüm öğrencilerin ifadelerini içeren Ortak Grup Modelinin analiz bulguları yukarıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Diğer grup modellerinde yapılan analizler basitleştirme analiziyle özet bir halde verilmiştir. Böylece öğrencilerin oluşturulan grup modelleri bağlamında toksik liderlik algılarındaki en önemli kilit noktaları, toksik liderliği hangi boyutlarda açıkladıkları, bu boyutlara hangi eylemlerin hizmet ettiğini ve ifade edilen etkili ipuçlarının özet bir görünümü sunulmaktadır.

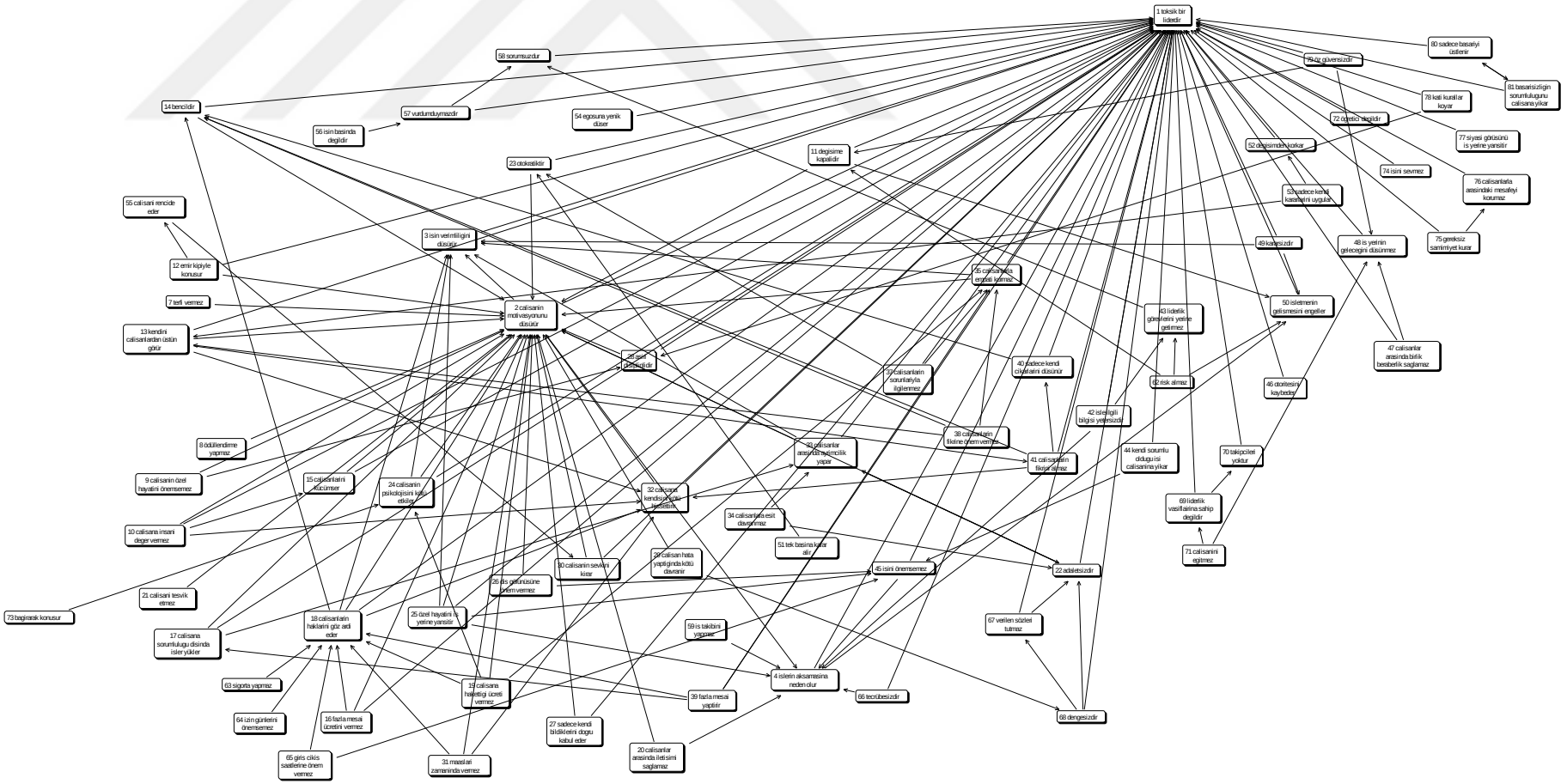
3.8.3.Öğrenim Görülen Bölüme Göre Analiz Bulguları

Öğrencilerin öğrenim gördükleri bölüme göre toksik liderlik algılarındaki benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırmak amacıyla oluşturulan Konaklama İşletmeciliği ile Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin grup modellerinin analiz bulguları aşağıda tartışılmaktadır. Ayrıca öğrencilerin toksik lideri algılamada öğrenim gördükleri bölüme göre kendinlerine özgü ifade ettikleri davranışlara EK-9'da yer verilmiştir.

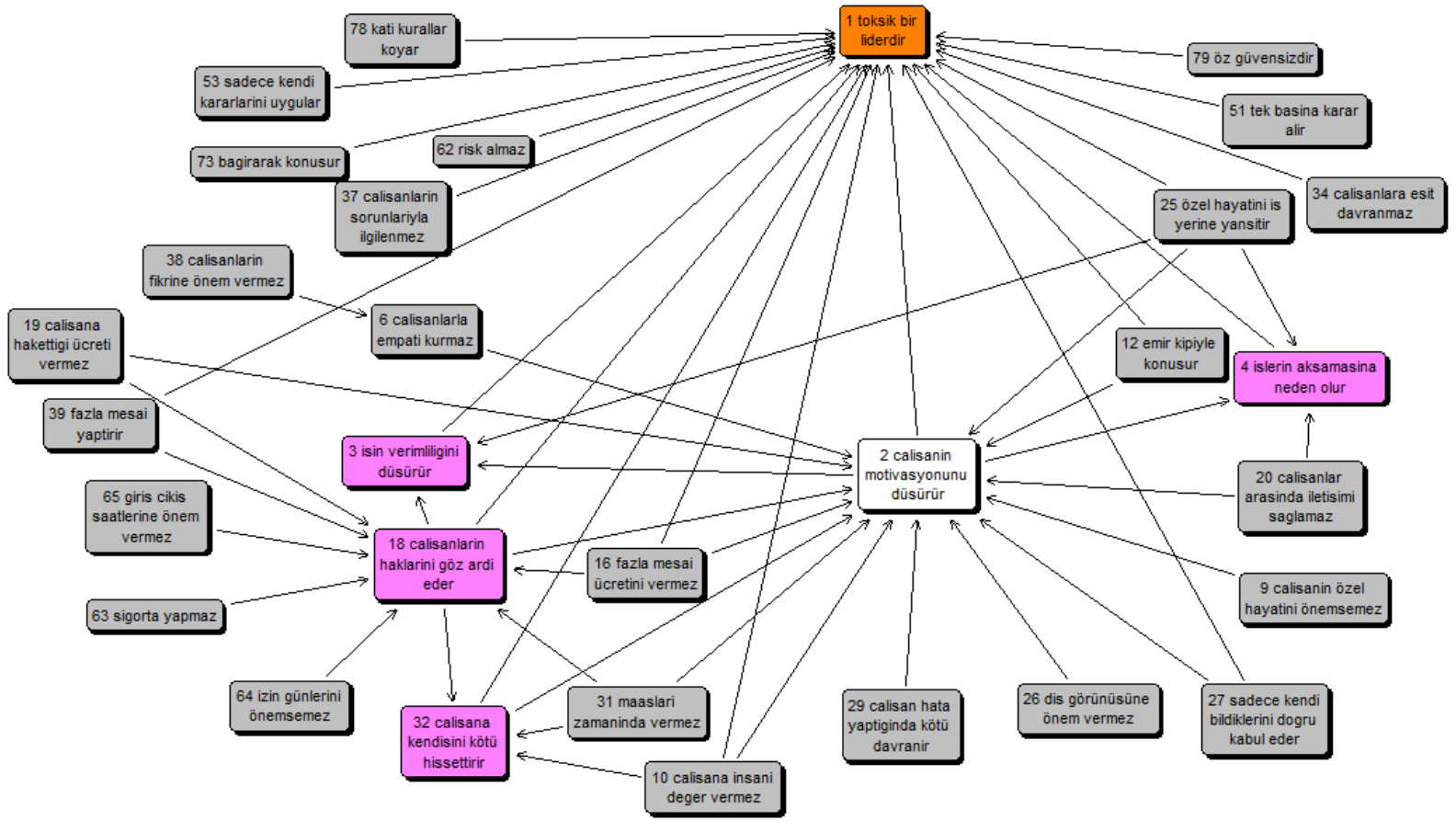
3.8.3.1.Konaklama İşletmeciliği Öğrencileri Grup Modeli Analiz Bulguları

20 öğrencinin toksik liderlik algısını içeren bu model 76 kavramdan oluşmaktadır (Şekil 20). Yapılan tüm analizlerin bulguları basitleştirme analizinde renklendirilerek gösterilmektedir. Araştırma kurgusuna bağlı olarak Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin grup modelinin baş kavramı "toksik bir liderdir" olarak tespit edilirken bu kavrama ulaşılmasını sağlayan 42 ipucu/kuyruk kavram olduğu belirlenmiştir.

Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin merkeziyet, küme ve etkili seçenek analizinin sonuçları basitleştirme analizi yapılarak Şekil 21'de verilmiştir. Şekil 21 incelendiğinde analiz bulgularının ayrı renklerle kodlandığı ve toplam 76 kavramdan oluşan grup modelinin 30 kavram ile açıklandığı görülmektedir. Merkeziyet analizi sonucu elde edilen ilk beş kavram pembe renkle kodlanmış ve merkeziyet analizinin tüm sonuçları EK-3'te verilmiştir. Grup Modeli üzerinde yapılan küme analizi sonucu iki küme tespit edilmiş ve EK-5'te bu kümelere yer verilmiştir. Birden çok kümeye etki eden en etkili ipucu/kuyruk kavramlar ise gri renkle kodlanarak etkili seçenek analizinin tüm sonuçlarına EK-6'da yer verilmiştir.



Şekil 20: Konaklama İşletmeciliği Öğrencileri Grup Modeli



Şekil 21: Konaklama İşletmeciliği Öğrencileri Basitleştirme Analizi Sonuçları

Merkezi Kavram | Merkezi&Küme Başı Kavram | Küme Başı Kavram | En Etkili Kuyruk Kavram

**Toksik bir liderdir kavramı aynı zamanda grup modelinin baş kavramını ifade eder.

Analiz sonuçlarına bakıldığında Konaklama İşletmeciliği öğrencilerine göre liderin toksik olarak algılanmasındaki en önemli faktör **çalışanın motivasyonunu düşürmesi**dir. Çalışanların motivasyonları ise en çok **hakları göz ardı edildiğinde** düşmektedir. Toksik lider çalışanlarını hak ettiklerinden daha az maaşla çalıştırarak, en doğal hakları olan sigortalarını yapmayarak, fazla mesai yaptırarak, bu fazla mesailerin ücretlerini vermeyerek, maaşlarını zamanında yatırmayarak, izin günlerini önemsemeyerek iş yerlerindeki en temek haklarını ihlal etmektedirler. Bütün bu olumsuz koşullar direkt olarak çalışanların motivasyon kaybına yol açarken aynı zamanda **çalışanların kendisini kötü hissetmesini** güdüleyerek bu şekilde de motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmaktadır. Birden çok kümeye etki eden ipucu/kuyruk kavram olan çalışanların, toksik lider tarafından insani değer görmemesi de kendilerini kötü hissetmelerine ve motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmaktadır.

İş yerlerinde yapılan işin verimliliğini artırmada motivasyon çok önemli bir ölçüttür. Toksik lider çalışanların haklarını göz ardı ettiğinde ve çalışanın motivasyonunu düşürdüğünde yapılan **işin verimliliğini** düşürmektedir. İşin verimliliğini güdüleyen bir diğer faktör önemli bir ipucu kavram olan **liderin özel hayatını iş yerine yansıtması**dır. Lider özel hayatındaki durumları iş ortamına taşıdığında doğrudan toksik olarak algılanırken aynı zamanda çalışanın motivasyonunun düşmesine, işin verimsizleşmesine ve işlerin aksamasına yol açarak dolaylı yoldan da toksik lider olarak algılanmaktadır.

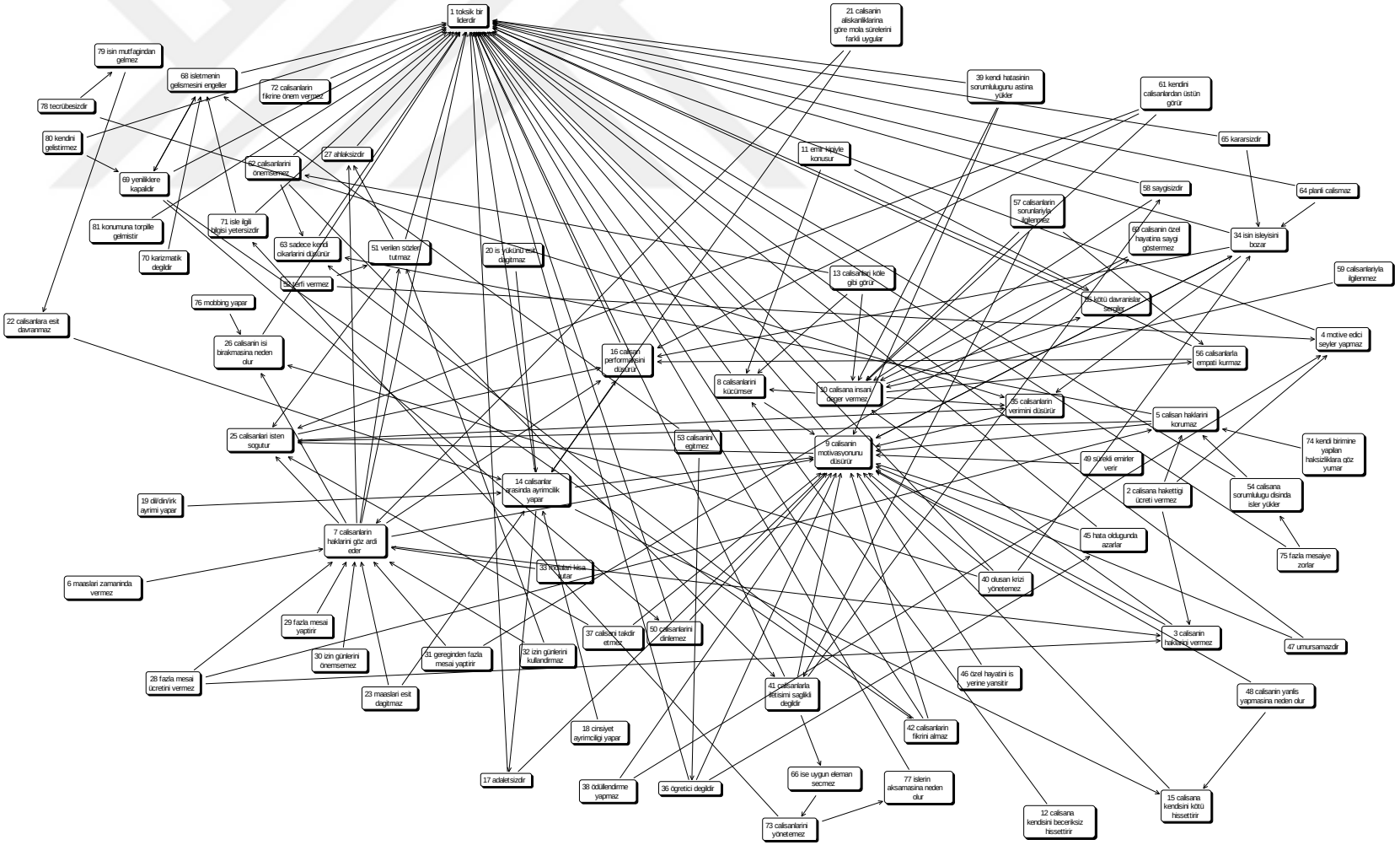
Turizm alanındaki işletmelerde üretilen ürünün belirli zaman planlaması dahilinde gitmesi oldukça önemlidir. Toksik liderin çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerine yol açması aynı zamanda işlerin aksaması eylemini güdülemektedir. Liderin çalışanların motivasyonlarını düşürecek eylemleri **işlerin aksamasına** yol açtığından toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır.

3.8.3.2.Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencileri Grup Modeli Analiz Bulguları

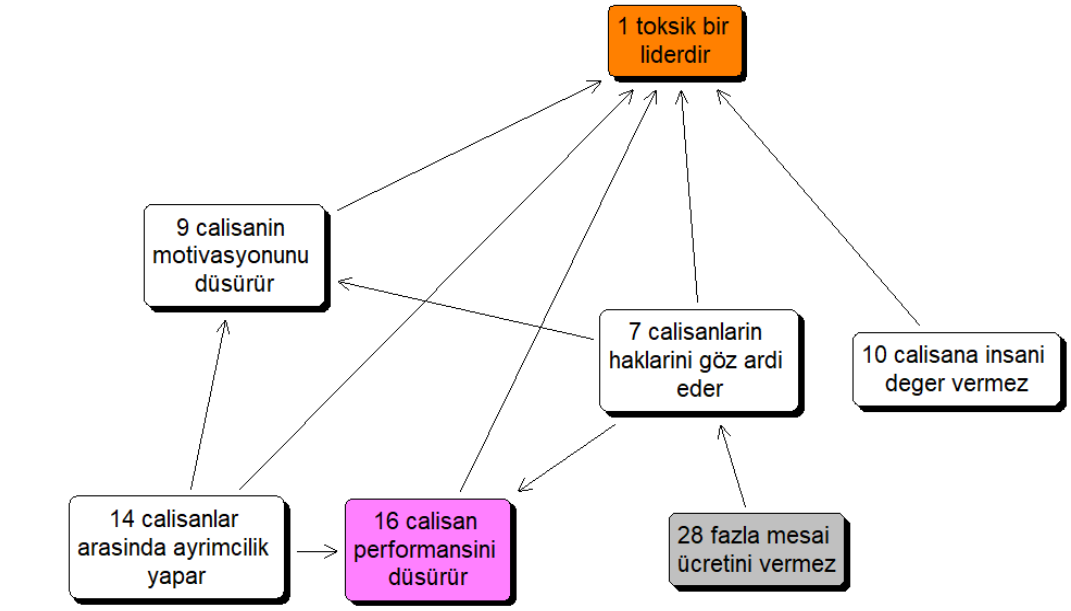
Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümünde öğrenim gören 20 öğrencinin grup modelinde 77 kavram bulunmaktadır (Şekil 22). Araştırma kurgusuna bağlı olarak grup modelinin baş kavramı "toksik bir liderdir" olarak belirlenirken bu kavrama ulaşmada 39 ipucu/kuyruk kavram olduğu tespit edilmiştir.

Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin merkeziyet, küme ve etkili seçenek analizinin sonuçları basitleştirme analizi yapılarak Şekil 23'te verilmiştir. Şekil 23 incelendiğinde analiz bulgularının ayrı renklerle kodlandığı ve toplam 77 kavramdan oluşan grup modelinin 6 kavram ile açıklanarak grup modelinin en önemli ifadelerini içeren özet bir model görselleştirilmiştir.

Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin grup modelinde yapılan merkeziyet analizi sonucu ulaşılan ilk beş kavram Şekil 23'te pembe renkle kodlanmıştır. Merkeziyet analizinin tüm sonuçlarına ise EK-3'te yer verilmiştir. Model üzerinde yapılan küme analizi sonucunda ise 5 kümeye ulaşılmıştır. Ulaşılan kümelere EK-5'te yer verilmiştir. Kümelerin baş kavramları aynı zamanda merkezi ilk beş kavram içinde yer aldığından basitleştirilmiş haritada beyaz renkle kodlanmıştır. Bir diğer küme başı olan toksik bir liderdir kavramı turuncu renkle kodlanmıştır. Etkili seçenek analizi sonuçlarından elde edilen, 4 kümeye birden etki eden en etkili ipucu/kuyruk kavramlar ise Şekil 23'te gri renkle kodlanmış ve etkili seçenek analizinin tüm sonuçlarına EK-6'da yer verilmiştir.



Şekil 22: Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencileri Grup Modeli



Şekil 23: Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencileri Basitleştirme Analizi Sonuçları



**Toksik bir liderdir kavramı aynı zamanda grup modelinin baş kavramını ifade eder.

Lider **çalışanlar arasında ayrımcılık yaptığında**, onların **haklarını göz ardı ettiğinde çalışanın motivasyonunu düşürdüğü** için hem motivasyon kaybını güdüleyerek hem de direkt olarak toksik davranış sergilemiş olmaktadır. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerine göre birden fazla kümeye etki eden **fazla mesai ücretini vermez** kavramı en etkili ipucu/kuyruk olarak tespit edilmiştir. Liderin bu davranışı çalışanların haklarını göz ardı etmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu da liderin toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır. Liderin çalışan haklarını göz ardı etmesi ve ayrımcılık davranışı aynı zamanda çalışanlarda **performans düşüklüğüne** yol açtığından yine toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerine göre merkeziyet ve küme analizi sonucu ulaşılan toksik liderin **çalışanlara insani değer vermeyen** davranışları da oldukça önem arz etmektedir. Küme incelendiğinde toksik liderin çalışanları değersizleştirme eylemine neden olan bazı ipuçları şöyledir: **çalışanları köle gibi görür**, **kendisini çalışanlardan üstün görür**, **çalışanların sorunlarıyla ilgilenmez**…

3.8.4.Cinsiyete Göre Analiz Bulguları

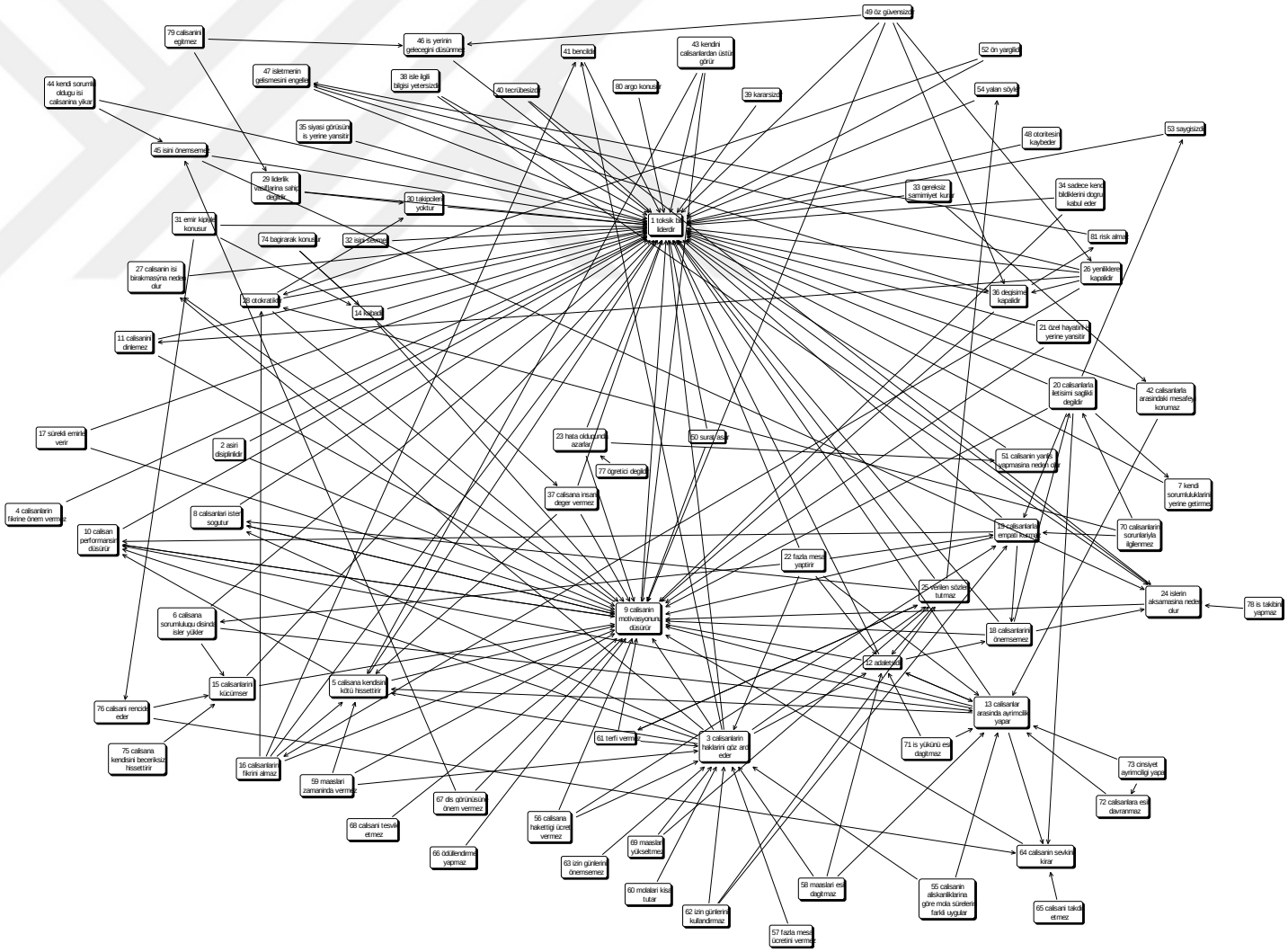
Öğrencilerin cinsiyetlerine göre toksik liderlik algılarındaki benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırmak amacıyla kadın öğrenciler ve erkek öğrencilerinin grup modellerinin bulguları aşağıda tartışılmaktadır. Ayrıca öğrencilerin toksik lideri algılamada cinsiyetlerine göre kendinlerine özgü ifade ettikleri davranışlara EK-10'da yer verilmiştir.

3.8.4.1.Kadın Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları

20 kadın öğrencinin toksik liderlik ile ilgili ifadelerini içeren grup modeli 81 kavramdan oluşmaktadır ve grup modeline ve Şekil 24'te yer verilmiştir. Araştırma kurgusuna bağlı olarak grup modelinin baş kavramı "toksik bir liderdir" olarak belirlenirken bu kavrama ulaşmada 41 ipucu/kuyruk kavram kullanılmıştır.

Kadın öğrencilerinin grup modelinin merkeziyet, küme ve etkili seçenek analizinin sonuçları basitleştirme analizi yapılarak Şekil 25'te verilmiştir. Şekil 25 incelendiğinde 81 kavramdan oluşan grup modelinin 12 kavram ile açıklanarak grup modelinin en önemli ifadelerini içeren özet bir harita sunulduğu görülmektedir.

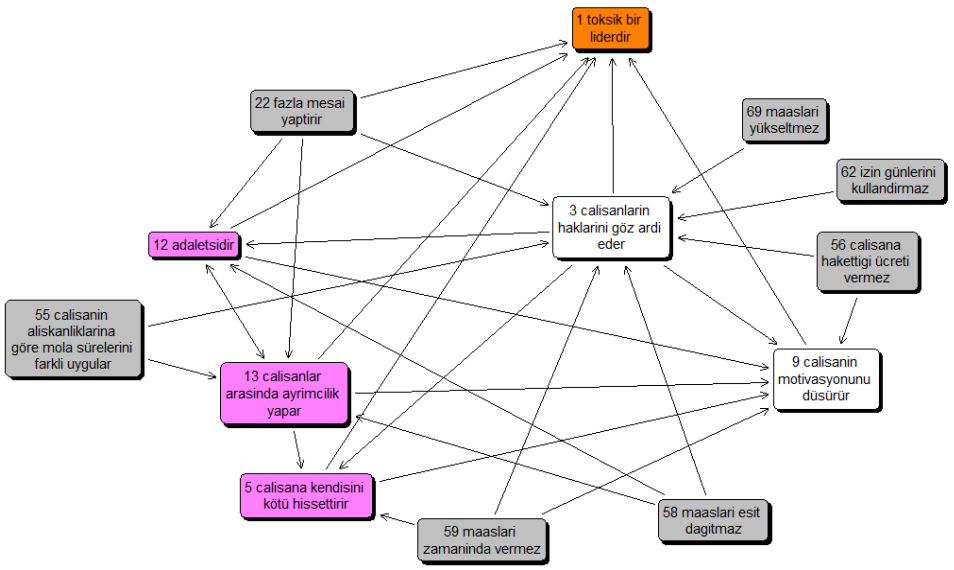
Kadın öğrencilerin grup modeline yapılan merkeziyet analizi sonuçları ilk beş kavram arasındaki kavramlar Şekil 25'te pembe renkle gösterilirken merkeziyet analizlerinin tüm sonuçları EK-3'te verilmiştir. Küme analizi sonucu ulaşılan 3 kümenin küme başlarından olan çalışanın haklarını göz ardı eder ve çalışanın motivasyonunu düşürür kavramları aynı zamanda merkeziyet analizi sonucu en önemli ilk iki kavram olarak karşımıza çıktığı için beyaz renkle gösterilmektedir. Küme analizi sonucu ulaşılan kümeler EK-5'te sunulmaktadır. Diğer bir analiz olan etkili seçenek analizi sonuçlarına göre 4 kümeye birden etki eden en etkili ipucu/kuyruk kavramlar ise Şekil 25'te gri renkle gösterilmektedir. Etkili seçenek analizinin tüm sonuçlarına EK-6'da yer verilmiştir.



Şekil 24: Kadın Öğrenciler Grup Modeli

Kadınların grup modelinde yapılan analizlere bakıldığında en çok dikkat çeken sonucun toksik liderin **çalışanın motivasyonunu düşürmesi** olduğudur. Kadınlara göre toksik lider bunu çalışanlar arasında **ayrımcılık** yaparak, **adaletsiz** davranarak, **çalışanların haklarını göz ardı** ederek ve **çalışana kendisini kötü hissettirerek** yapmaktadır. Motivasyon kaybı kavramı incelendiğinde **çalışanlara hak ettikleri ücretin verilmemesi** de ipucu/kuyruk kavram olarak motivasyon kaybını güdülemektedir.

Kadın öğrencilere göre toksik bir liderin çalışanlara hak ettikleri ücreti vermemesinin yanında, **maaşları eşit dağıtmaması**, **zamanında vermemesi** ve **zam yapmaması** da haklarının göz ardı edildiğini göstermektedir. Diğer dikkat çeken kavram olan **çalışanların alışkanlıklarına göre mola sürelerinin değişmesi** kavramı da kadın öğrencilere göre çalışanların haklarının göz ardı edildiğini gösterirken aynı zamanda toksik liderin **ayrımcılık** boyutunu da güdülemektedir. Çalışan haklarını göz ardı eden toksik lider bunun sonucunda adaletsiz olarak algılanırken toksik liderin adaletsiz davranışları çalışanlar arasında ayrımcılık yapmasıyla sonuçlanmaktadır. Ve ayrımcılık yapan liderin adaletsiz olduğu ifade edilmektedir. Döngü analiziyle ulaşılan bu sonuca merkeziyet analizi sonucu en önemli kavramlar arasında da rastlanıldığından önemi doğrulanmaktadır.



Şekil 25: Kadın Öğrenciler Basitleştirme Analizi Sonuçları

Merkezi Kavram | Merkezi&Küme Başı Kavram | Küme Başı Kavram | En Etkili Kuyruk Kavram

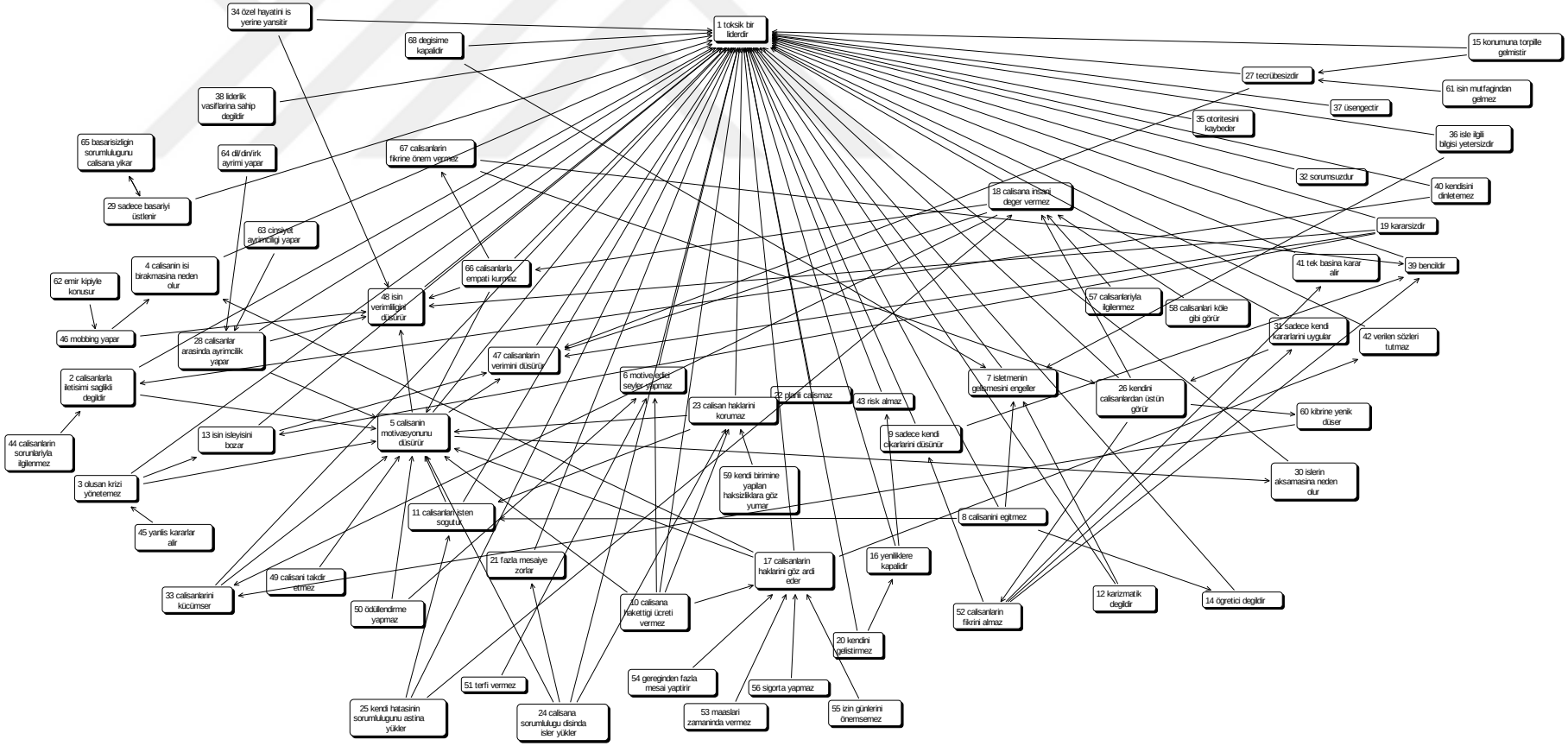
**Toksik bir liderdir kavramı aynı zamanda grup modelinin baş kavramını ifade eder.

3.8.4.2.Erkek Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları

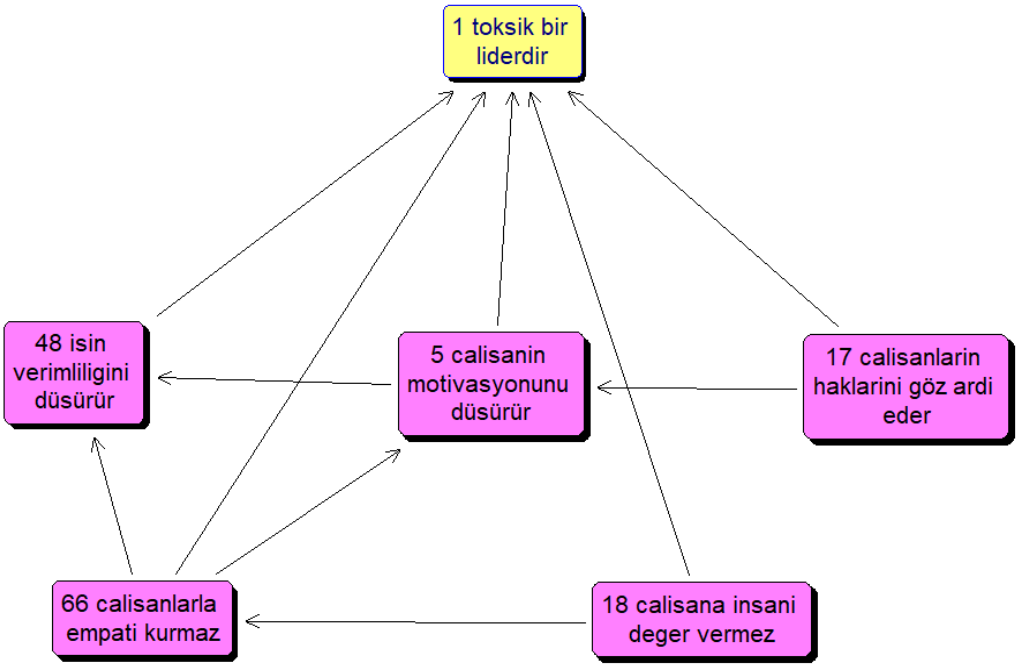
20 erkek öğrencinin toksik liderlik ile ilgili ifadelerini içeren grup modeli 68 kavramdan oluşmaktadır (Şekil 26). Araştırma kurgusuna bağlı olarak grup modelinin baş kavramı "toksik bir liderdir" olarak belirlenirken bu kavrama ulaşmada 33 ipucu/kuyruk kavram kullanılmıştır.

Erkek öğrencilerin grup modelinde yapılan merkeziyet analizi sonuçlarına göre erkek öğrencilerin bir lideri toksik olarak algılamaları için en önemli gördükleri ilk beş eylem ve bu eylemler arasındaki bağlantılar Şekil 27'de basitleştirilmiş haritada pembe renkle kodlanarak gösterilmektedir.

Grup modelinde yapılan küme analizi sonucunda ise tek bir kümeye ulaşılmıştır. Dolayısıyla erkek öğrencileri içeren grup modelinde hieset küme ve etkili seçenek analizleri sonuç vermemiştir. Bu sebeple grup modelinin basitleştirilmiş haritası yalnızca merkeziyet analizinde ulaşılan en önemli beş merkezi kavramı içermekte olup erkek öğrencilere göre toksik liderlik bu merkezi kavramlar üzerinde tartışılmıştır. Analizin tüm sonuçlarına EK-3'te sunulmuştur.



Şekil 26: Erkek Öğrenciler Grup Modeli



Şekil 27: Erkek Öğrenciler Basitleştirme Analizi Sonucu

Merkezi Kavram

**Toksik bir liderdir kavramı grup modelinin baş kavramını ifade eder.

Basitleştirme analizinin sonuçlarına bakıldığında erkek öğrenciler için de bir liderin toksik olarak algılanmasındaki en önemli davranışın **çalışanların motivasyonunu düşürdüğü** kavramı olduğu görülmektedir. Toksik lider bunu **çalışanların haklarını göz ardı ederek** ve onlarla **empati kurmayarak** yapmaktadır. Aynı zamanda toksik liderin çalışanların motivasyonunu düşürmesi erkek öğrencilere göre **işin verimliliğinin düşmesiyle** sonuçlanmaktadır. Liderin çalışanıyla empati kurmaması direkt olarak toksik olarak algılanmasına neden olurken aynı zamanda işin verimsizleşmesine sebep olarak dolaylı yoldan da toksik olarak algılanmasına yol açmaktadır.

Çalışanlarına insani değer vermeyen liderler erkek öğrencilere göre toksik davranış sergilemektedir. Aynı zamanda insani değer görmeyen çalışanlar liderin kendisiyle empati kurmadığını düşünmektedir.

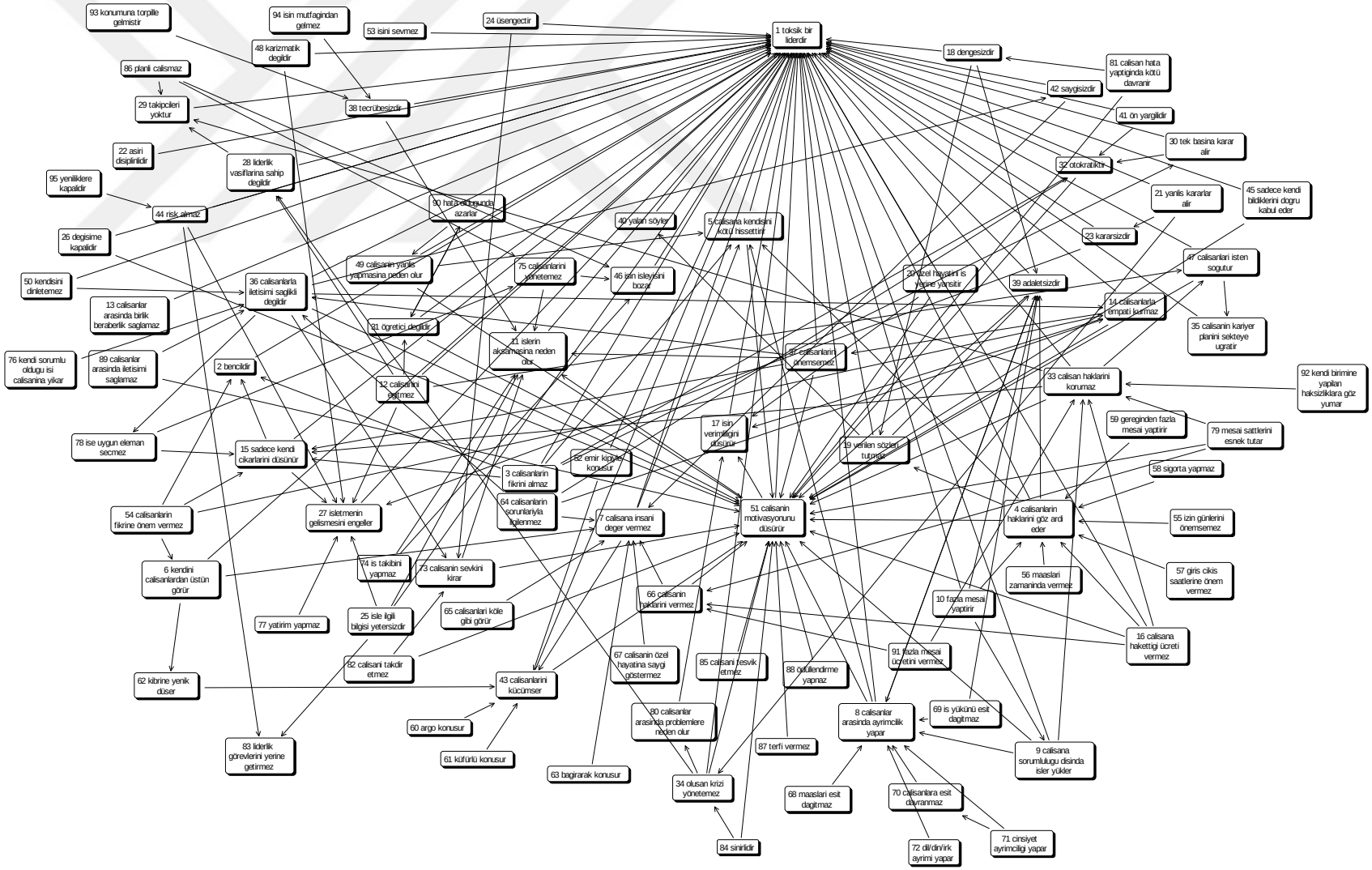
3.8.5.Toksik Lider Deneyimine Göre Analiz Bulguları

Öğrencilerin demografik verilerinden elde edilen bulgulara göre daha önce toksik bir liderle çalışanlar ve çalışmayanlar olarak iki farklı grup modeli daha oluşturulmuştur. Grup modelleri üzerinde yapılan analizler ve bulguları aşağıda tartışılmaktadır. Ayrıca öğrencilerin toksik lideri algılamada toksik lider deneyimlerine göre kendinlerine özgü ifade ettikleri davranışlara EK-11'de yer verilmiştir.

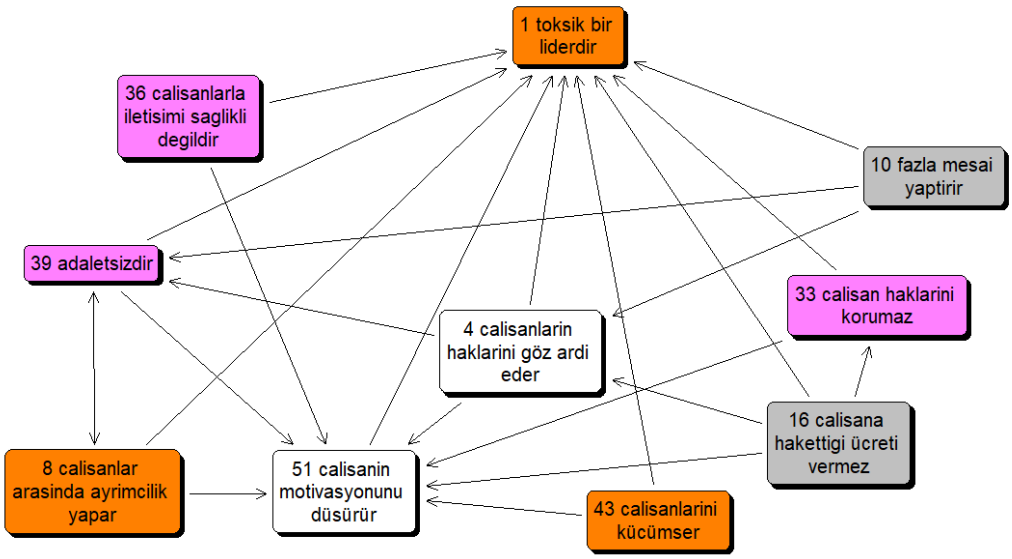
3.8.5.1.Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları

Daha önce toksik bir liderle çalışmış olan 23 öğrencinin ifadelerini içeren grup modeli 95 kavramdan oluşmaktadır (Şekil 28). Araştırma kurgusuna bağlı olarak grup modelinin baş kavramı "toksik bir liderdir" olarak belirlenirken bu karara ulaşmada 50 ipucu/kuyruk kavram kullanılmıştır.

Toksik lider deneyimi olan öğrencilerin grup modelinin merkeziyet, küme ve etkili seçenek analizinin sonuçları basitleştirme analizi yapılarak Şekil 29'da verilmiştir. Grup modelindeki 95 kavram basitleştirme analizi sonucu 9 kavram ile açıklanmaktadır. Grup modeli üzerinde yapılan merkeziyet analizi sonucu ulaşılan ilk beş merkezi kavram şekilde pembe renkle kodlanmış olup merkeziyet analizinin tüm sonuçları EK-3'te verilmiştir. Küme analizinde ise beş kümeye ulaşılmıştır. Kümelere EK-5'te yer verilmiştir. Ektili seçenek analizi sonucu ulaşılan 4 kümeye birden etki eden en etkili ipucu/kuyruk kavramlar ise şekil üzerinde gri renkle kodlanarak gösterilmiştir. Etkili seçenek analizinin tüm sonuçlarına ise EK-6'da yer verilmiştir.



Şekil 28: Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Modeli



Şekil 29: Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Modeli Basitleştirme Analizi Sonucu

**Toksik bir liderdir kavramı aynı zamanda grup modelinin baş kavramını ifade eder.

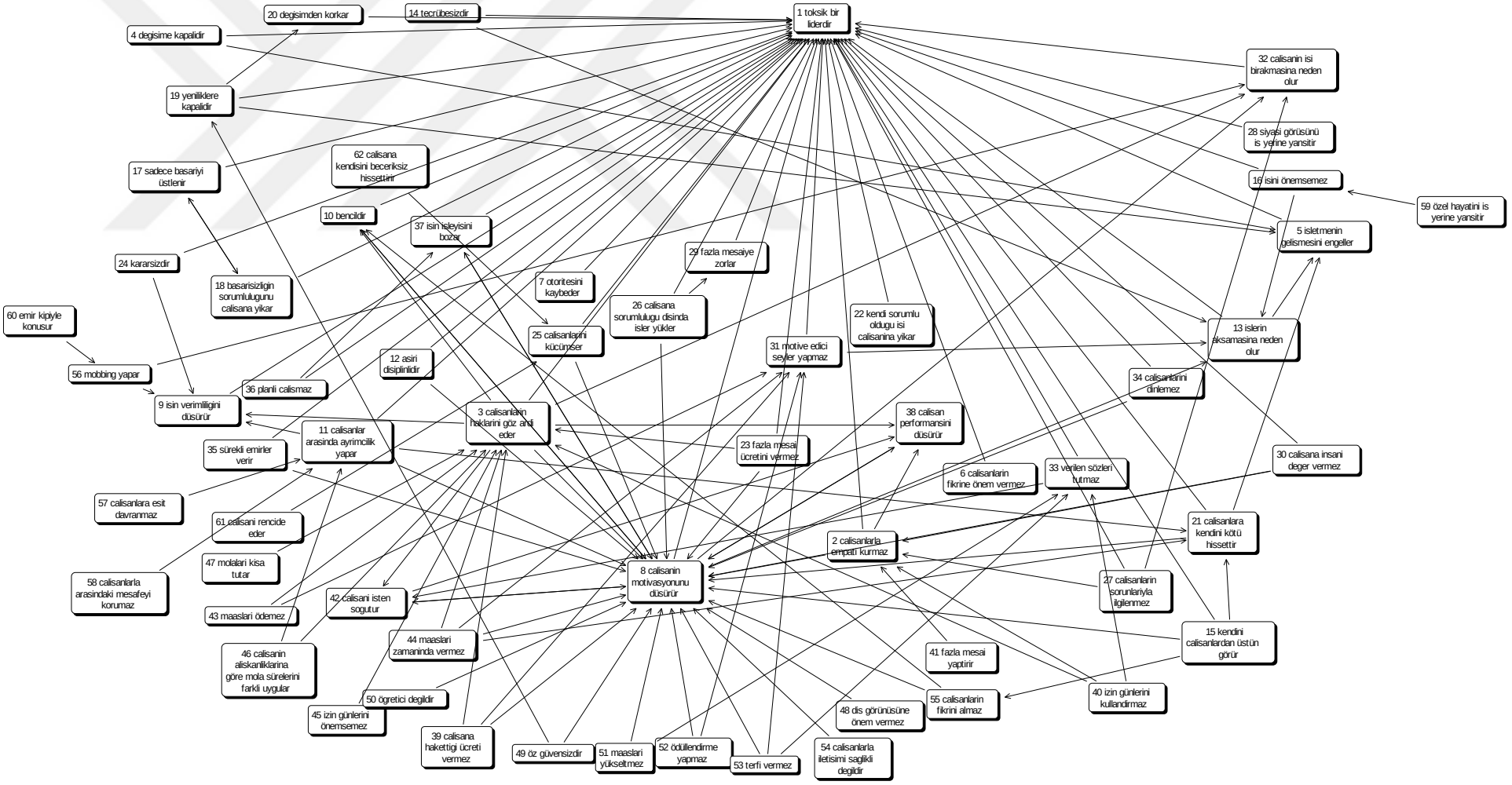
Basitleştirme analizi sonuçlarına göre daha önce toksik bir liderle çalışmış olan öğrencilerin bir lideri toksik olarak algılamalarındaki en önemli faktörün motivasyon kaybı kavramı olduğu görülmektedir. Toksik deneyim sahibi olan bu öğrenciler **çalışanın motivasyonunu düşürür** kavramını en merkezi kavramlar arasında ilk sırada tutmaktadırlar. Grup modeline göre toksik bir lider en çok çalışanların **haklarını göz ardı ettiğinde**, onların **haklarını korumadığında**, çalışanlarla **iletişimi sağlıksız olduğunda** ve **adaletsiz** davranışlar sergilediğinde çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Bunların yanında liderin adaletsiz davranışları ve **çalışanları küçümsemesi** motivasyon kaybına neden olarak dolaylı yoldan toksik olarak algılanmasıyla sonuçlanırken aynı zamanda bu kavramlar direkt olarak da liderin toksik olarak algılanmasıyla sonuçlanmaktadır. Daha önce toksik bir liderle çalışmış öğrencilerin motivasyonlarının düşme nedenlerinden biri de uğradıkları **ayrımcılıktır.** Şekil 29 incelendiğinde küme analizi sonucunda küme başı kavram olarak karşımıza çıkan çalışanlar arasında ayrımcılık yapar kavramı ile adaletsizdir kavramı arasında döngü olduğu görülmektedir. Bu iki kavrama üç farklı analiz sonucu ulaşılması kavramların önemini teyit etmektedir.

Çalışanlarına **fazla mesai** yaptıran toksik liderin bu davranışı toksik liderin adaletsiz olduğunu düşündürürken aynı zamanda **çalışanların haklarını göz ardı etmesiyle** de sonuçlanmaktadır. Çalışanlar emeklerinin karşılığı olan ücretlerini alamadıkların da **haklarının korunmadığını** ve göz ardı edildiğini düşünmektedirler. Hak ettiği ücreti alamayan çalışanlar lideri aynı zamanda doğrudan da toksik olarak algılamaktadırlar.

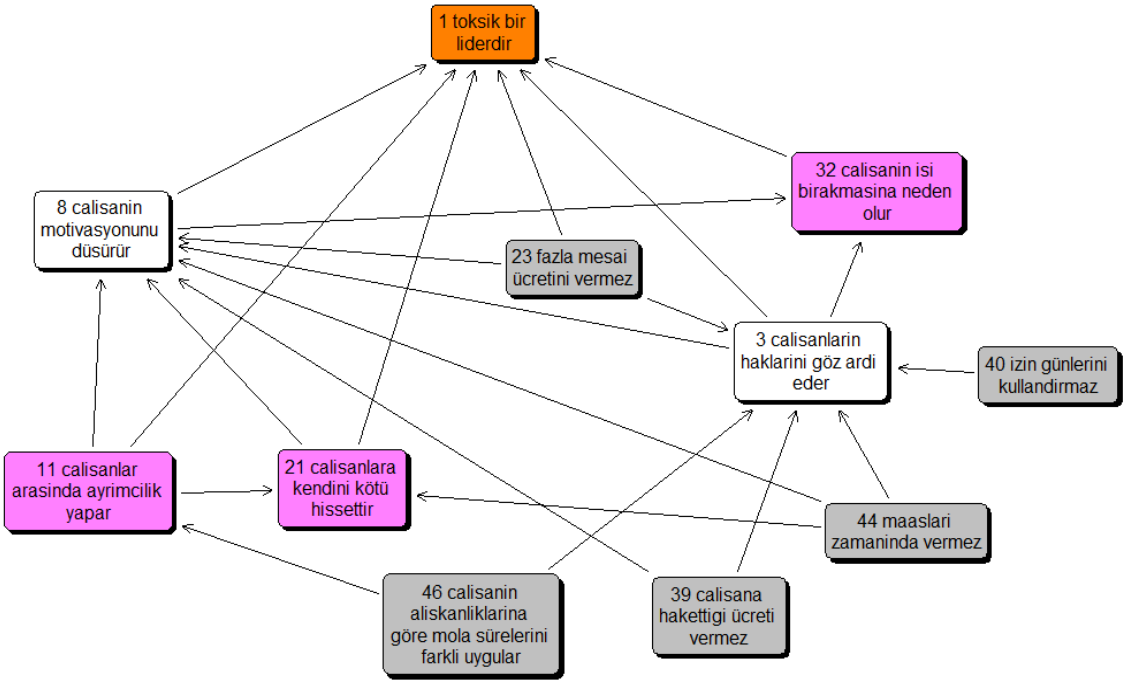
3.8.5.2.Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Grup Modeli Analiz Bulguları

Daha önce toksik bir liderle çalışma deneyimi olmayan 17 öğrencinin ifadelerini içeren grup modeli 62 kavramdan oluşmaktadır (Şekil 30). Araştırma kurgusuna bağlı olarak grup modelinin baş kavramı "toksik bir liderdir" olarak belirlenirken bu karara ulaşmada 37 ipucu/kuyruk kavram kullanılmıştır.

Toksik lider deneyimi olmayan öğrencilerin grup modelinin merkeziyet, küme ve etkili seçenek analizinin sonuçları basitleştirme analizi yapılarak Şekil 31'de verilmiştir. Daha önce toksik liderle çalışma deneyimi olmayan öğrencilerin grup modelindeki 62 kavram Şekil 31'de görüldüğü üzere 10 kavram ile açıklanmaktadır. Grup modeli üzerinde yapılan merkeziyet analizi sonucu ulaşılan ilk beş merkezi kavram şekilde pembe renkle kodlanmış olup merkeziyet analizinin tüm sonuçları EK-3'te verilmiştir. Küme analizinde ise 3 kümeye ulaşılmıştır. Ulaşılan kümelere EK-5'te yer verilmiştir. Ektili seçenek analizi sonucu ulaşılan 3 kümeye birden etki eden en etkili ipucu/kuyruk kavramlar ise şekil üzerinde gri renkle kodlanarak gösterilmiştir. Etkili seçenek analizinin tüm sonuçlarına EK-6'da yer verilmiştir.



Şekil 30: Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Grup Modeli



Şekil 31: Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Basitleştirme Analizi Bulguları

Merkezi Kavram | Merkezi&Küme Başı Kavram | Küme Başı Kavram | En Etkili Kuyruk Kavram

**Toksik bir liderdir kavramı aynı zamanda grup modelinin baş kavramını ifade eder.

Dönce toksik bir liderle hiç çalışmamış olan öğrencilerin grup modelinde yapılan analizler sonucunda oluşan Şekil 31 incelendiğinde diğer grup modellerinde olduğu gibi, liderin toksik olarak algılanmasındaki en önemli faktörün **çalışanın motivasyonunu düşürmesi** olduğu görülmektedir. Toksik liderin çalışanlar arasında **ayrımcılık** yapması, **haklarını göz ardı etmesi**, çalışanalrın **kendilerini kötü hissetmelerine neden olması**, onlara **hak ettikleri ücreti** ve **fazla mesai ücretlerini** vermemesi, **maaşlarını yatırmakta gecikmesi** bu grup modeline göre çalışanların motivasyonunu düşürmekle sonuçlanmaktadır.

Toksik lider deneyimi olmayan öğrencilere göre ikinci önemli kavram **çalışanların haklarını göz ardı eder** kavramıdır. Yukarıda bahsedilen ücretlerle ilgili kavramlara ek olarak grup modeline göre toksik liderin, **izin günlerini kullandırmaması** ve **çalışanların alışkanlıklarına göre mola sürelerini değişken tutması** haklarının göz ardı edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Katılımcılar görüşmeler sırasında, liderlerin, sigara içen çalışanlara karşı mola sürelerini daha esnek

tuttuğunu ifade etmişlerdir. Bu gibi nedenlerden dolayı liderin çalışanların mola sürelerine karşı uyguladıkları tutumun değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu aynı zamanda toksik liderin çalışanlar arasında **ayrımcılık** yapmasına da neden olmaktadır.

Toksik liderin çalışanların haklarını göz ardı etmesi, onların motivasyonunu düşürmesi ise **çalışanların işi bırakmasıyla sonuçlanmaktadır**. Bir lider çalışanın işten ayrılmasına yol açtığında ise nihayetinde toksik olarak algılanmaktadır.

TARTIŞMA

Avrupa'da iş ortamı ile ilgili en sık bildirilen sağlık sorunlarının işle ilgili stres olduğu belirtilmektedir. İş devamsızlıklarının nedeninin %50-60 oranında işle ilgili strese dayandığı ve bunların ulusal düzeyde milyonlarca avroya mal olduğu ortaya çıkmıştır (Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, 2015 s.16). Çalışanların yönetim şekillerinin stresli iş ortamında büyük bir payı bulunmaktadır. Hadadian ve Zarai (2016) tarafından yapılan araştırmada toksik liderlik algısıyla çalışanların iş stresi arasında doğrudan bir ilişki bulunmuştur. Toksik liderlik, çalışanlar tarafından ne kadar algılanırsa iş stresi o kadar hissedilmektedir. Çünkü liderler ve takipçileri (çalışanları) simbiyotik bir ilişki içerisindedir. Aralarındaki bu etkileşim ya büyük başarılar yaratmakta ya da başarısızlığı artırmaktadır (Allio, 2007). Turizm endüstrisi, emek yoğun özellik gösteren bir yapıdadır. Özellikle konaklama ve yiyecek-içecek işletmelerinde, hizmet üreten ve sunan temel unsur insandır (Kozak ve ark., 2017 s.69). Bu nedenle çalışanın maruz kaldığı olumsuz durumlar, hizmet alıcıyı da doğrudan etkilemektedir. Bu da yalnızca toksik bir lidere maruz kalmanın çalışan üzerindeki psikolojik ve fizyolojik sonuçlarına değil yavaş yavaş örgütün de zehirlenmesiyle sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla toksik liderin, çalışanları üzerinde uyguladığı davranışları ve bu davranışların neden-sonuç ilişkilerini incelemek oldukça önemlidir.

Bu araştırmada ileride turizm endüstrisinde çalışacağı varsayılan turizm öğrencilerinin toksik liderlik algılarını neden-sonuç ilişkileri bağlamında incelemek ve elde edilen bulguları öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyimi bağlamında karşılaştırmak amacıyla 40 öğrenciyle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerden elde edilen veriler Decision Explorer 3.3.0. programı kullanılarak haritalandırılmış ve analiz edilmiştir. Aşağıda araştırmanın sonuçları karşılaştırılarak tartışılmış, yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur. Ek olarak demografik verilerden elde edilen bulgulara göre öğrencilerin %95'nin iş tecrübesi bulunduğu gerekçesiyle katılımcılar çalışan gözüyle de toksik liderlik algılarını yansıtmaktadırlar (Bkz.Tablo 6).

Tablo 10'da araştırmaya katılan 40 öğrencinin toksik liderlik algısına en fazla etki eden davranışlara yer verişmiştir.

Tablo 10:Tüm Katılımcılara Göre Toksik Lider Davranışları

Çalışanın motivasyonunu düşürür
Çalışanların haklarını göz ardı eder
Çalışana insani değer vermez
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapar
Çalışana kendisini kötü hissettirir
İslerin aksamasına neden olur
Çalışanlarını küçümser
Fazla mesai ücretini vermez
Fazla mesai yaptırır
Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmez
Kendisini dinletemez
Çalışana hak ettiği ücreti vermez
Çalışan haklarını korumaz
Giriş çıkış saatlerine önem vermez
Çalışanları köle gibi görür

Çetin vd. (2017) araştırmalarının sonucunda çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının liderlik tarzı tarafından etkilendiğini belirtmektedir. Başar vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada ise liderliğin karanlık yüzünün çalışanlar üzerinde psikolojik etkilere neden olduğu ortaya çıkmıştır. Bu psikolojik etkilerin içerisinde motivasyon kaybı da bulunmaktadır. Bu araştırmada hem gruplardan bağımsız hem de öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyimi baz alınarak oluşturulan gruplar neticesinde toksik bir liderin, çalışanın en çok motivasyonunu düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 10-13). Dolayısıyla bu sonuç araştırmanın en önemli sonucudur ve Başar ve ark. (2016)'nın araştırmasıyla uyum göstermektedir. Aynı zamanda bu sonuç Einarsen ve ark. (2007)'nın yıkıcı liderlik kavramını tanımladığı araştırmasında vurgulanan çalışanların motivasyonunu sabote etme davranışıyla da uyumludur.

Bu araştırmanın bulguları incelendiğinde toksik liderin çalışanın motivasyonunu düşürmesine neden olan unsurlar arasında çalışana hak ettiği ücreti vermez, fazla mesai yaptırır ve ücretini ödemez, maaşları yükseltmez, sigorta yapmaz, mola sürelerini kısa tutar, izin günlerini önemsemez ve/veya kullandırmaz

gibi temel haklarını göz ardı etmesi ve çalışanlarıyla iletişiminin sağlıklı olmaması faktörleri dikkat çekmektedir. Öğrencilerin bu ifadelerinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç basamağa ve Herzberg'in çift faktör teorisindeki hijyen faktörlerine denk geldiği tespit edilmiştir. Bütün bu faktörler işletmelerde çalışanların güdülenmesi için öncelikle gerekli olan faktörlerdir. Alkış ve Öztürk (2009) de araştırmalarında Herzberg'in hijyen faktörlerinin konaklama işletmelerinde motivasyon aracı olarak kullanılabileceğini tespit etmişlerdir. Aynı zamanda öğrencilerin motivasyonlarının düşmesiyle sonuçlanan davranışlar arasında toksik liderleri tarafından takdir edilmemesi ve terfi almamaları da Herzberg'in motive edici faktörleri arasında açıklanmasının yanında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde dördüncü basamakta yer almaktadır. Bireylerin güdülenmesinde önemli noktalar olan, bahsedilen davranışları sergileyen toksik lider, bu araştırmanın bulgularına göre, öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyimi farkı gözetmeksizin, araştırmaya katılan turizm öğrencilerinin tamamının güdülenmesinde güçlü bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kelimelerle ve sembollerle iletilen yapılar (kavramlar) tamamen kişiseldir. Yapılar (kavramlar) kişisel olduğu için, insanlar aynı kelimelere aynı anlamı vermeyebilir ve benzer yapıları farklı kelimeler kullanarak ifade edebilirler (Aktaran: Fuglseth ve Gronhaug, 2002: s.362). Bu nedenle öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyimi bağlamlarından oluşan grup analizlerinin bulgularında ifade edilen davranışların nedenleri ve sonuçları (alt kavram ve üst kavramları) irdelenerek karşılaştırılmıştır.

Araştırmanın demografik verilerine göre katılımcıların %50'si Konaklama İşletmeciliği diğer %50'si Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümünde öğrenim görmektedir. Öğrenim görülen bölüme göre öğrencilerin bir lideri toksik olarak algılamadaki en önem verdiği davranışlar Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11:Öğrenim Görülen Bölüme Göre Toksik Lider Davranışları

Konaklama İşletmeciliği	Gastronomi ve Mutfak Sanatları
Çalışanın motivasyonunu düşürür	Çalışanın motivasyonunu düşürür
Çalışanların haklarını göz ardı eder	Çalışanların haklarını göz ardı eder
Çalışana kendisini kötü hissettirir	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapar
İşlerin aksamasına neden olur	Çalışana insani değer vermez
İşin verimliliğini düşürür	Çalışan performansını düşürür
Çalışanlarla empati kurmaz	Fazla mesai ücretini vermez
Özel hayatını is yerine yansıtır	
Fazla mesai yaptırır	
Fazla mesai ücretini vermez	
Emir kipiyle konuşur	
Çalışana insani değer vermez	
Çalışanın sorunlarıyla ilgilenmez	
Sadece kendi bildiklerini doğru kabul eder	
Öz güvensizdir	
Kati kurallar koyar	
Maaşları zamanında vermez	
Çalışana hak ettiği ücreti vermez	
Çalışan hata yaptığında kötü davranır	
Çalışanlar arasında iletişimi sağlamaz	
Dış görünüşüne önem vermez	
Çalışanın özel hayatını önemsemez	
Giriş çıkış saatlerine önem vermez	
Çalışanların fikrine önem vermez	
İzin günlerini önemsemez	
Sigorta yapmaz	
Risk almaz	
Sadece kendi kararlarını uygular	
Çalışanlara eşit davranmaz	
Bağırarak konuşur	
Tek başına karar alır	

Öğrenim görülen bölüm bağlamında bulgular incelendiğinde ortaya çıkan en önemli kavramlardan biri "çalışanın haklarını göz ardı eder" kavramıdır. Öğrencilerin haritaları incelendiğinde toksik liderin çalışanların haklarını göz ardı etmesiyle ilgili ifadelerinde Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin, Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinden farklı olarak mesai saatleri içerisinde verilen molalara dikkat çektikleri görülmüştür. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerine göre ücret, sigorta, fazla mesai, fazla mesai ücreti ve izin günleriyle ilgili olumsuzlukların yanında "mola sürelerinin kısa tutulması ve çalışanların

alışkanlıklarına göre mola sürelerinin farklılık göstermesi" toksik liderin haklarını göz ardı ettiğine dair önemli ipuçlarıdır. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin mola süreleriyle ilgili belirttikleri bu olumsuz davranışlar aynı zamanda toksik liderin çalışanlar arasında ayrımcılık yapmasıyla sonuçlandığından önem arz etmektedir. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin toksik liderin ayrımcılık davranışına verdiği önemin Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Tokyo merkezli bir pazarlama şirketinde sigara kullanan çalışanlara ekstra 15 dakika sigara molası hakkı verilmesi sigara içmeyen çalışanlar tarafından ayrımcılık göstergesi olarak kabul edilmiş ve bu konuda şirket CEO'suna şikâyetlerde bulunulmuştur. Bunun üzerine şirket politikasında bazı düzenlemelere gidilmiştir (www.businessinsider.com, 2017).

Bu araştırmada dikkat çeken bir bulgu olan "çalışana insani değer vermez" eylemi iki grupta da ortak bir kavram olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç Yalçınsoy ve Işık (2018) tarafından yapılan araştırma ile uyumludur. Yalçınsoy ve Işık (2018) çalışana değer vermeyen liderin çalışanın örgütsel bağlılığını zayıflatacağı ve işten ayrılma niyetlerinde artış yaratacağı sonucuna ulaşmıştır. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin haritasında liderin çalışanına insani değer vermediği eylemini nasıl gerçekleştirdiği incelendiğinde şu bulgulara rastlanılmıştır: Toksik lider; çalışanıyla ve sorunlarıyla ilgilenmez, kendisini çalışanlardan üstün görür, kendi hatasının sorumluluklarını astlarına yükler. Çalışanıyla ve sorunlarıyla ilgilenmeyen lider Yavaş (2016) tarafından yapılan araştırmada toksik liderin değer bilmezlik boyutuyla; liderin kendini diğerlerinden üstün görmesi Schmidt (2008)'in narsizm boyutuyla; kendi hatasının sorumluluklarını astlarına yüklemesi ise kendini yüceltme boyutuyla ve Çelebi vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkan toksik liderin çıkarcılık boyutuyla örtüşmektedir. Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin haritası incelendiğinde ise liderin çalışanlara insani değer vermemesi onları küçümsemesiyle sonuçlanmıştır. Bu davranışlar Çelebi vd. (2015) ile Yavaş (2016) tarafından yapılan araştırmalarda ortaya çıkan toksik liderliğin değer bilmezlik boyutu ile açıklanmıştır.

Konaklama İşletmeciliği bölümü öğrencilerinin analiz bulgularına bakıldığında toksik liderin "çalışana kendisini kötü hissettirir" eylemine Gastronomi ve Mutfak

Sanatları öğrencilerine göre daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin grup modeli incelendiğinde liderin, çalışanların haklarını göz ardı etme ve onların fikrini almama eylemlerinin kendilerini kötü hissetmelerine ve nihayetinde toksik olarak algılanmasına neden olduğu görülmektedir. Yavaş (2016) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda bir liderin çalışanın fikrini almaması, toksik liderin otokratik yönetim davranışı boyutu ile açıklamış ve otokratik yönetim davranışına otelcilik sektöründe daha fazla rastlanılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın sonucunda elde edilen liderin çalışanın fikrini almama eylemi Konaklama İşletmeciliği bölümü öğrencilerinin ifadeleri arasında tespit edildiğinden önem arz etmektedir.

Konaklama İşletmeciliği ile Gastronomi ve Mutfak Sanatları bölümü öğrencilerinin bulguları karşılaştırıldığında, Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin toksik lider algılarında görülen "işlerin aksamasına neden olur" ve "işin verimliliğini düşürür" ifadeleriyle farklılaştığı görülmektedir. Böylece Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına göre Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin, liderin hem lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkilerini içeren davranışlarına hem de başarılacak işin niteliğini etkileyecek davranışlarına daha fazla önem verdiği görülmüştür. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin ise lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkileri daha çok önemsediği tespit edilmiştir.

Konaklama İşletmeciliği bölümü öğrencilerinin bulgularına bakıldığında, liderin çalışanlarıyla iletişimi sırasında bağırarak ve emir kipiyle konuşması kavramları dikkat çekmektedir. Öğrencilerin grup modeli incelendiğinde liderin bağırarak iletişim kurması çalışanların psikolojilerini kötü etkileyerek işin verimliliğini düşürmekte ve nihayetinde toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda liderin görevleri iletirken emir kipiyle konuşması çalışanları rencide ederek motivasyonlarını baltalamaktadır. Fakat Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin bulgularına bakıldığında ise toksik liderin bağırarak konuşma davranışına rastlanılmamıştır. Bununla birlikte Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin haritası incelendiğinde toksik liderin görevleri emredici bir dille iletmesi kötü davranışlar sergilediğini ve çalışanları küçümsediğini göstermektedir. Burada dikkat çeken nüans Gastronomi ve Mutfak Sanatları

öğrencilerinin liderin bu davranışı ne motivasyonlarında ne de işin verimliliğinde olumsuz bir etki yaratmıyor olmasıdır. Alexander ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan bir çalışmada sözlü zorbalık davranışlarının mutfak kültürünün kabul edilen bir parçası olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şeflerin sözlü zorbalık davranışlarını; işin etkili bir biçimde yapılması, iletişimin geliştirilmesi, moral sağlamak ve nihayetinde uyumlu bir ekip oluşturmak için yaptığı belirtilmiştir. Başka bir araştırmada şeflerle yapılan röportajlara, medya raporlarına ve literatürden elde edilen bulgulara dayanarak istismarcı yönetimin, ticari bir mutfak kültürünün beklenen bir parçası olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Bloisi ve Hoel, 2008). Diğer bir araştırmada ise, mutfaktaki saldırganlık ve zorbalığın potansiyel nedeninin mutfaktaki iş ortamının kalabalık, gürültülü ve sıcak olduğu belirtilmiş ve zorbalığın, çalışanları motive ve disipline etmede gerekli olduğunun iddia edildiği belirtilmiştir (Hoel ve Einarsen, 2003). Bu araştırmada da Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin toksik liderin, "emir kipiyle konuşur" kavramına atfettiği anlamlardan elde edilen sonuç bahsedilen araştırmalarla uyumludur.

Araştırmanın demografik verilerinden elde edilen bulgulara göre katılımcıların %50'si kadın, %50'si erkek öğrencilerden oluşmaktadır. Öğrencilerin cinsiyetine göre bir lideri toksik olarak algılamadaki en önem verdiği davranışlar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12: Cinsiyete Göre Toksik Lider Davranışları

Kadın Öğrenciler	**Erkek Öğrenciler**
Çalışanın motivasyonunu düşürür	Çalışanın motivasyonunu düşürür
Çalışanların haklarını göz ardı eder	Çalışanların haklarını göz ardı eder
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapar	İşin verimliliğini düşürür
Adaletsizdir	Çalışana insani değer vermez
Çalışana kendisini kötü hissettirir	Çalışanlarla empati kurmaz
Fazla mesai yaptırır	
Çalışana hak ettiği ücreti vermez	
Maaşları zamanında vermez	
Maaşları eşit dağıtmaz	
İzin günlerini kullandırmaz	
Çalışanın alışkanlıklarına göre mola sürelerini farklı uygular	
Maaşları yükseltmez	

Araştırmanın sonuçlarına göre toksik liderlik algısının cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde kadın öğrencilerin toksik liderliği erkek öğrencilere göre daha çok boyutlu davranışlarla ifade ettiği görülmektedir. Bu sonuç Taftaf (2018) tarafından yapılan istismarcı yönetimi konu eden araştırmada, çoğunluğu İşletme Yönetimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerden oluşan katılımcılar arasında, kadın öğrencilerin erkek öğrencilere oranla daha yüksek düzeyde kötü muamele algıladığı sonucuyla uyumludur. Kadınların daha fazla istismar yaşadıklarını savunma eğilimlerinin yüksek olmasının nedeninin daha duyarlı olmalarından dolayı olduğu düşünülmektedir (Wang vd., 2016). Örneğin Tablo 12'de kadın öğrencililerin ifadeleri arasında görülen toksik liderin "çalışana kendisini kötü hissettirir" eylemine, erkek öğrencilerin ifadeleri arasında rastlanılmamıştır. Erkek öğrencilerde de rastlanılan birçok olumsuz eylemin onların motivasyonuna veya verimliliğine olumsuz etki etmesine rağmen toksik liderin kendilerini kötü hissettirdiğini ifade etmemişlerdir. Chua ve Murray (2015) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerden elde edilen verilerden, toksik liderliği kadınların erkeklerden daha çok olumsuz algıladıkları tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise kadınların bir yargıya varmadan önce erkeklerden daha kapsamlı düşündükleri için daha fazla duyarlılık gösterdikleri ve bunun da olumsuz algıyı güçlendirdiği olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmanın sonuçlarıyla uyumludur.

Katılımcıların haritaları incelendiğinde toksik liderin, çalışanların motivasyonlarını düşürme eyleminde kullanılan ifadelerin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kadınların motivasyonlarını baltalayan eylemler arasında ücret ile ilgili ifadelerin erkeklere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Küçük (2015) araştırmasında kadınların iş hayatındaki en güçlü beklentilerinin ekonomik açıdan güçlü olma isteği olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmanın sonucunda da kadınların motivasyon aracı olarak gördükleri kavramlar arasında ücret ile ilgili ifadelerine erkeklerden daha çok rastlanıldığından Küçük, (2015)'ün araştırmasıyla bu açıdan uyumlu olduğu söylenebilir. Aynı zamanda Bayram (2017) tarafından turist rehberleri baz alınarak yapılan araştırmada ekonomik araçların kadın rehberlerin motivasyonunu erkeklere oranla daha çok artırdığı söylenmektedir.

Tablo 12'de görüldüğü üzere hem kadın katılımcılara hem de erkek katılımcılara göre liderin çalışan haklarını göz ardı etmesi toksik bir lider olarak algılanmasına neden olmaktadır. Lipman-Blumen (2005)'e göre toksik bir lider çalışanı haklarından mahrum etmektedir. Bu araştırmanın sonucunda da öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyiminden oluşan gruplarda ortak bir ifade olarak karşımıza çıkan "çalışanın haklarını göz ardı eder" davranışı araştırmacının tanımıyla uyumludur. Bulgular incelendiğinde kadın öğrencilerin lideri toksik olarak algılamasında haklarından mahrum edilmeleri erkek öğrencilerden farklı olarak toksik liderin bencil ve adaletsiz olmasıyla sonuçlanmaktadır. Burada dikkat çeken farklılık, kadın öğrencilerin bu olumsuz davranış sonucunda liderin kişisel özellikleri hakkında karar verici olmaları söylenebilir.

Cinsiyete göre toksik lider davranışları karşılaştırıldığında kadın öğrencilerin ifadeleri arasında yer alan "adaletsizdir" eylemine erkek öğrencilerin haritasında rastlanılmamıştır. Kadın öğrencilerin bulguları incelendiğinde toksik liderin adaletsiz kişilik yapısına sahip olmasıyla ayrımcılık eyleminin döngü içerisinde olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle bu iki eylem birbiriyle karşılıklı olarak nedensel ilişkidedir. Kadın öğrencilere göre toksik liderin "çalışanlar arasında ayrımcılık yapar" eylemi; çalışanlara ilişkilerde mesafe eşitsizliği, iş yükü eşitsizliği, maaş eşitsizliği, mola sürelerinin eşitsizliği gibi eylemlerle erkek öğrencilerin ayrımcılık algısından farklılaşmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda iş tecrübesi de bulunan kadın öğrencilerin örgütsel adalet algısının erkek öğrencilere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Taşkıran (2010) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar arasında kadınların örgütsel adalet, dağıtım adaleti ve uygulamaya ilişkin adalet algılarının erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür ve dolayısıyla bu araştırmanın sonucuyla uyumludur. Toksik liderin ayrımcılık davranışı her iki grupta da ortak olan motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu sonuçla uyumlu olarak başka bir araştırmada otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algısı olumsuz olduğunda motivasyon düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir (Uysal ve Tayfun, 2019).

Çetinkaya (2017) araştırmasında öğretmenlerin toksik lider algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılığa ulaşmamıştır. Aynı şekilde Demirel (2015)

tarafından yapılan araştırmada da öğretmenlerin algısına göre toksik liderliğin alt boyutları olan bencillik ve çıkarcılık ile ilgili ifadelerde cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırmada ise bahsedilen araştırmalardan farklı olarak toksik liderliğin çıkarcılık boyutunun cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Erkek öğrencilerin haritası incelendiğinde toksik liderliğin çıkarcılık boyutuyla açıklanan ifadelere yer verdiği görülmektedir. Erkek öğrencilere göre toksik bir lider "başarısızlıkların sorumluluğunu çalışanına yıkar" ve "sadece başarıyı üstlenir" ifadeleriyle kadın öğrencilerden farklılaşmaktadırlar. Bu ifadelere kadın öğrencilerin haritasında rastlanılmadığından, erkek öğrencilerin toksik liderin çıkarcılık boyutunu kadın öğrencilere göre daha yüksek derecede algıladığı söylenebilir. Bu sonuç Arun ve Eriş (2020) tarafından erkek banka çalışanlarından elde edilen sonuçla uyuşmaktadır.

Tablo 12'de erkek öğrencilerin ifadeleri arasında yer alan liderin çalışana insani değer vermemesi eyleminin, çalışanla empati kurmamasına ve nihayetinde toksik olarak algılanmasına neden olduğu görülmektedir. Kadınların haritası incelendiğinde "insani değer ve empati" kavramlarına rastlanılmasına rağmen, erkek öğrencilerin bu kavramlara atfettiği önemin daha fazla olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle erkek öğrenciler kadın öğrencilere kıyasla "insani değer ve empati" kavramlarını daha fazla olumsuz eylemle ilişkilendirmiş ve bu nedenle lideri toksik olarak algılamada bu eylemlere kadınlardan daha fazla önem atfetmişlerdir. Buna göre erkek öğrencilerin kadın öğrencilere oranla toksik liderin değer bilmezlik boyutunu daha yüksek derecede algıladıkları söylenebilir.

Erkek öğrencilerin bulguları incelendiğinde toksik liderin "çalışanla empati kurmaması, çalışanın motivasyonunu düşürmesi, kararsızlığı, çalışanlara mobbing uygulaması" işin verimliliğinin düşmesiyle sonuçlanmıştır. Erkek öğrencilerin ifadelerinde yer alan toksik liderin "işin verimliliğini düşürür" kavramına kadın öğrencilerin haritasında rastlanılmamıştır. Kadın öğrencilerin haritasında da işin niteliğiyle ilgili ifadelere rastlanılmasına rağmen erkek öğrencilerin iş ile ilgi kavramlara daha fazla önem atfettiği görülmüştür. Böylece Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına göre erkek öğrencilerin liderin hem lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkilerini içeren davranışlarına hem de başarılacak işin niteliğini

etkileyecek davranışlarına daha fazla önem verdiği görülmüştür. Kadın öğrencilerin ise lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkileri daha çok önemsediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın demografik verilerinden elde edilen bulgulara göre katılımcıların %95'inin iş tecrübesi bulunmaktadır. İş tecrübesine sahip katılımcılaın %58'i daha önce toksik bir liderle çalışmış, %42'si ise toksik bir liderle çalışmamıştır. Öğrencilerin toksik lider deneyimine göre bir lideri toksik olarak algılamadaki en önem verdiği davranışlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: Toksik Lider Deneyimine Göre Toksik Lider Davranışları

Toksik Lider Deneyimi Olan	**Toksik Lider Deneyimi Olmayan**
Çalışanın motivasyonunu düşürür	Çalışanın motivasyonunu düşürür
Çalışanlarla iletişimi sağlıklı değildir	Çalışanların haklarını göz ardı eder
Çalışanların haklarını göz ardı eder	Çalışanın işi bırakmasına neden olur
Adaletsizdir	Çalışanlar arasında ayrımcılık yapar
Çalışan haklarını korumaz	Çalışanlara kendini kötü hissettir
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapar	Fazla mesai ücretini vermez
Çalışanlarını küçümser	Maaşları zamanında vermez
Çalışana hak ettiği ücreti vermez	Çalışana hak ettiği ücreti vermez
Fazla mesai yaptırır	İzin günlerini kullandırmaz
	Çalışanın alışkanlıklarına göre mola sürelerini farklı uygular

Tablo 13'e bakıldığında toksik lider deneyimine göre toksik liderlik algısının motivasyon kaybı bağlamında farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer karşılaştırmalardan farklı olarak bu grupların karşılaştırılmasında dikkat çeken sonuçlardan biri; toksik liderin "çalışanların haklarını göz ardı eder" davranışına verilen önemdir. Toksik lider deneyimi olan öğrencilerin motivasyondan sonra en önem verdiği davranışın toksik liderin "çalışanlarla iletişimi sağlıklı değildir" olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, toksik lider deneyimine sahip öğrencilerin bir lideri toksik olarak algılarken, iş yerindeki maddi ve manevi haklarından evvel liderle aralarındaki iletişime daha yüksek derecede önem verdiği görülmüştür. Wilson-Starks (2003)'a göre insanlar karmaşık, sosyal varlıklardır ve aldıkları maaşın veya sahip oldukları pozisyonun çok ötesine geçen içsel bir değere

sahiptirler. Bu nedenle kendilerine insan olarak muamele edildiğinde yani onlarla iletişim kurulduğunda, memnuniyet düzeyleri yükselmekte ve daha üretken olmaktadırlar. Dolayısıyla liderin çalışanın sorunlarıyla ilgilenmemesi, onları önemsemesi, çalışanlar arasındaki iletişimi sağlayamaması, astlarıyla olan iletişiminin sağlıksız olduğunu göstermekte ve bu durum çalışanların şevkini kırarak motivasyonlarının düşmesiyle sonuçlanırken nihayetinde liderin toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Sezici (2016)'nin banka, sağlık ve eğitim sektöründe yaptığı araştırmasının sonuçlarında, yıkıcı liderliğin işten ayrılmaya etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir araştırmada toksik liderlik ve ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Akca, 2017). Diğer bir araştırmada ise istismarcı liderlik uygulamalarının, potansiyel olarak daha düşük kaliteli bakıma ve hemşirelik mesleğini bırakma niyetine yol açtığı görülmüştür (Lavoie-Tremblay vd., 2016). Yalçınsoy ve Işık (2018) tarafından yapılan araştırmada da toksik liderliğin örgütsel bağlılığı zayıflatarak işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara paralel olarak bu araştırmada ise Tablo 13'e bakıldığında, toksik lider deneyimi olmayanların diğerlerine göre toksik liderlik algısının, "çalışanın işi bırakmasına neden olur" ifadesiyle farklılaştığı tespit edilmiştir. Toksik bir lider bunu çalışanın motivasyonunu düşürerek, onların sorunlarıyla ilgilenmeyerek, mobbing yaparak ve çalışanların haklarını göz ardı ederek yapmaktadır. Toksik lider deneyimi olanların bulguları arasında işten ayrılmayla ilgili bir ifadeye rastlanılmamıştır. Bu sonuç önemlidir çünkü toksik lider deneyimine sahip olanların onlarla çalışmaya devam etmesi maruz kaldıkları toksisitenin lider tarafından fark edilmemesine yol açabilir ve hatta çalışanların farkında olmadan liderin toksik davranışlarına hizmet ettiği söylenebilir.

Toksik lider deneyimine göre "çalışanlar arasında ayrımcılık yapar" kavramı iki grupta da önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Grup haritaları incelendiğinde ise toksik lider deneyimi olanlarda bu kavramın "adaletsizdir" kavramıyla döngüsel bir bağlantıda olduğu görülmektedir. Toksik liderin ayrımcılık davranışı adaletsiz olduğuyla sonuçlanırken aynı zamanda adaletsiz olması ayrımcılık davranışıyla sonuçlanmaktadır. İki grupta da ayrımcılık davranışı yapan

lider çalışanların kötü hissetmesine neden olmakta ve motivasyonunu düşürmektedir. Nihayetinde lider toksik olarak algılanmaktadır. Toksik lider deneyimi olan öğrenciler ayrımcılık davranışını toksik lider deneyimi olmayanlara oranla daha çok olumsuz davranışla açıklamışlardır. Bu davranışlar arasında toksik lider deneyimi olmayan öğrencilerin aksine cinsiyet, din/dil/ırk ayrımı gibi ifadeler bulunmaktadır. Pelletier (2010) tarafından yapılan toksik liderliği doğrudan deneyimleyen ve/veya toksik lider davranışlarına tanık olan katılımcılarla yaptığı araştırmada bu davranışlar toksik liderin "eşitsizliğin teşviki" boyutu altında açıklanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın sonucuyla uyumludur.

Diğer bir önemli sonuç ise liderin iş yerinde kendi birimindeki çalışanlarına yapılan haksızlıklara göz yumarak çalışanlarının haklarını korumaması davranışıdır. Bu davranış yalnızca toksik lider deneyimi yaşayanlar tarafından ifade edilmiştir. Liderin çalışanın haklarını diğerlerine karşı korunmaması onların işten soğumasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olarak nihayetinde liderin toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Daha önce toksik bir liderle çalışmış olan öğrencilerin toksik liderlik algısında "çalışanları küçümser" davranışına verdiği önemin toksik lider deneyimi olmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Toksik lider deneyimi olanlara göre liderin "çalışanlara insani değer vermemesi, küfürlü ve argo konuşması, bağırması ve emirler yağdırması" onları küçümsemesiyle ve nihayetinde toksik olarak algılanmasıyla sonuçlanmaktadır. Ve emir kipiyle konuşmak dışında bu eylemlere toksik lider deneyimi olmayan öğrencilerin grup haritasında rastlanılmamıştır. Çalışanın küçümsenmesi Çelebi vd. (2015)'nin ve Yavaş (2016)'ın araştırmasında toksik liderliğin değerbilmezlik boyutu altında açıklanırken Schmidt (2008) ve Pelletier (2010) tarafından yapılan araştırmada istismarcı yönetim boyutuyla açıklamıştır. Başar ve Sığrı (2016) ise araştırmalarında hakaret, küfür, aşağılama ve küçümseme içeren bu davranışları yıkıcı liderliğin zorbaca davranışları içerisinde açıklamıştır.

Araştırmada öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyiminden bağımsız olarak karşımıza çıkan ve göz ardı edilemeyecek bir diğer sonuç,

öğrencilerin toksik liderlik algılarında tespit edilen döngülerdir. Araştımada toksik liderlik algısını büyük ölçüde artıran, liderin "çalışanların motivasyonlarını düşürme ve çalışanların haklarını göz ardı etme" davranışları en çok döngüye neden olan davranışlar olarak da tespit edilmiştir. Dolayısıyla liderin toksik olarak algılanmasında en fazla etkiye sahip olan bu davranışların önemi doğrulanmıştır. Döngülerde yaratılacak en ufak bir fark toksik liderlik algısını zayıflatarak tespit edilen olumsuz döngülerin kırılmasına yardımcı olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar yukarıda detaylı bir şekilde tartışılmıştır. Araştırma sonuçlarının genel değerlendirilmesi ise aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın en önemli sonucu çalışanın motivasyonunu düşüren lider davranışının öğrencilerin toksik liderlik algısına en fazla etki etmesidir. Toksik liderin çalışanın motivasyonunu düşürmesine neden olan unsurlar arasında ücret, sigorta, mesailer, izin günleri, mola süreleri gibi temel hakları göz ardı eden davranışların yanında sağlıksız iletişim, zamanı gelen terfilerin verilmemesi, takdir edilmeme faktörleri de dikkat çekmektedir. Öğrencilerin ifade ettiği bu unsurların Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in çift faktör teorisinde yer aldığı saptanmıştır. Bireylerin güdülenmesinde önemli noktalar olan, bahsedilen davranışları sergileyen toksik lider, öğrenim görülen bölüm, cinsiyet ve toksik lider deneyimi farkı gözetmeksizin, araştırmaya katılan turizm öğrencilerinin tamamının güdülenmesinde güçlü bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenim görülen bölüm bağlamında bulgular incelendiğinde ortaya çıkan önemli sonuçlardan biri çalışanın haklarını göz ardı eden liderin, toksik lider algısını oldukça güçlendirmesidir. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerine göre ücret, sigorta, mesailer ve izin günleri ie ilgili olumsuzlukların yanında mola sürelerinin esnekliği ile ilgili olumsuzluklar da toksik liderin çalışanların haklarını göz ardı ettiğine dair önemli ipuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ve "mola süreleri" ile ilgili ifadelere Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin grup modelinde rastlanılmamıştır. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin mola süreleriyle

ilgili belirttikleri bu olumsuz davranışlar aynı zamanda toksik liderin çalışanlar arasında ayrımcılık yapmasıyla sonuçlandığından önem arz etmektedir. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin toksik liderin ayrımcılık davranışına verdiği önemin Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinden daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Öğrenim görülen bölüme göre yapılan karşılaştırmaya bakıldığında dikkat çeken bir bulgu olan toksik liderin "çalışana insani değer vermez" eylemi, Konaklama İşletmeciliği ile Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerini içeren her iki grupta da ortak bir kavram olarak tespit edilmiştir. Ve çalışana insani değer vermeyen liderin, öğrencilerin toksik liderlik algısını güçlendirdiği görülmüştür.

Konaklama İşletmeciliği bölümü öğrencilerinin analiz bulgularına bakıldığında toksik liderin "çalışana kendisini kötü hissettirir" eylemine Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerine göre daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir.

Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin, toksik liderin "işin niteliğini" olumsuz etkileyen davranışlarına verdiği önemin Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinden farklılaştığı görülmüştür. Böylece Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına göre Konaklama İşletmeciliği öğrencilerinin, liderin hem lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkilerini içeren davranışlarına hem de başarılacak işin niteliğini etkileyecek davranışlarına daha fazla önem verdiği görülmüştür. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin ise lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkileri daha çok önemsediği tespit edilmiştir.

Konaklama İşletmeciliği bölümü öğrencilerinin bulgularına bakıldığında, liderin çalışanlarıyla iletişimi sırasında "bağırarak ve emir kipiyle" konuşması onları rencide ederken, onların psikolojilerini, motivasyonlarını ve işin verimliliğini baltalamaktadır. Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin ifadelerinde ise toksik liderin bağırarak konuşmasına hiç yer verilmezken, toksik liderin emir kipiyle konuşması hiçbir şekilde motivasyonlarına veya işin verimliliğine olumsuz etki etmemektedir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde kadın öğrencilerin toksik liderliği erkek öğrencilere göre daha çok boyutlu davranışlarla ifade ettiği görülmektedir. Dolayısıyla kadın öğrencililer toksik liderliği erkek öğrencilere oranla daha çok algılamaktadır.

Öğrencilerin haritaları incelendiğinde toksik liderin, çalışanların motivasyonlarını düşürme eyleminde kullanılan ifadelerin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kadınların motivasyonlarını baltalayan eylemler arasında ücret ile ilgili ifadelerin erkeklere oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısyla bu araştırmada kadın öğrencilerin motive olmada ekonomik araçları erkek öğrencilere göre daha çok önemsediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hem kadın katılımcılara hem de erkek katılımcılara göre liderin çalışan haklarını göz ardı etmesi toksik bir lider olarak algılanmasına neden olan en önemli davranışlar arasında tespit edilmiştir.

Kadın öğrencilere göre toksik liderin ayrımcılık eylemi; çalışanlara ilişkilerde mesafe eşitsizliği, iş yükü, maaş ve mola sürelerinin eşitsizliği gibi eylemlerle erkek öğrencilerin ayrımcılık algısından farklılaşmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda iş tecrübesi de bulunan kadın öğrencilerin örgütsel adalet algısının erkek öğrencilere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Toksik liderin ayrımcılık davranışı her iki grupta da ortak olan motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır.

Erkek öğrencilerin toksik liderlik algısı “başarıyı ve başarısızlığı paylaşmama” ifadeleriyle kadın öğrencilerden farklılaşmaktadır. Bu ifadelere kadın öğrencilerin haritasında rastlanılmadığından, erkek öğrencilerin toksik liderin benmerkezcilik çıkarcılık boyutunu kadın öğrencilere göre daha yüksek derecede algıladığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda erkek öğrenciler kadın öğrencilere kıyasla “insani değer ve empati” kavramlarını daha fazla olumsuz eylemle ilişkilendirmiş ve bu nedenle lideri toksik olarak algılamada bu eylemlere kadınlardan daha fazla önem atfetmişlerdir. Buna göre erkek öğrencilerin kadın öğrencilere oranla toksik liderin değer bilmezlik boyutunu da daha yüksek derecede algıladıkları tespit edilmiştir.

Erkek öğrencilerin ifadelerinde yer alan toksik liderin "işin verimliliğini düşürür" kavramına kadın öğrencilerin haritasında rastlanılmamıştır. Böylece Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına göre erkek öğrencilerin liderin hem lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkilerini içeren davranışlarına hem de başarılacak işin niteliğini etkileyecek davranışlarına kadın öğrencilerden daha fazla önem verdiği görülmüştür. Kadın öğrencilerin ise lider ile izleyici (çalışan) arasındaki ilişkileri daha çok önemsediği tespit edilmiştir.

Diğer grup karşılaşmalarından farklı olarak toksik lider deneyimine göre oluşturulan gruplandırmada, motivasyondan sonra en önem verilen davranışın toksik liderin "lider-çalışan iletişimi" olduğu tespit edilmiştir. Toksik lider deneyimine sahip öğrencilerin bir lideri toksik olarak algılarken iş yerindeki maddi ve manevi haklarından evvel liderle aralarındaki iletişime daha yüksek derecede önem verdiği görülmüştür. Bu sağlıksız iletişim çalışanların şevkini kırarak motivasyonlarının düşmesiyle sonuçlanırken nihayetinde liderin toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Toksik lider deneyimi olmayanların diğerlerine göre toksik liderlik algısının, "çalışanın işi bırakmasına neden olur" ifadesiyle farklılaştığı tespit edilmiştir. Toksik bir lider bunu çalışanın motivasyonunu düşürerek, onların sorunlarıyla ilgilenmeyerek, mobbing yaparak ve çalışanların haklarını göz ardı ederek yapmaktadır. Toksik lider deneyimi olanların bulguları arasında işten ayrılmayla ilgili bir ifadeye rastlanılmamıştır.

Daha önce toksik bir liderle çalışmış ve çalışmamış öğrencileri içeren her iki grupta da liderin ayrımcılık davranışı önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrımcılık yapan lider çalışanların kötü hissetmesine neden olmakta ve motivasyonunu düşürmektedir. Nihayetinde lider toksik olarak algılanmaktadır.

Toksik lider deneyimi olanların ifadelerinde yer alan liderin "çalışanların haklarını korumaz" davranışıyla toksik deneyimi olmayan öğrencilerin toksik liderlik algısından farklılaştığı görülmüştür. Liderin çalışanın haklarını diğerlerine karşı

korunmaması onların işten soğumasına ve motivasyonlarının düşmesine neden olarak nihayetinde toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır.

Daha önce toksik bir liderle çalışmış olan öğrencilerin "çalışanları küçümser" davranışına verdiği önemin toksik lider deneyimi olmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Toksik lider deneyimi olanlara göre liderin "çalışanlara insani değer vermemesi, küfürlü ve argo konuşması, bağırması ve emirler yağdırması" onları küçümsemesiyle ve nihayetinde toksik olarak algılanmasıyla sonuçlanmaktadır. Ve emir kipiyle konuşmak dışında bu eylemlere toksik lider deneyimi olmayan öğrencilerin grup modelinde rastlanılmamıştır. Dolayısıyla toksik lider deneyimi olan öğrencilerin, toksik liderliğin değer bilmezlik boyutunu daha yüksek algıladığı tespit edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara ve sonuçlara dayanarak uygulayıcıya ve araştırmacıya yönelik geliştirilen öneriler aşağıdaki gibidir.

Uygulayıcıya Yönelik Öneriler

- Araştırmada ulaşılan en önemli sonuç toksik lider algısının çalışanın motivasyonunu düşürmesidir. Buna dayanarak işletmelerde lider/yönetici tarafından çalışanların güdülenmesi için çalışma koşullarının iyileştirilmesinde çaba sarf edilmesi önerilmektedir. Öncelikle çalışanların iş yerlerindeki temel haklarının (sigorta, ücret, izinler, molalar vb.) sabote edilmemesi ve aksatılmaması gerekliyken çalışanın takdir edilmesi, zamanı gelen terfilerin verilmesi ve ödüllendirme uygulamalarıyla çalışanın motivasyon düzeyleri yükseltilebilir.
- Temel unsuru insan olan turizm endüstrisi işletmelerinde çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri performanslarına ve verimliliklerine olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Çalışana insani değer verilmemesi, onlara yalnızca işlerini yapan robotlarmış gibi hissettirilmesi toksik lider algısını oldukça güçlendirmektedir. Lider/yöneticinin çalışanlarla iletişiminin sağlıksız olması da değersizlik algısını artırmaktadır. Bu nedenle işletme lider/yöneticilerin lider-üye (çalışan) ilişkilerinin geliştirilmesi, çalışanlarla

arasındaki iletişimi güçlendirmeleri ve onlara değerli olduklarını hissettirmeleri oldukça faydalı olacaktır.

- Gastronomi ve Mutfak Sanatları öğrencilerinin ifadelerinde yer alan sigara içen çalışanların daha fazla mola hakkına sahip olması diğerleri tarafından ayrımcılık olarak algılanmaktadır. Japonya'da bir pazarlama şirketinde bu algının azaltılması için sigara içmeyen çalışanlara yılda altı gün ücretli izin verilmektedir ve bu aynı zamanda çalışanları sigarayı bırakmaya teşvik etmektedir. Bu gibi örneklerin ülkemizdeki işletmelerde de uygulanması önerilmektedir.
- İşletmelerde kadın çalışanlara yönelik uygulanan ücret politikalarının iyileştirilerek, lider/yöneticinin örgütsel adaleti ve dağıtım adaletini sağlamaları beklenmektedir. Erkeklere oranla kadın öğrenciler tarafından daha yüksek derecede algılanan ayrımcılığı dengeleyici uygulamalar harekete geçirilmelidir.
- Erkek öğrencilerin toksik liderin benmerkezcilik ve çıkarcılık boyutlarını yüksek algıladığı görülmüştür. Bu algının azalması için lider/yöneticinin ben yerine biz bilincinin artırılması gerekmektedir. Örneğin lider/yöneticinin karar alma sürecinde çalışanlarla fikir alış verişinde bulunması, başarıların ve başarısızlıkların sorumluluğunu çalışanlarla birlikte paylaşmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Toksik lider deneyimi olmayan öğrencileri içeren grupta liderin toksik olarak algılanmasının işi bırakmalarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beklenmeyen istifaların nedenlerini anlamak ve işten ayrılmaları en aza indirgemek için toksik lider davranışlarının belirlenmesi ve yukarıda bahsedilen gerekli müdahalelerin yapılması önerilmektedir.
- Çalışanlara bağıran, hakaret eden, argo konuşan, küfür eden ve emreden lider, çalışanlarda küçümsenme algısı yaratmakta, motivasyonlarını düşürmekte ve liderin yüksek derecede toksik olarak algılanmasına neden olmaktadır. Özellikle toksik lider deneyimine sahip olan öğrencileri içeren grupta daha çok önemsenen bir bulgu olarak karşımıza çıkan toksik liderin çalışanları küçümseyen davranışlarının örgüt kültürü haline gelmeden önlenmesi gerekmektedir.

- Araştırmaya katılan tüm öğrencilerin haritalarında en fazla döngüye neden olan motivasyon düşüklüğü algısının ortadan kaldırılması için harekete geçilmesi önerilmektedir. Böylece motivasyon düşüklüğü döngüsünün kırılması diğer önemli kavramların oluşturduğu döngülerin de ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.
- İşletmelerde fark edilen toksik lider davranışlarının iyileştirilmesi ve sağlıklı yönetim davranışlarına dönüştürülmesi için, liderin toksik davranışlarının sebebiyetlerinin analiz edilmesi ve ortadan kaldırılması adına koçluk ve mentorlük imkânları sunularak değişim için vizyonlar geliştirilebilir.

Araştırmacıya Yönelik Öneriler

- Literatürde toksik liderlik ile ilgili araştırmaların bilindiği kadarıyla eğitim, ve sağlık sektöründe yaygınlaştığı görülmüştür. Toksik liderlik araştırmalarının turizm alanı kapsamında daha çok çalışılması gerektiği önerilmektedir.
- Turizm endüstrisinde toksik liderlik ile ilgili araştırmaların sadece lider boyutuyla değil izleyici ve kurumsal uygulamalar boyutlarıyla da çalışılması önerilmektedir.
- Toksik liderliğin bireylere ve işletmelere verdiği zararlar bağlamında neden-sonuç ilişkilerine dayalı araştırmaların artırılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Gelecek araştırmalarda karma yöntemler kullanarak daha fazla veri kaynağı oluşturulabilir ve turizm alanı bağlamında toksik liderlik algısıyla ilgili genellenebilir sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Arkonaç, Sibel (2005). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Kellerman, Barbara (2008). Kötü Liderlik (Çev. Fadime Kâhya). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Kelly, G.A. (1991). The Psychology of Personal Constructs.Vol:I. London: Routledge.

Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kozak, Nazmi, Meryem A. Kozak, Metin Kozak (2017). Genel Turizm. Ankara: Detay Yayıncılık.

O'Hara, Teresa (2015). "Toxic Leadership". Şu Kitapta: Cary Cooper. Wiley Encyclopedia of Management.

Öğüt, Adem (2015). "Liderlik ve Kültür". Şu kitapta: Mehmet Barca. Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol. Ankara: Nobel Yayın, 325-352.

Whicker, Marcia Lynn (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Westport, VA: Quorum Books.

Yıldırım, Ali, Hasan Şimşek (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Abat, Elif (2010). Eğitim yönetimi uzmanlarinin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin zihinsel modelleri. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Akca, Meltem (2017). "The Impact of Toxıc Leadershıp on Intentıon to Leave of Employees". International Journal of Economics, Business and Management Research, 1(04): 285–298.

Akpunar, Burhan (2011). "Biliş ve Üstbiliş (Metabiliş) Kavramlarının Zihin Felsefesi Açısından Analizi". International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 6(4): 353–365.

Alexander, M., Andrew MacLaren, Kevin O'Gorman, vd. (2011). "He just didn't seem to understand the banter: Bullying or simply establishing social cohesion? ". Tourism Management, 33(5): 1245–1255.

Alkış, Hüseyin, Yüksel Öztürk (2009). "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma". Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28): 212–236.

Allio, Robert J. (2007). "Bad Leaders: How They Get That Way and What to Do About Them". Strategy and Leadership, 35(3): 12–17.

Ambrosini, V´eronique, Cliff Bowman (2005). "Reducing causal ambiguity to facilitate strategic learning". Management Learning, 36(4): 493–512.

Appelbaum, Steven H., David Roy-Girard (2007). "Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees". Corporate Governance International Journal of Business in Society, 7(1): 17–28.

Ariza-Montes, A., Juan M. Arjona-Fuentes, Rob Law, vd. (2017). "Incidence of Workplace Bullying Among Hospitality Employees ". International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 29(4): 1116-1132.

Ashforth, Blake (1994). "Petty Tyranny in Organizations". Human Relations, 47(7): 755–778.

Ashforth, Blake E. (1997). "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences". Canadian Journal of Administrative Sciences, 14(2): 126–140.

Atasoy, Güzide (2007). Using Cognitive Maps for Modeling Project Success. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitersi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Barr, Pamela S., J. L. Stimpert, Anne. S. Huff, (1992). "Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal. Strategic Management Journal" 13: 15–36.

Başar, Ufuk (2019). Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri İle Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Başar, Ufuk, Ünal Sığrı (2016). "İş Yerinde Liderliğin Karanlık Yüzü". 24'üncü Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul: 162-171.

Başar, Ufuk, Ünal Sığrı, Nejat Basım (2016). "İş Yerinde Karanlık Liderlik". İş ve İnsan Dergisi, 3(2): 65-76.

Bayram, Gül Erkol (2017). "Motivasyonun Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma". Journal of Yaşar University, 12(48): 257–271.

Bentley, Tim A., Bevan Catley, Helena Cooper-Thomas, vd. (2012). "Perceptions of Workplace Bullying in The New Zealand Travel İndustry: Prevalence and Management Strategies". Tourism Management, 33(2): 351–360.

Birgül, Demir. (2019). Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Bligh, Michelle C (2017). "Romance of Leadership". (Ed.) Ali Farazmand, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham:1-4.

Bloisi, Wendy, Helge Hoel (2008). "Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature". International Journal of Hospitality Management, 27(4): 649–656.

Bourne, Humphrey, Mark Jenkıns (2005). "Eliciting Managers' Personal Values: An Adaptation of The Laddering İnterview Method". Organizational Research Methods, 8(4): 410-428.

Bozkurt, Süheyla, Ömür Çoban, Mustafa Hilmi Çolakoğlu (2018). "Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi". Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35 (3): 704-719.

Civilidag, Aydın (2014). "Hotel Employees' Mobbıng, Burnout, Job Satısfactıon and Perceıved Organızatıonal Support: A Research on Hospıtalıty in Turkey". European Scientific Journal, 10(35).

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

Çetin, Sefa, Ceren Giderler, Mürsel Güler (2017). "Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Çalışma". Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(4): 36-49.

Çetinkaya, Hakan (2017). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Chua, Sarah Mei Yi, Duncan William Murray (2015). "How Toxic Leaders are Perceived: Gender and Information-processing". Leadership & Organization Development Journal, 36 (3): 292 - 307.

Cossette, Pierre (2002). "Analysing The Thinking of F.W. Taylor Using Cognitive Mapping". Management Decision, 40(2):168 - 182.

Cowie, H., Paul Naylor, Ian Rivers, vd. (2002). "Measuring Workplace Bullying". Aggression and Violent Behavior 7(1):33-51.

Demirel, Nasip (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları

Arasındaki İlişki (Gaziantep Şehitkâmil İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi/Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Gaziantep.

Demirdağ, Seyithan (2018). “The Perceptions of Academicians on Organizational Toxicity”. Kastamonu Education Journal, 26(4): 1319-1334.

Eden, Colin (1988). "Cognitive Mapping". European Journal of Operational Research, 36(1):1-13.

Eden, Colin (2004). "Analyzing Cognitive Maps to Help Structure İssues Or Problems". European Journal of Operational Research, 159(3): 673-686.

Eden, C., Fran Ackermann, Steve Cropper (1992). "The Analysis of Cause Maps". Journal of Management Studies, 29(3): 309-324.

Eden, Colin, Fran Ackermann (2004). "Cognitive Mapping Expert Views For Policy Analysis in The Public Sector". European Journal of Operational Research, 152(3):615-630.

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

Einarsen, Stale, Helge Hoel, vd. (2011). "The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition". Bullying and Harassment In The Workplace 3-39.

Eriş, Yeşim, Korhan Arun, (2020). "Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi". İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2): 1861–1877.

Fuglseth, Anna Mette, Kjell Gronhaug (2002). "Theory-Driven Construction and Analysis of Cause Maps". International Journal Of Information Management, 22(5): 357-376.

Goldman, Alan, (2006)."High toxicity leadership". Journal of Managerial Psychology, 21(I8): 733 – 746.

Goodier, Chris Ian, Robby Soetanto (2013). "Building Future Scenarios Using Cognitive Mapping". Journal Of Maps, 9(2): 203-217.

Günsel, Murat (2017). Toksik ve Yıkıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hinkle, Dennis Neil (1965). The Change of Personal Constructs from the Viewpoint of A Theory of Construct Implications. Unpublished Phd Dissertation, Ohio State University.

Hjortso, Carsten Nico (2004). "Enhancing Public Participation in Natural Resource Management Using Soft OR - An Application of Strategic Option Development and Analysis in Tactical Forest Planning". European Journal of Operational Research, 152(3):667-683.

Hjortso, C. N., Stig Moller Christensen, Peter Tarp (2005). "Rapid Stakeholder and Conflict Assessment for Natural Resource Management Using Cognitive Mapping: The Case Of Damdoi Forest Enterprise, Vietnam". Agriculture and Human Values, 22(2): 149-167.

Hoel, Helge, Ståle Einarsen (2003). "Violence at Work in Hotels , Catering and Tourism". International Labour Office Geneva: 1-38.

Hogan, Robert, Robert B. Kaiser (2005). "What We Know About Leadership". Review of General Psychology, 9(2):169–180.

İlhan, Hafize. (2019). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Johnson, Roy D., Astrid Lipp (2007). "Cognitive Mapping: A Process to Support Strategic Planning in an Academic Department". Group Decision and Negotiation, 16(1): 43-60.

Kalburan, Ç., Oğuzhan Aydın, Selçuk Burak Haşıloğlu (2018). "İnternet 'Ten Alışveriş Faktörleri Modelinin Oluşturulması ve Bilişsel Haritalama Tabanlı Karar Verme". Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 10(1): 79-100

Kang, I., Kun Chang Lee, Sangjae Lee, vd. (2007). "Investigation Of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map". Computers in Human Behavior, 23(1): 111-126.

Kaplan, Stephan (1973). "Cognitive Maps, Human Needs and The Designed Environment". In W. F. E. Preiser (Ed.) Environmental Design Research. Stroudsburg, PA: Dowden, Hutchinson and Ross: 275-283.

Karaali, Faika Çağla, Füsun Ülengin (2008). "Yapay Sinir Ağları ve Bilişsel Haritalar Kullanılarak İşsizlik Oranı Öngörü Çalışması". İTÜDergisi/d, 7(3): 15–26.

Kırbaç, Metin. (2013). Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Klein, Jonathan H., Dale F. Cooper (1982). "Cognitive Maps of Decision-Makers in a Complex Game". The Journal of the Operational Research Society, 33(1): 63-71.

Korenini, Bojan (2012). "Conducting Consistent Laddering Interviews Using CLAD". Metodološki Zvezki, 9(2): 155-174.

Küçük, Müşerref (2015). "Çalışma Hayatında Kadınlar ve Karşılaştıkları Sorunlar: Bir İşverene Bağlı Olarak Çalışan Emekçi Kadınlara İlişkin Bir Araştırma". Ekonomi Bilimleri Dergisi, 7(1): 1-17.

Küçük, Özkan (2020). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Laukkanen, M. (1994). "Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions". Organization Science, 5(3): 322–343.

Lavoie-Tremblay, M., Claude Fernet, Genevieve L., vd. (2016). "Transformational and Abusive Leadership Practices: Impacts on Novice Nurses, Quality of Care and İntention to Leave". Journal of Advanced Nursing, 72(3): 582-592.

Lipman-Blumen, J. (2005). "The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches". Ivey Business Journal, 69(3):1-40.

Lutgen-Sandvik, P., Sarah J. Tracy, Jess K. Alberts (2007). "Burned By Bullying in The American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and İmpact". Journal Of Management Studies, 44(6): 837-862.

Marcum, James W. (2009). "Mental Models for Sustainability". The Bottom Line, 22(2): 45-49.

Markoczy, (1994). Barriers to Shared Belief: The Role of Strategic İnterest, Managerial Characteristics and Organisational Factors. Dissertation in Partial Fulfillment for the Degree of Doctor of Philosophy, Submitted to The University of Cambridge, United Kingdom.

Markoczy, L., Jeff Goldberg (1995). "A Method for Eliciting and Comparing Causal Maps". Journal of Management, 21(2): 305-333.

Mathisen, G. E., Stale Einarsen, Reidar Mykletun (2008). “The Occurrences and Correlates of Bullying and Harassment in The Restaurant Sector”. Scandinavian Journal Of Psychology , 49(1): 59–68.

Meindl, J. R., Sanford B. Ehrlich (1987). "The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance". The Academy of Management Journal, 30(1): 91-109.

Montazemi, A. R., Conrath D. W. (1986). "The Use of Cognitive Mapping for Information Requirements Analysis". MIS Quarterly, 10(1): 45-56.

Nadkarni, S., Prakash P. Shenoy (2004). “A Causal Mapping Approach to Constructing Bayesian Networks”. Decision Support Systems, 38(2): 259-281.

Nadkarni, S., V. K. Narayanan (2005). "Validity of the Structural Properties of Text-Based Causal Maps: An Empirical Assessment". Organizational Research Methods, 8(1): 9-40.

Niedl, Klaus (1996). "Mobbing and Well-Being: Mobbing and Well-Being: Economic and Personnel Development İmplications". European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2): 239-249.

Olekalns, M., Philip L. Smith (2005). "Cognitive Representations of Negotiation". Australian Journal of Management, 30(1): 57–76.

Ortega, Alma C. (2017). Academic Libraries and Toxic Leadership, Dissertations:1–13, 27-36.

Özen, Ü., Füsun Ülengin (2001). "Analyzing Strategic Thoughts of Corporations Based on Cognitive Map". The19th International Conference of The System Dynamics Society.

Özer, Ö., Özgür Uğurluoğlu, Gülcan Kahraman, vd. (2017). "A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers". Global Business and Management Research: An International Journal, 9(1): 12-23.

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

Pelletier, Kathie L. (2010). "Leader Toxicity: An Empirical İnvestigation of Toxic Behavior and Rhetoric". Leadership, 6(4): 373–389.

Pyrko, I., Viktor Dörfler (2018). "Using Causal Mapping in the Analysis of Semi-structured Interviews". Paper intended for the 78th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago.

Ram, Yael (2018). "Hostility or Hospitality? A Review on Violence, Bullying and Sexual Harassment in The Tourism and Hospitality İndustry". Current Issues İn Tourism,, 21(7): 760-774

Rayner, C., Cary Cooper (1997). "Workplace Bullying: Myth Or Reality - Can We Afford to İgnore İt?". Leadership & Organization Development Journal, 18(4): 211-214.

Reed, Colonel George E. (2004). "Toxic leadership". Military Review, July - August: 67-71

Reyhanoğlu, M., Özden Akın (2016). " Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?". İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(3): 442-459.

Rosenthal, S. A., Pittinsky Todd L. (2006). "Narcissistic leadership". The Leadership Quarterly, 17(6): 617-633.

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

Sezici, Emre (2016). "İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 47(1): 107-123.

Siau, K. , Xin Tan (2005). "Improving The Quality Of Conceptual Modeling Using Cognitive Mapping Techniques". Data and Knowledge Engineering, 55(3): 343-365.

Slaughter, S. A., Linda Levine, Balasubramaniam Ramesh, vd. (2006). "Aligning Software Processes with Strategy". MIS Quarterly, 30(4): 891-918.

Söderman, Anne, Rajala, Anni Rajala , Anne-Maria Holma (2017). "SME Managers´ Causal Beliefs of the Role of Inter-organizational Learning in Supply Chain: An Empirical Study". Proceedings of the 9th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management: 114-120.

Steele, John P. (2011). "Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in The U. S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions". Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL). 2011-3.

Swan, Jacky A. (1995). "Exploring Knowledge and Cognitions in Decisions About Technological Innovation: Mapping Managerial Cognitions". Human Relations, 48(11): 1241-1270.

Şahin, Ş. Ö., Füsun Ülengin, Burç Ülengin (2006). "A Bayesian Causal Map For İnflation Analysis: The Case of Turkey". European Journal of Operational Research, 175(2): 1268-1284.

Taftaf, Selin (2018). Examının The Dark Side of Leadership: The Role of Gender on The Perception of Abusive Supervision. Master Thesis, Middle East Technical University, The Graduate School of Social Sciences, Ankara.

Taşkıran, Erkan. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

Tepper, Bennett J. (2000). "Consequences of Abusive Supervision". The Academy of Management Journal, 43(2): 178-190.

Tuncer, İ. A., M. Umut Tuncer (2017). “Halkla İlişkilerde Karar Alım Süreçlerine Etki Eden Faktörlerin Bilişsel Haritalama Yöntemi ile Değerlendirilmesi”. Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi, 27(1): 33-56.

Uymaz, Ali Osman (2013). "Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması". İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 24(75): 37-57.

Uysal, G., Ahmet Tayfun (2019). "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılarının Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi". İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(1): 597-611.

Vangen, S., Chris Huxham (2011). "The Tangled Web: Unraveling The Principle of Common Goals in Collaborations". Journal of Public Administration Research and Theory, 22(4): 731-760.

Walsh, James P. (1995). "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane". Organization Science, 6(3): 280-321.

Wang, R., Jiang Jiang, Liuqin Yang, vd. (2016). "Chinese Employees’ Psychological Responses yo Abusive Supervisors: The Roles of Gender and Self-Esteem". Psychological Reports, 118(3): 810-828.

Yalçınsoy, A., Metin Işık (2018). "Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma". Gaziantep University Journal of Social Sciences, 17(3): 1016-1025.

Yavaş, Adem (2009). Strateji Geliştirmede Bilişsel Haritalama Yönteminin Kullanılması : Bir Uygulama. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal BİIimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yavaş, Adem (2016). "Sectoral Differences in the Perception of Toxic Leadership". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229: 267-276.

Yıldırım, Ali (1999). "Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi". Eğitim ve Bilim, 23(112): 7–17.

Elektronik Kaynaklar

Arıkboğa, Şebnem, (2010). Yönetim ve Organizasyon [Ekektronik Sürüm]. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf / Erişim Tarihi:05.06.2020.

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, (2015). https://www.dtb.org.tr/dosyalar/MTU3MTc4NzVhZDExZjA.docx/ Erişim Tarihi: 04.12.2020.

Bacal, Robert (2000). “Toxic Organizations – Welcome to the Fire of an Unhealthy Workplace”. http://work911.com/articles/toxicorgs.htm /Erişim Tarihi:

18.06.2020.
Decision Explorer® User's Guide, (2017). https://banxia.com/pdf/de/DEGuide.pdf /Erişim Tarihi:20.02.2020.

Flynn, Gillian (1999). "Stop Toxic Managers Before They Stop You!" [Elektronik Sürüm]. Workforce, 78(8): 44-46. https://www.workforce.com/news/stop-toxic-managers-before-they-stop-you/ Erişim Tarihi: 20.06.2020.

Gangel, Kenneth O. (2008). Surviving Toxic Leaders: How to Work for Flawed People in Churches, Schools and Christian Organizations. [Elektronik Sürüm] ABD: Wipf and Stock Publisher. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=795JAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Gangel+O.+Kenneth,+Surviving+Toxic+Leaders:+How+To+Work+For+Flawed+People+%C4%B0n+Churches,+Schools,+And+Christian+Organizations.+Wipf+And+Stock+Publishers,+2007&ots=4Q9fRxnJ8i&sig=laUnG2JxBaojEvU8gV8R0bfdWJQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Gangel%20O.%20Kenneth%2C%20Surviving%20Toxic%20Leaders%3A%20How%20To%20Work%20For%20Flawed%20People%20%C4%B0n%20Churches%2C%20Schools%2C%20And%20Christian%20Organizations.%20Wipf%20And%20Stock%20Publishers%2C%202007&f=false/ Erişim tarihi: 17 Mayıs 2020.

https://www.businessinsider.com/non-smokers-at-japanese-company-get-6-extra-vacation-days-2017-11/ Erişim Tarihi:05.12.2020.

O'Keefe, John, Lynn Nadel (1987). The Hippocampus as a Cognitive Map [Ekeltronik Sürüm]. Oxford: Oxford University Press. http://cognitivemap.net/HCMpdf/HCMComplete.pdf / Erişim Tarihi:17 Mayıs 2020.

Paşaoğlu, Didem, Nuray Tokgöz, Nurhan Şakar, vd. (2013). Yönetim ve Organizasyon [Elektronik Sürüm]. Anadolu Üniversitesi. https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf / Erişim Tarihi: 05.06.2020.

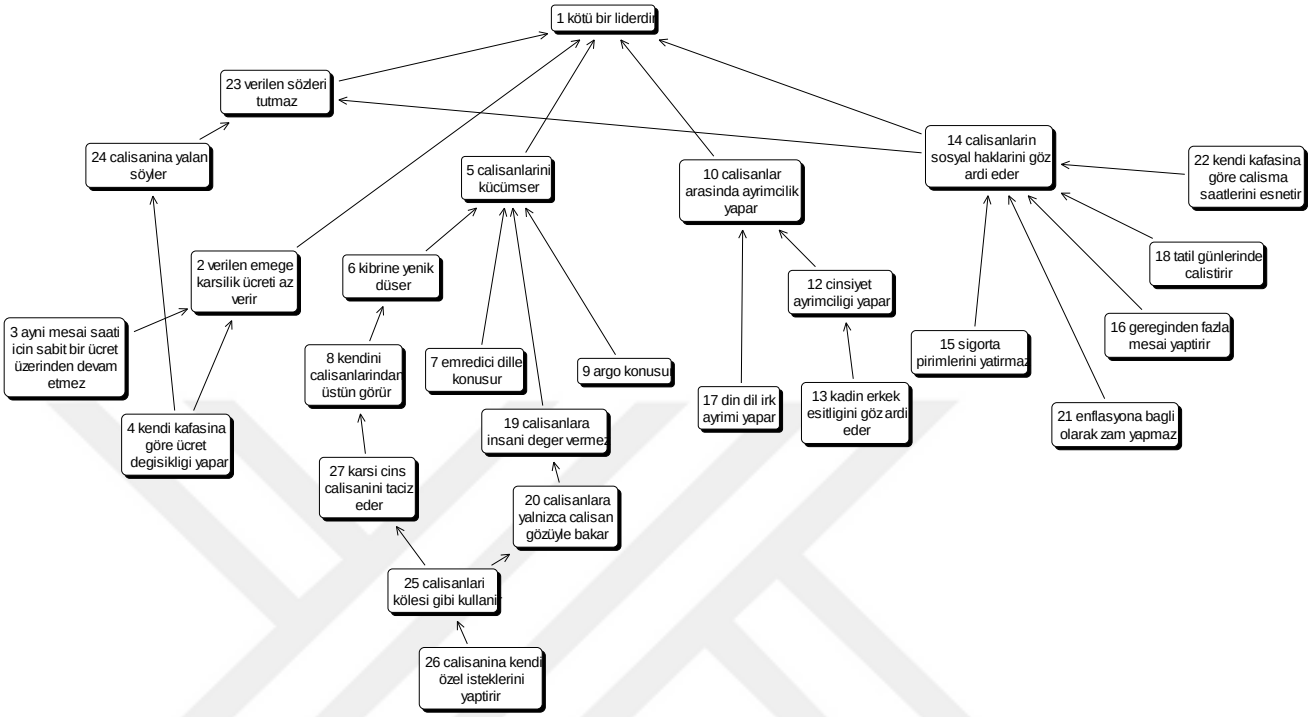
TDK, Erişim: 17 Mayıs 2020, https://sozluk.gov.tr/.

Wilson-Starks, Karen Y (2003). "Toxic leadership, transleadership". https://transleadership.com/wp-content/uploads/ToxicLeadership.pdf Erişim Tarihi:10.06.2020.

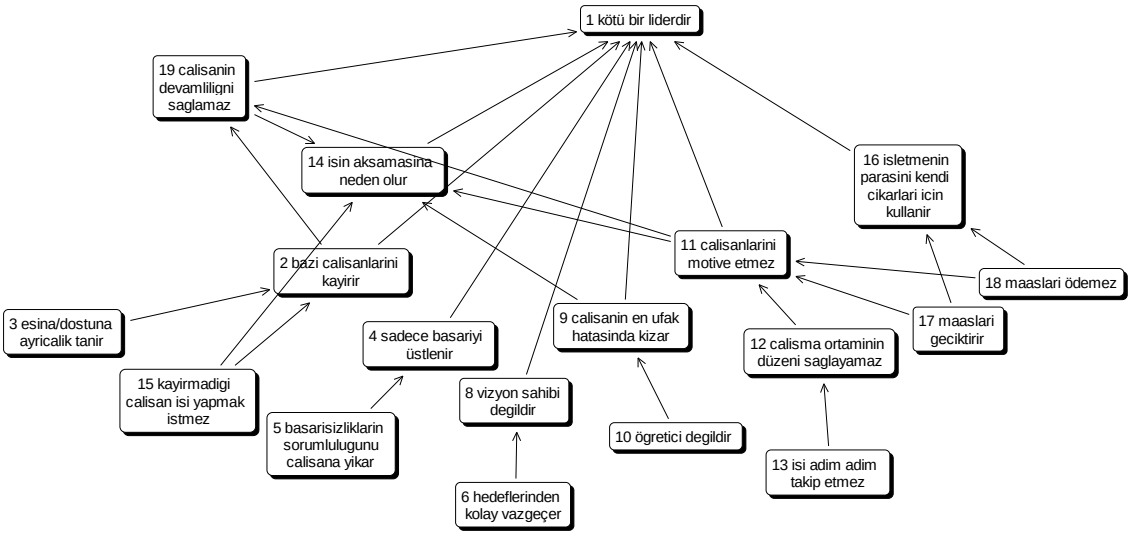
EKLER

EK-1:Katılımcı Orijinal Haritaları

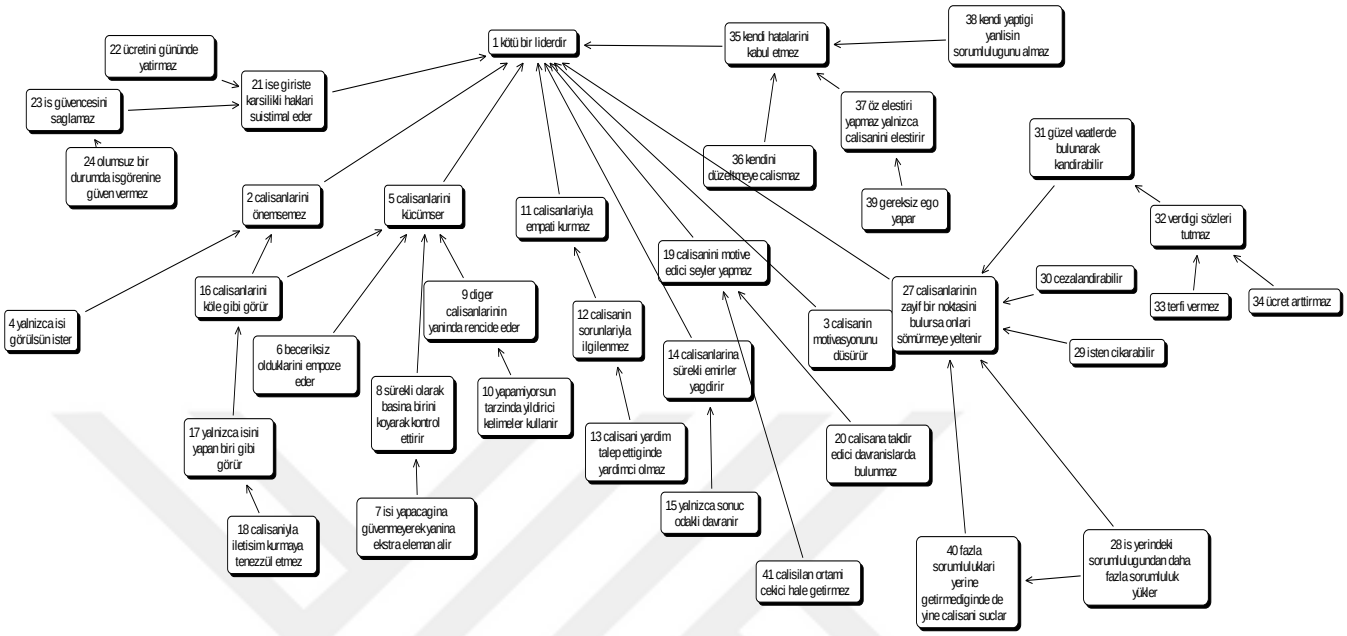
Katılımcı 1



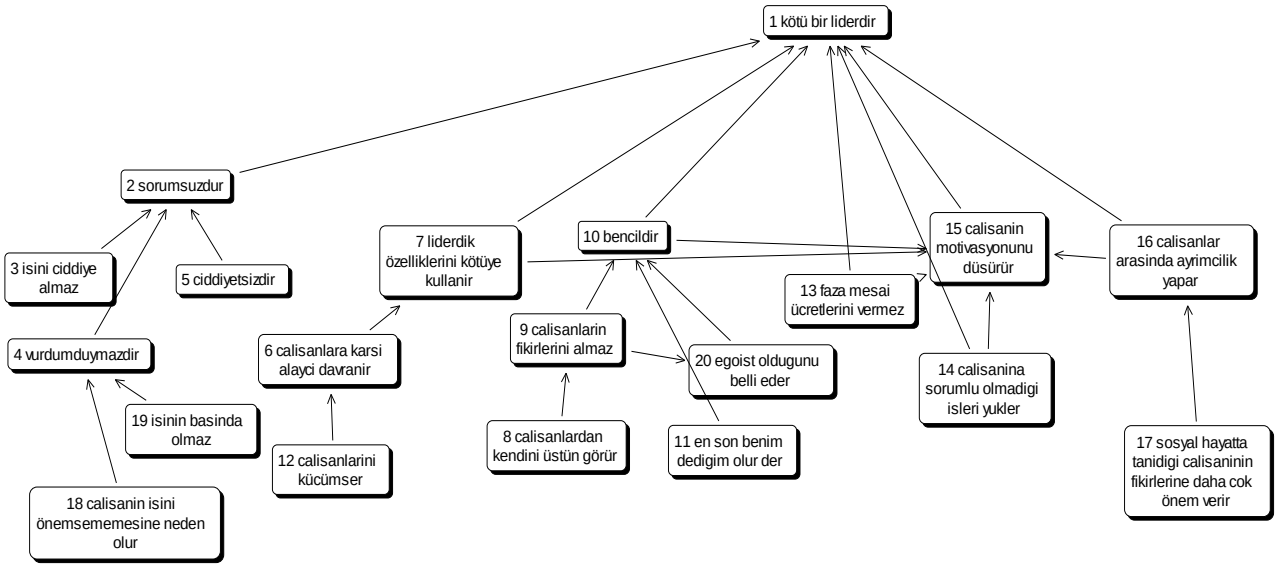
Katılımcı 2



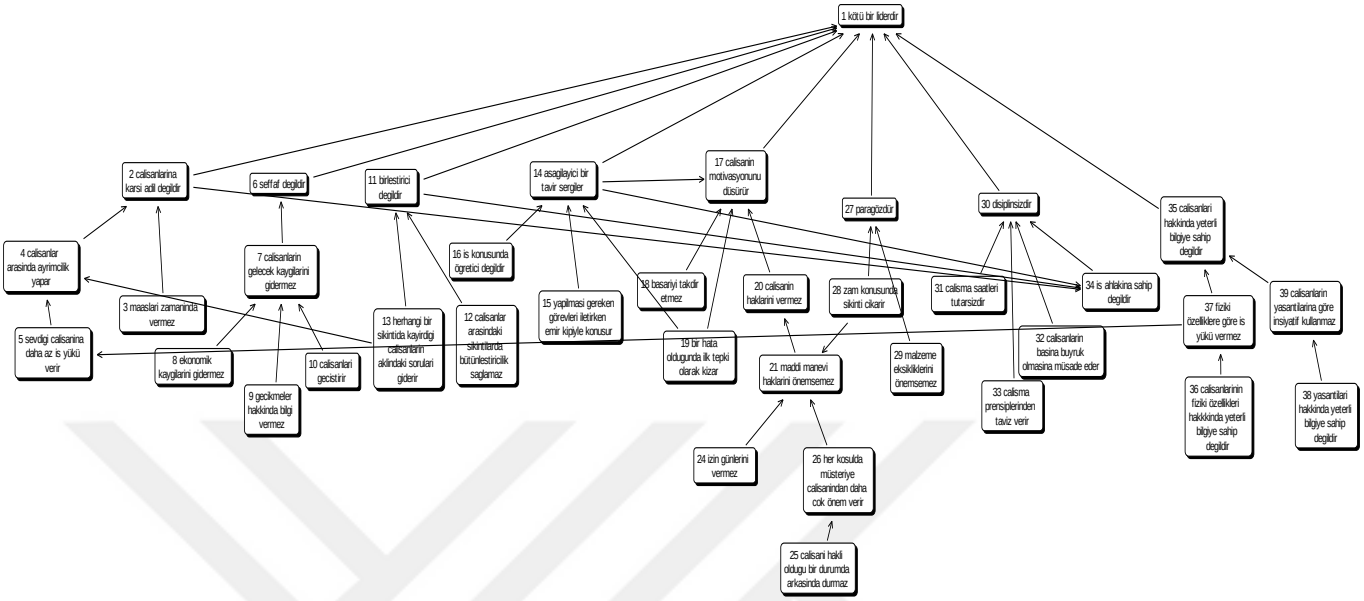
Katılımcı 3



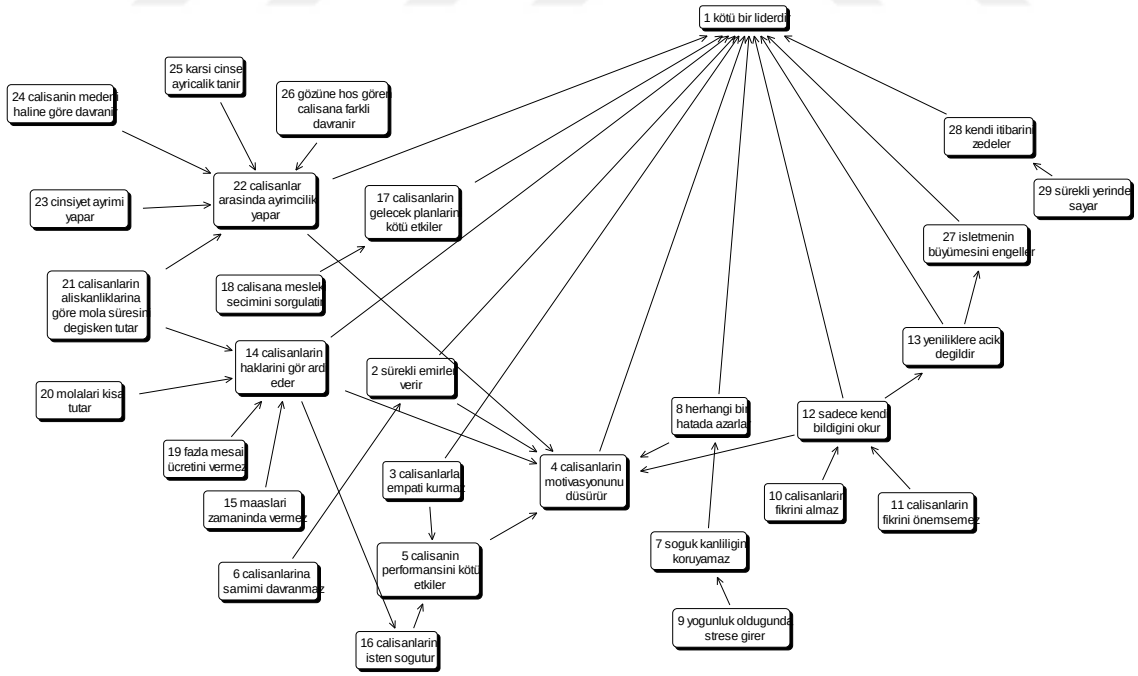
Katılımcı 4



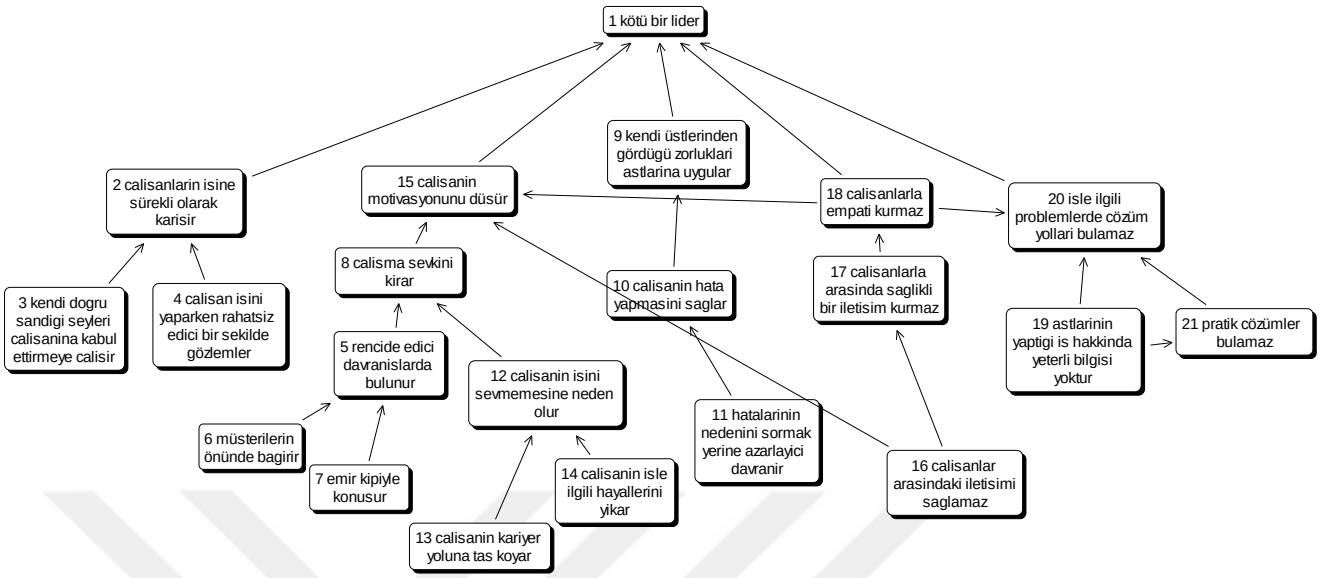
Katılımcı 5



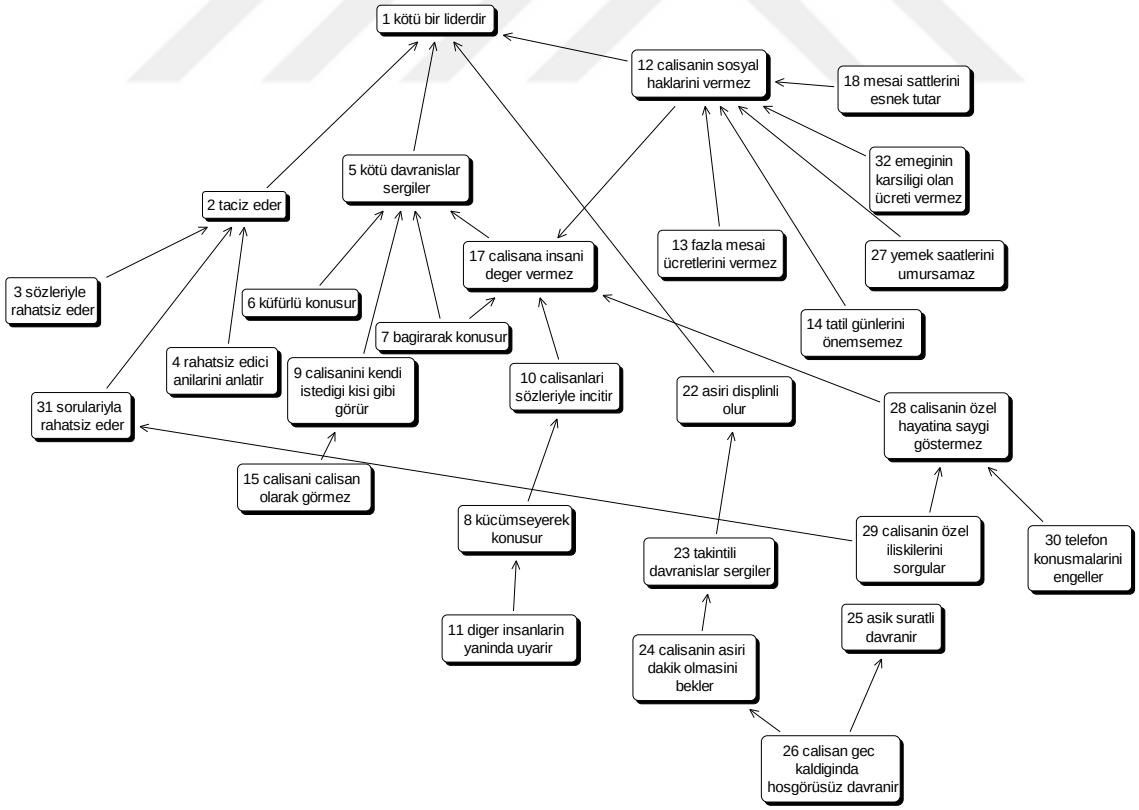
Katılımcı 6



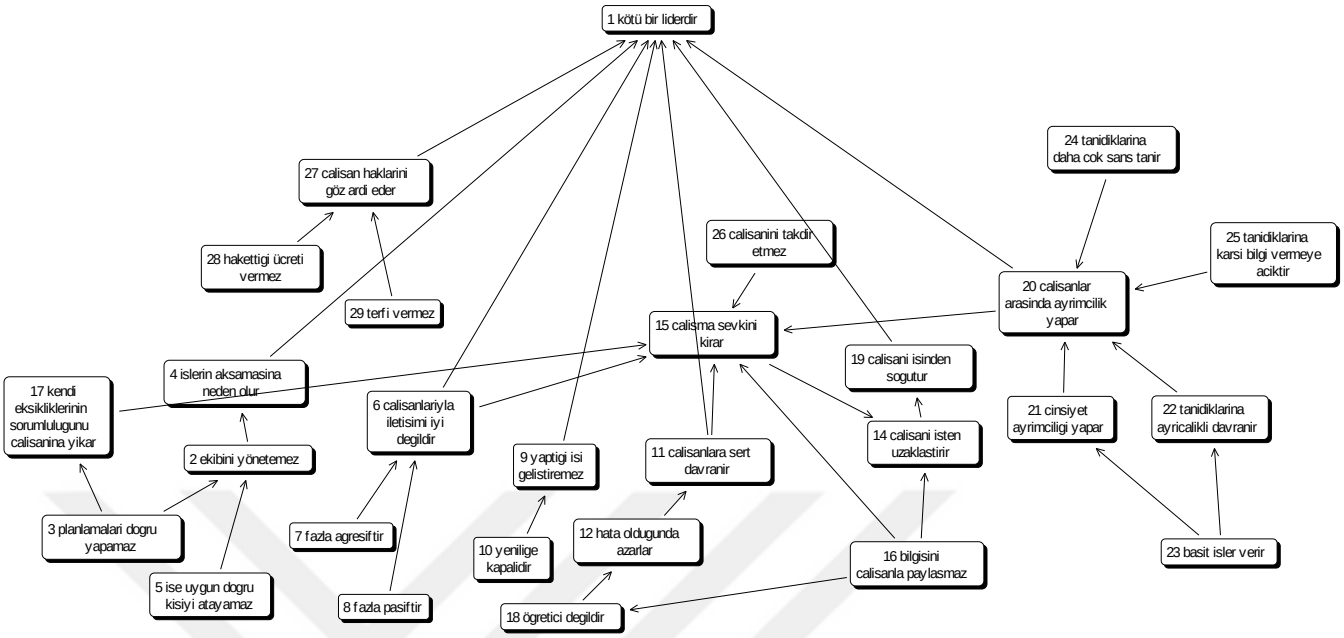
Katılımcı 7



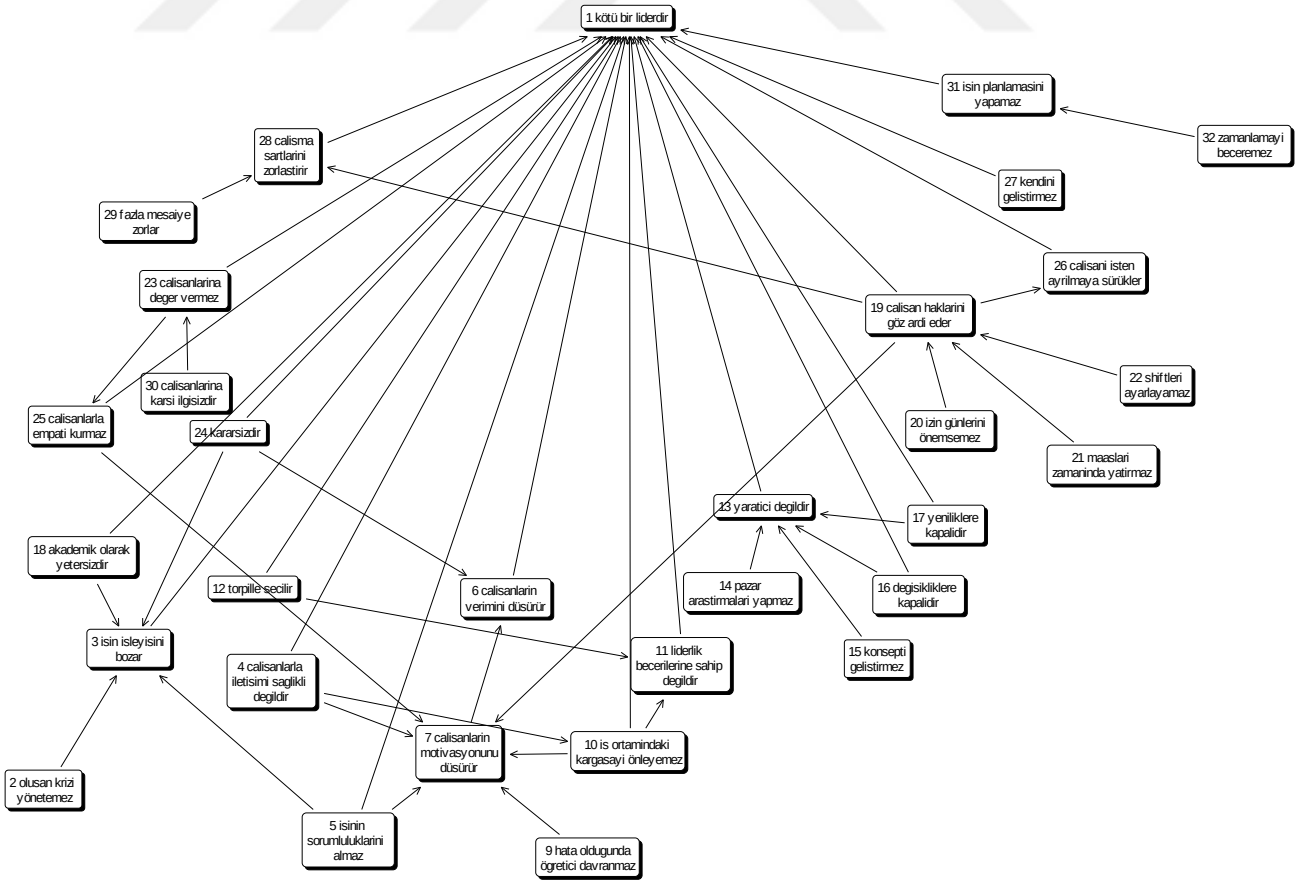
Katılımcı 8



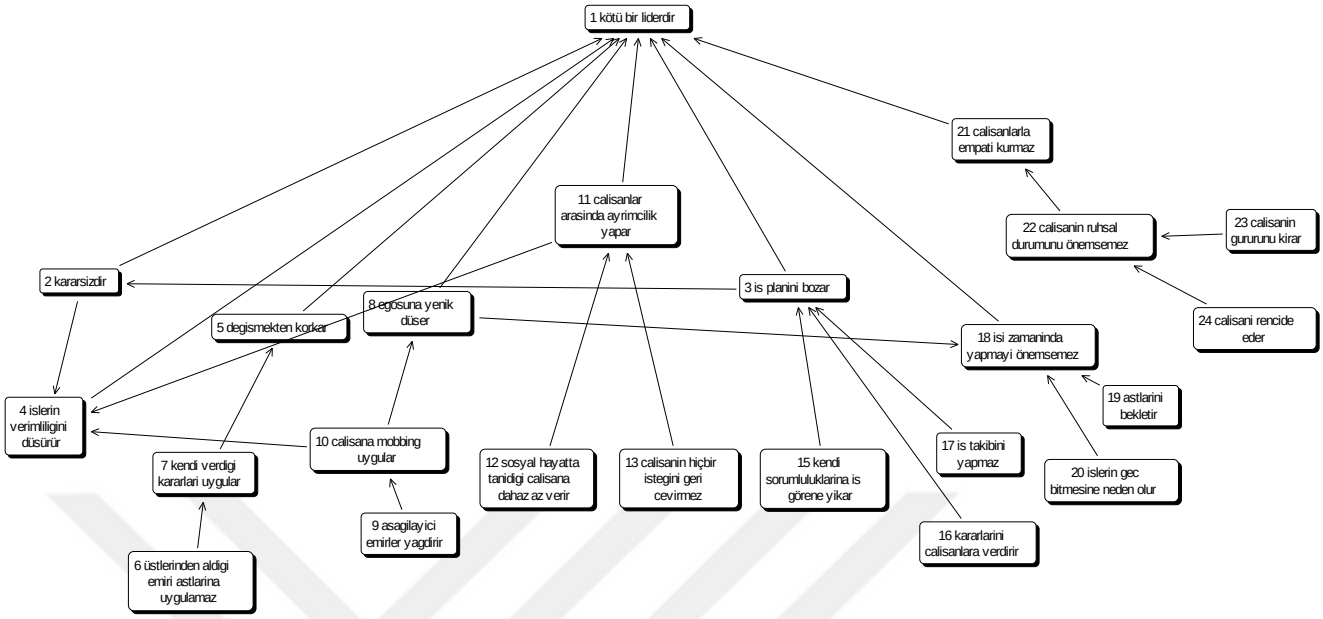
Katılımcı 9



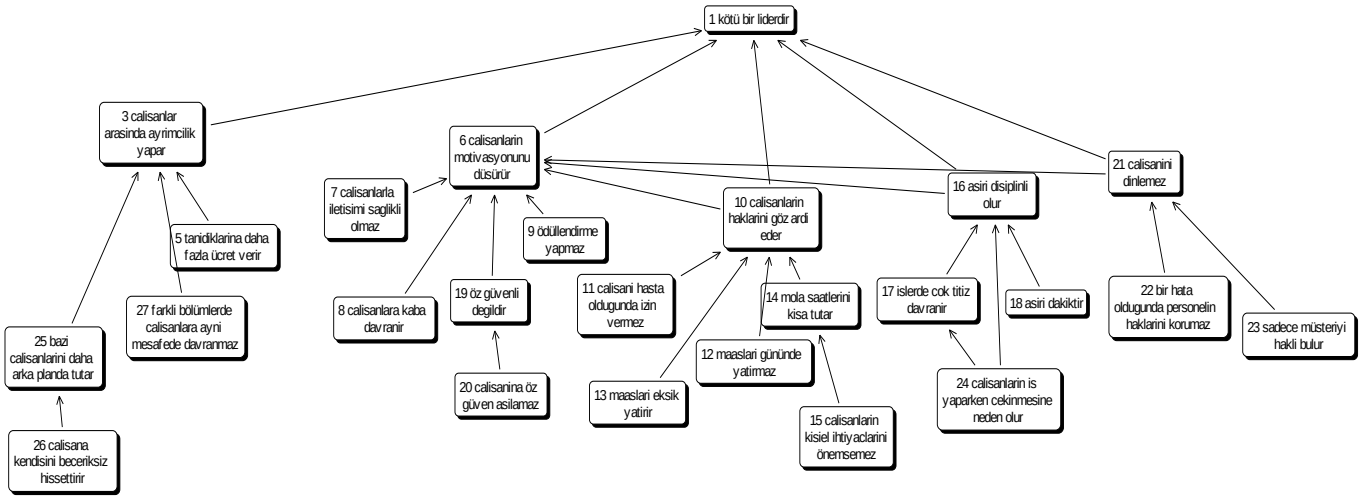
Katılımcı 10



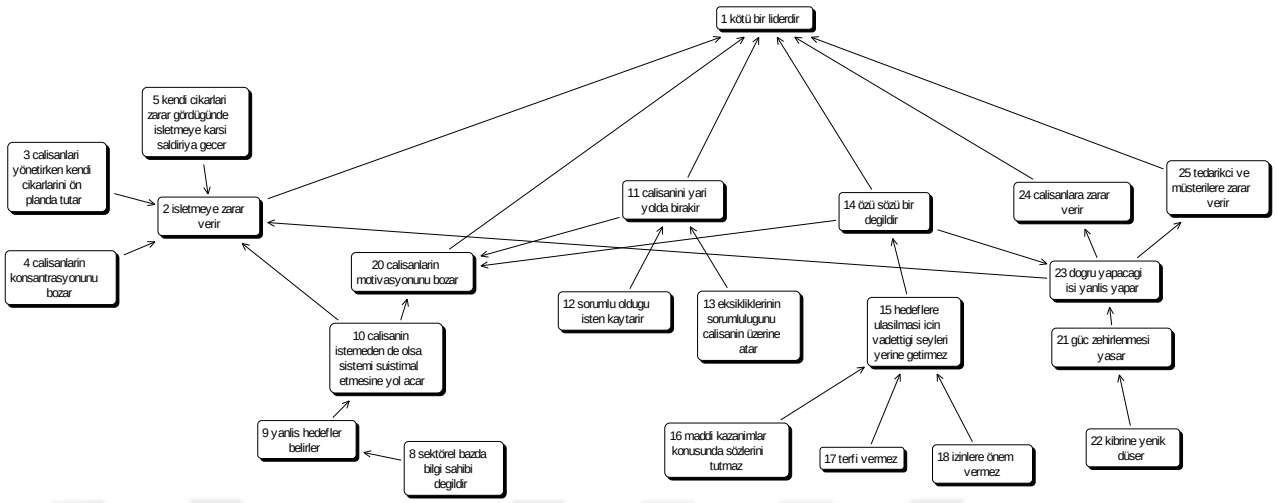
Katılımcı 11



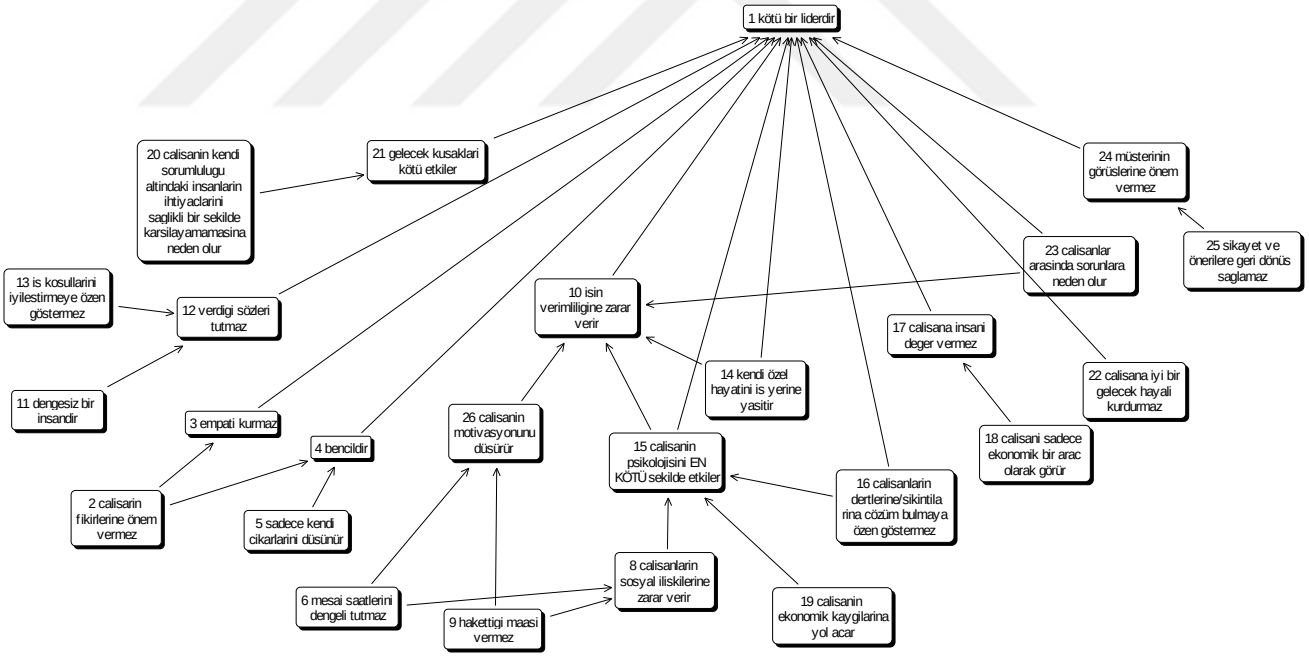
Katılımcı 12



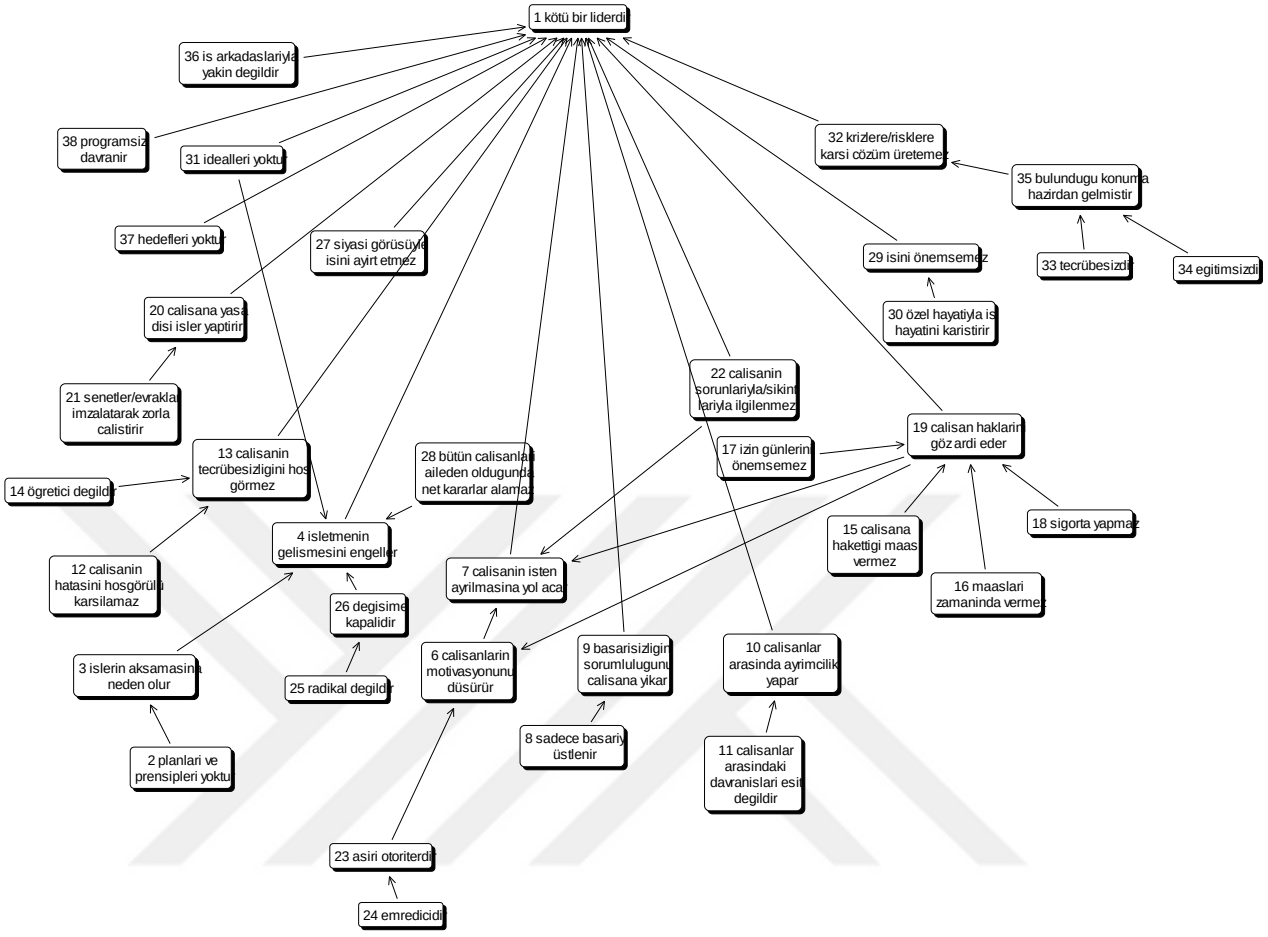
Katılımcı 13



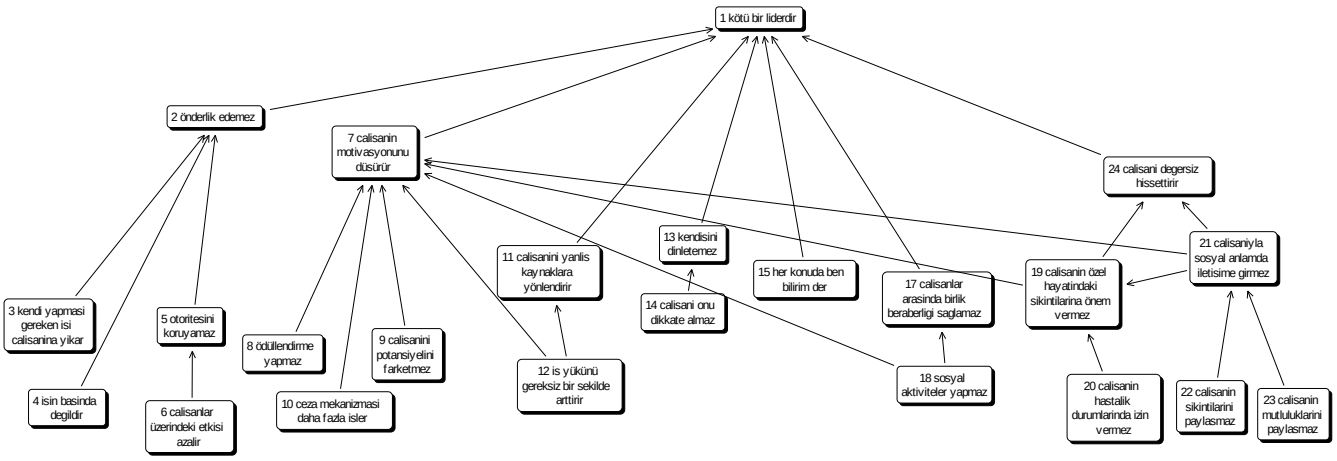
Katılımcı 14



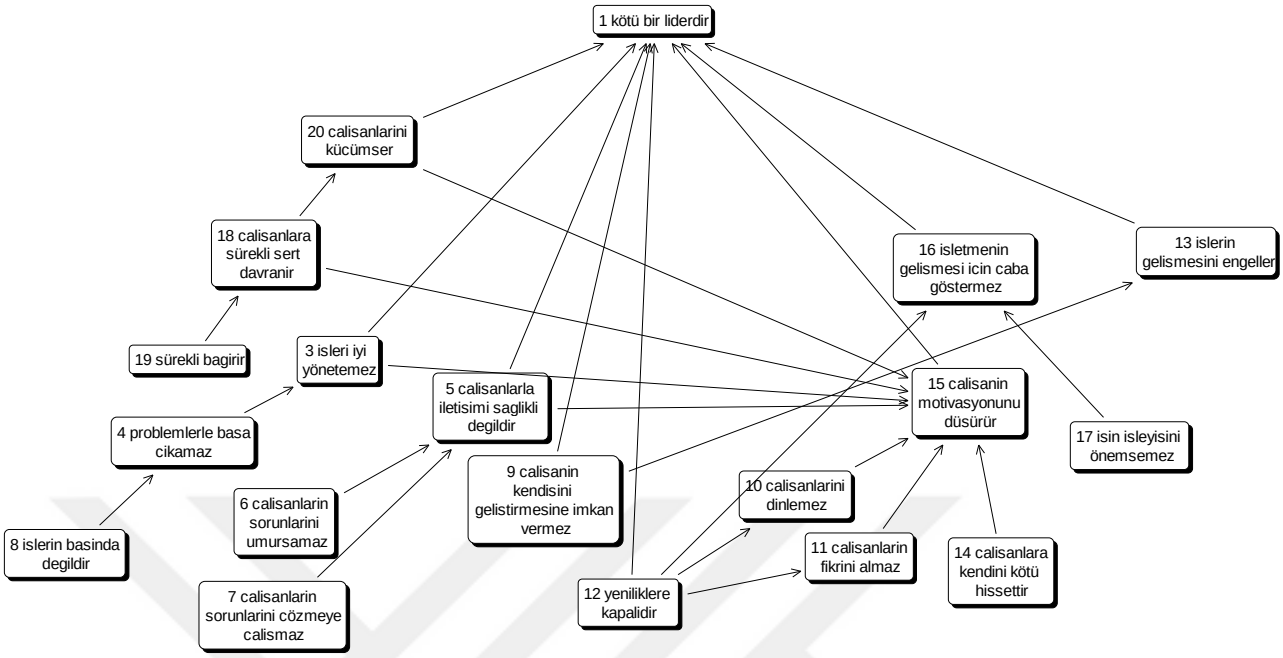
Katılımcı 15



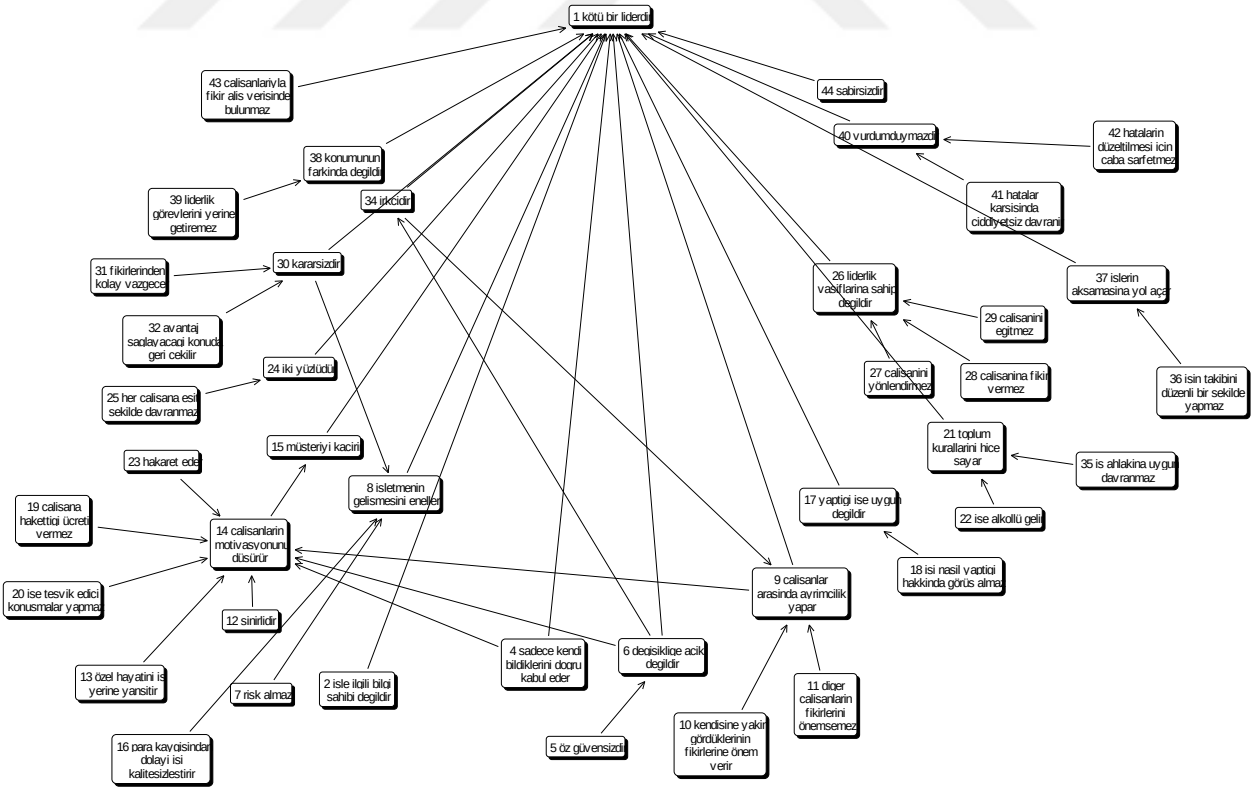
Katılımcı 16



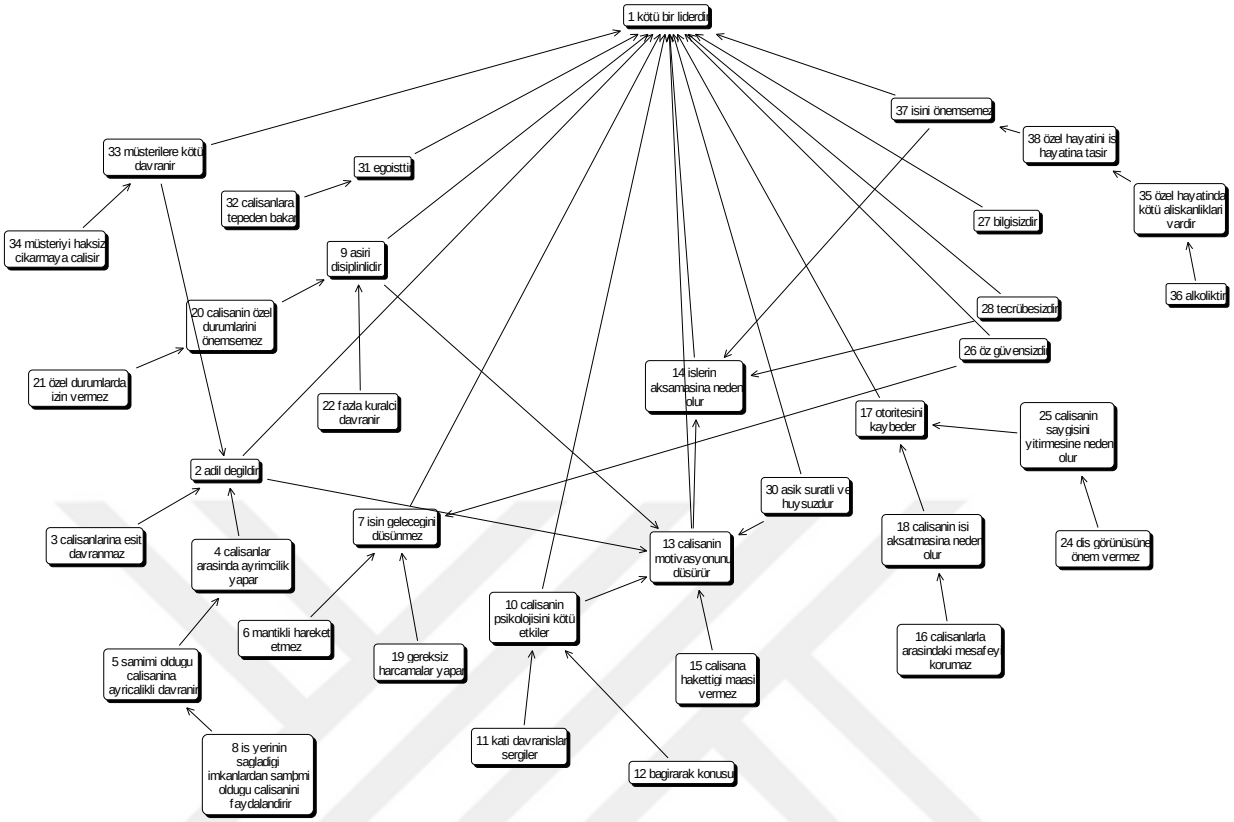
Katılımcı 17



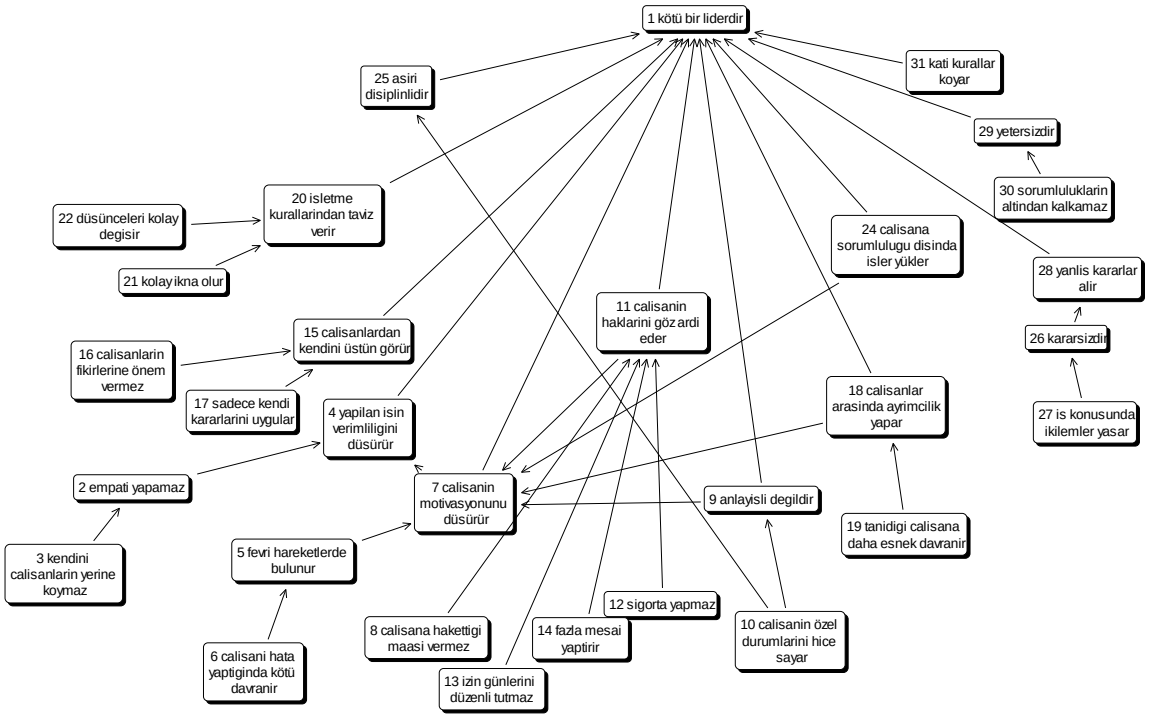
Katılımcı 18



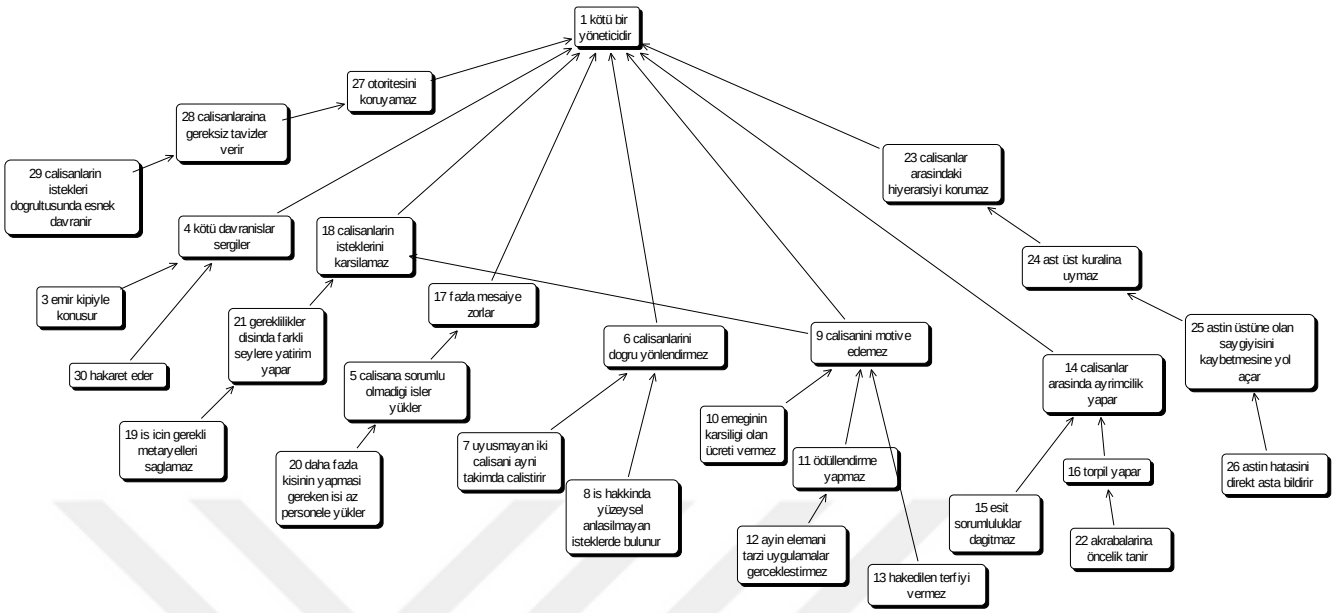
Katılımcı 19



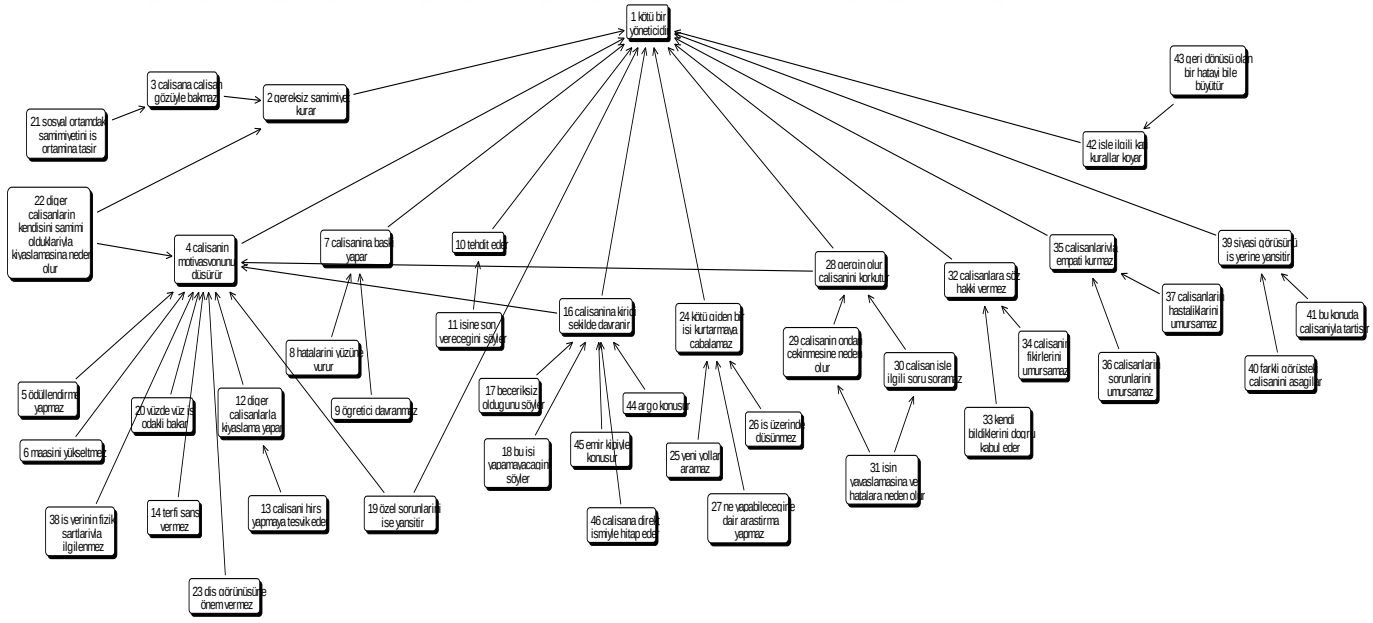
Katılımcı 20



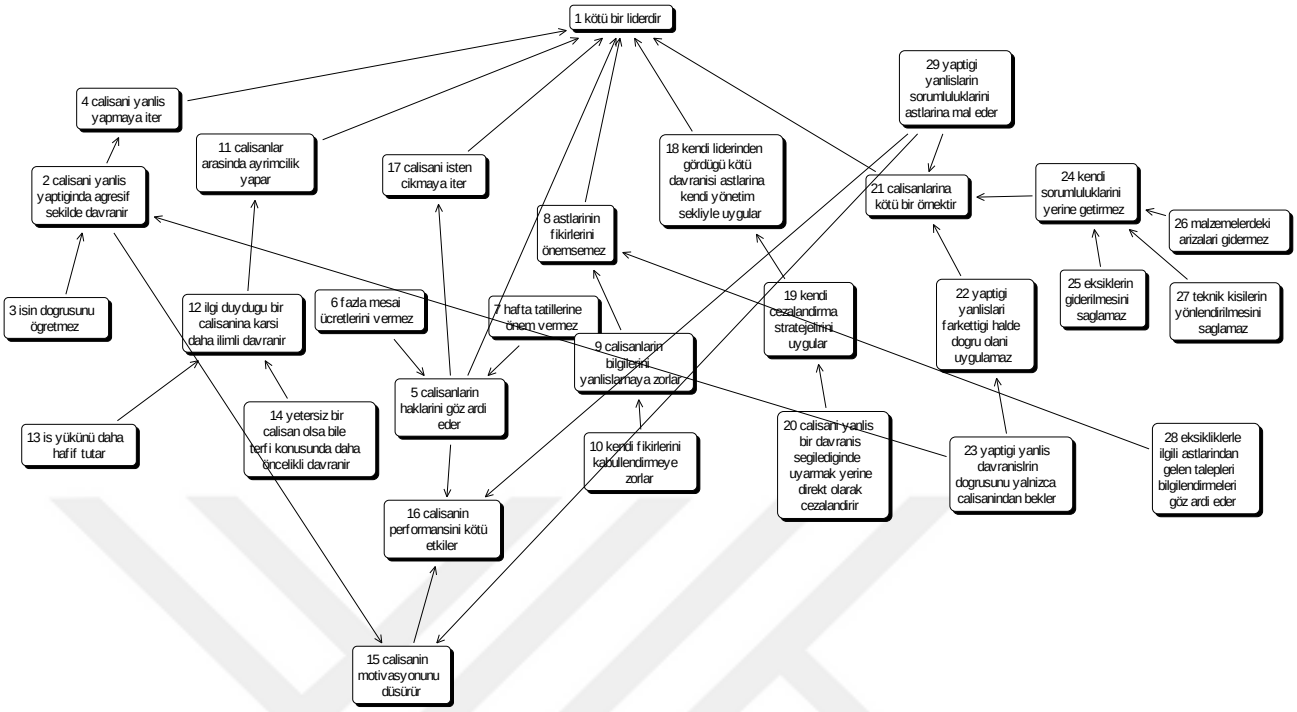
Katılımcı 21



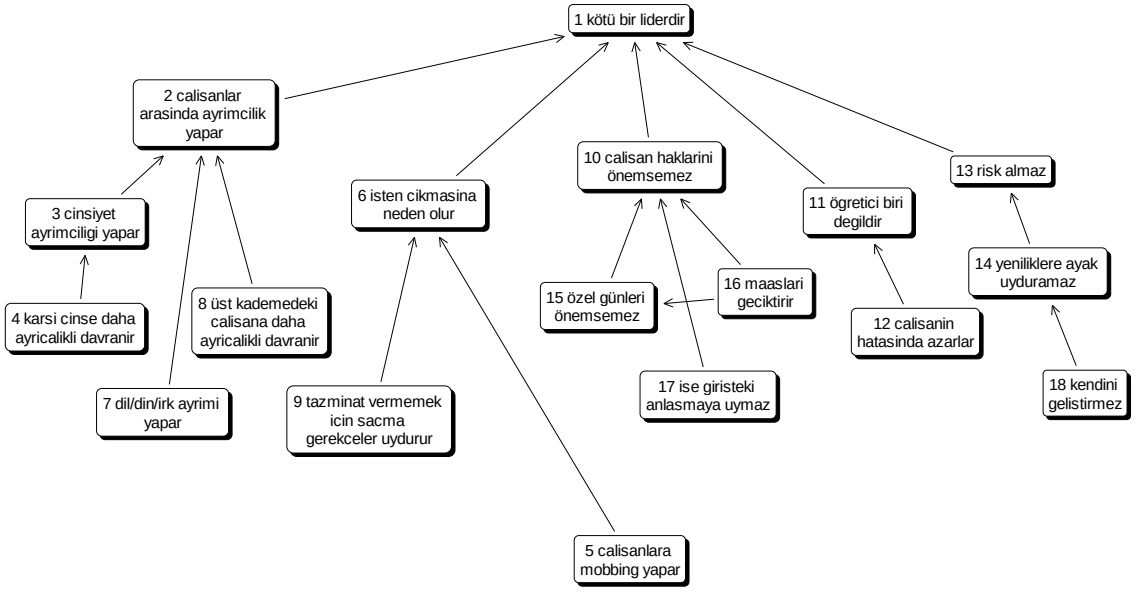
Katılımcı 22



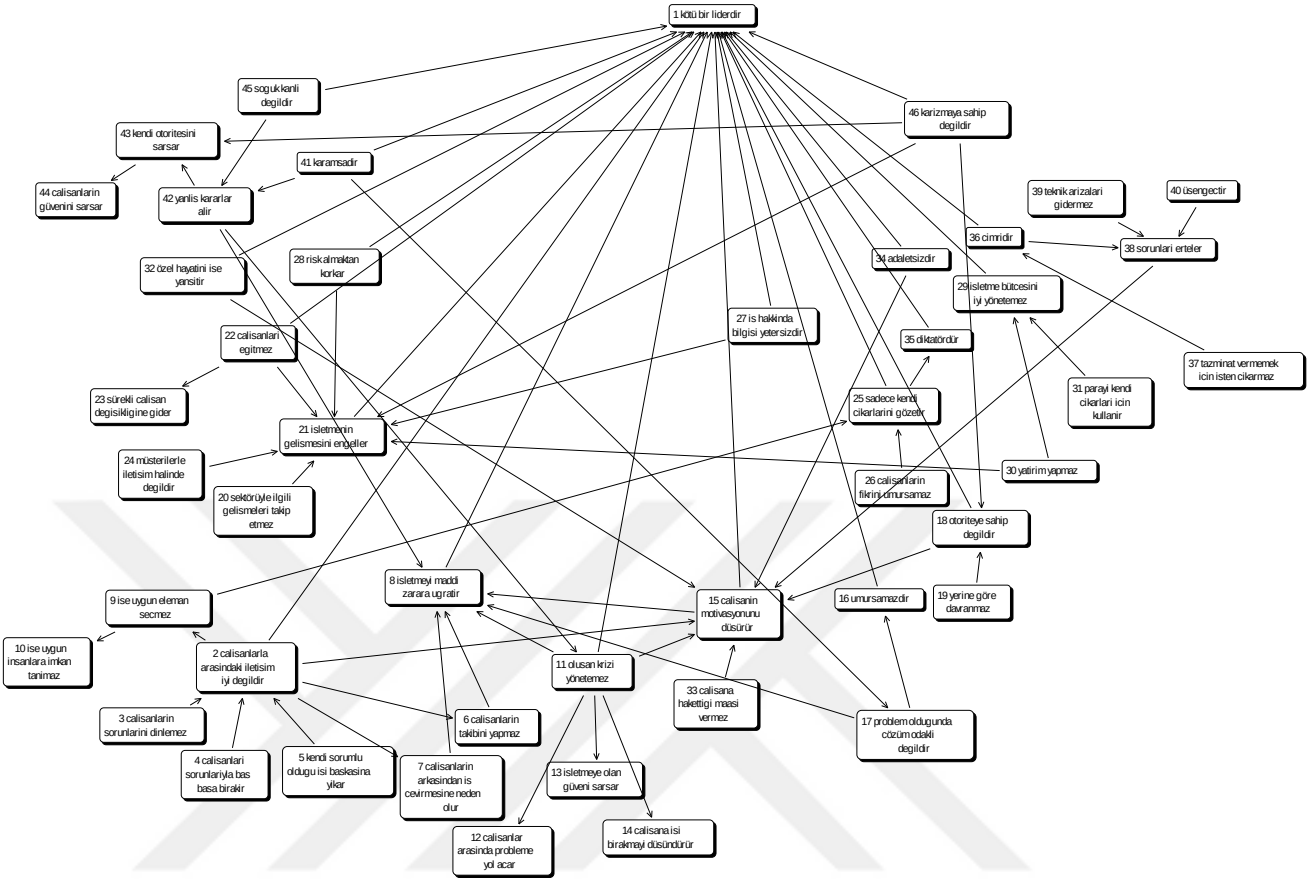
Katılımcı 23



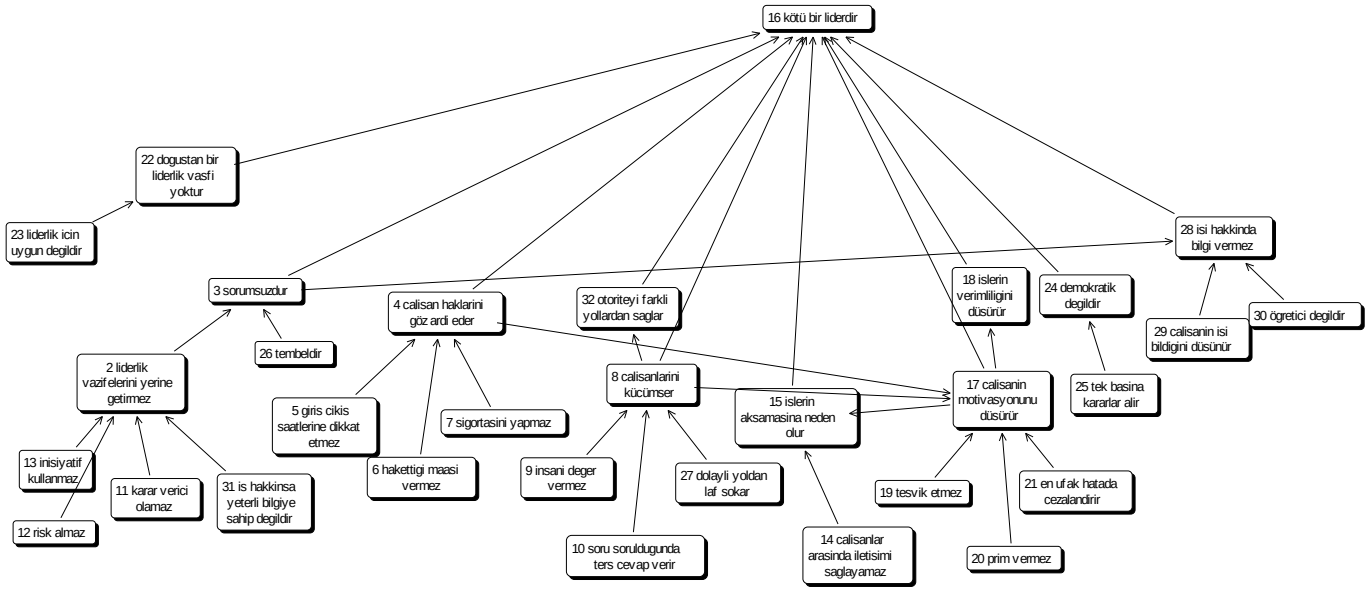
Katılımcı 24



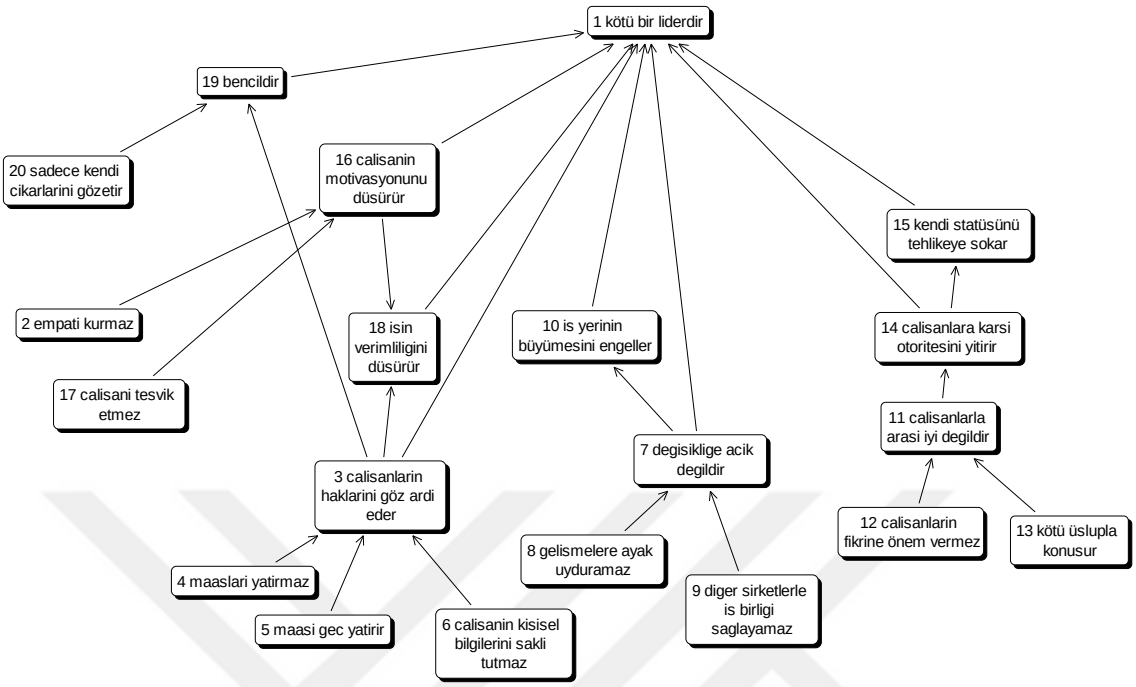
Katılımcı 25



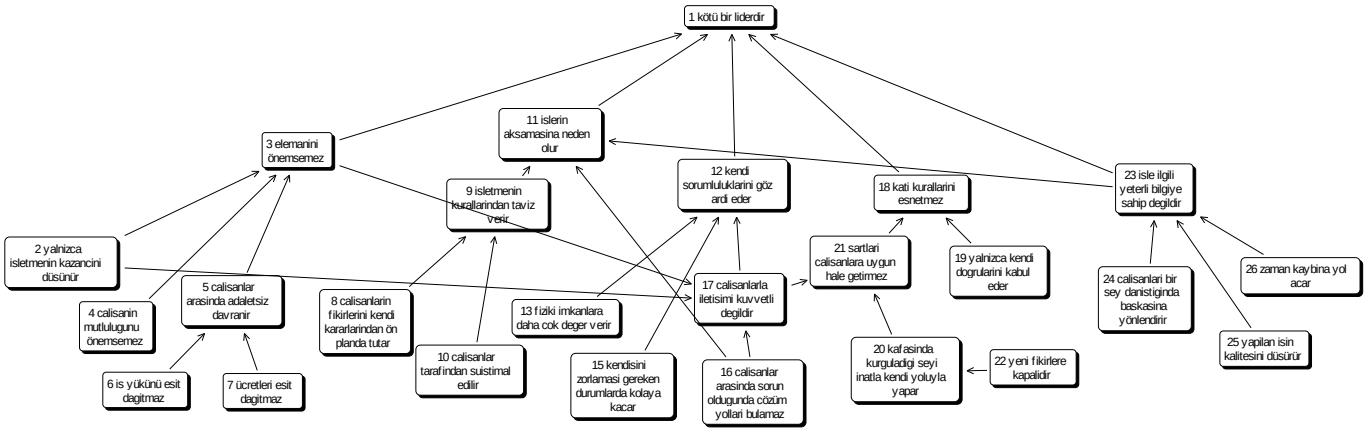
Katılımcı 26



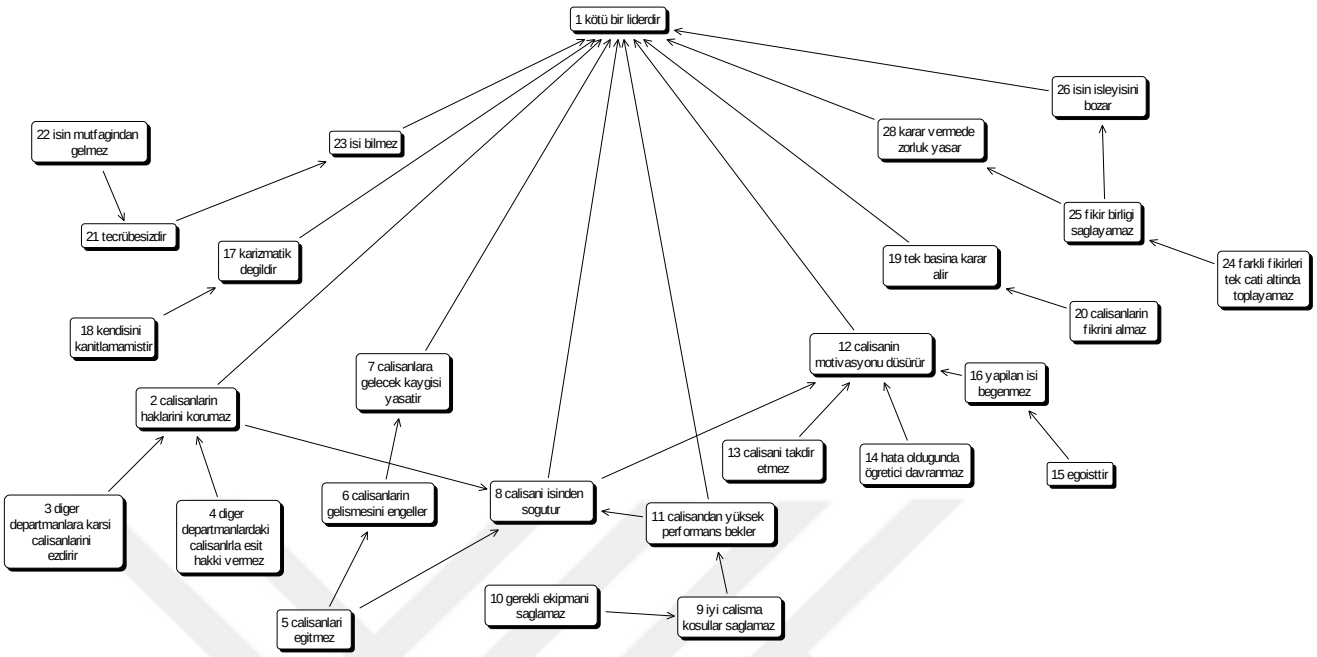
Katılımcı 27



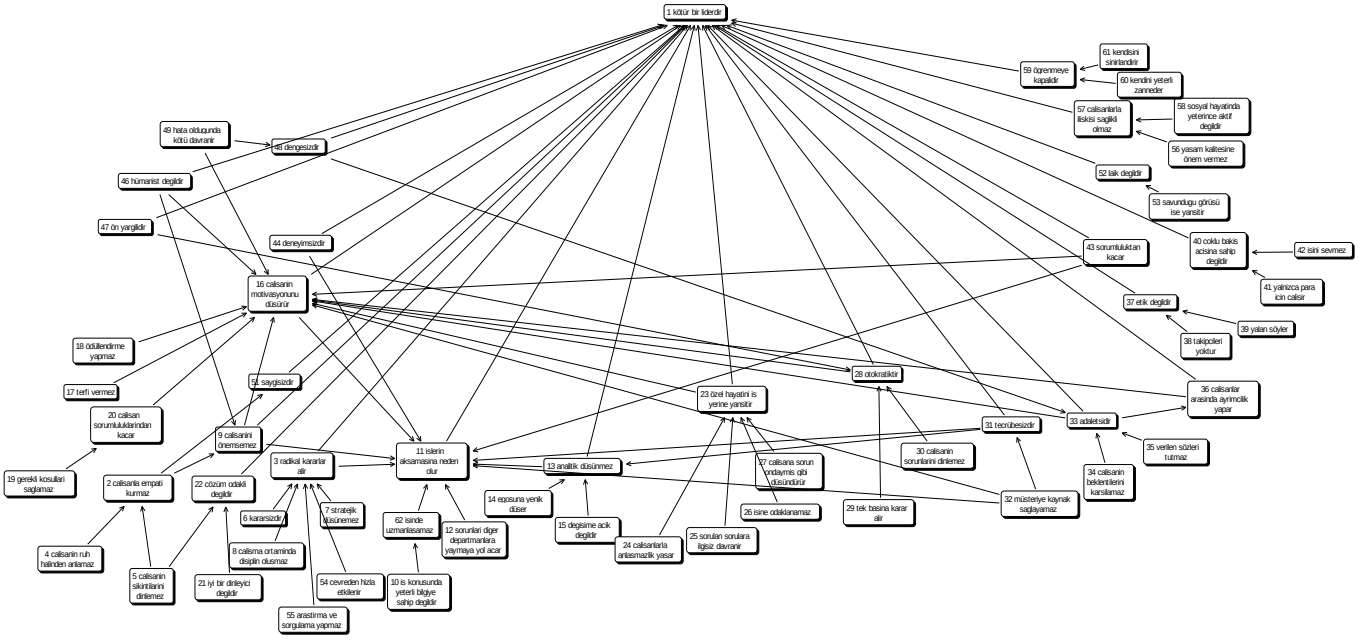
Katılımcı 28



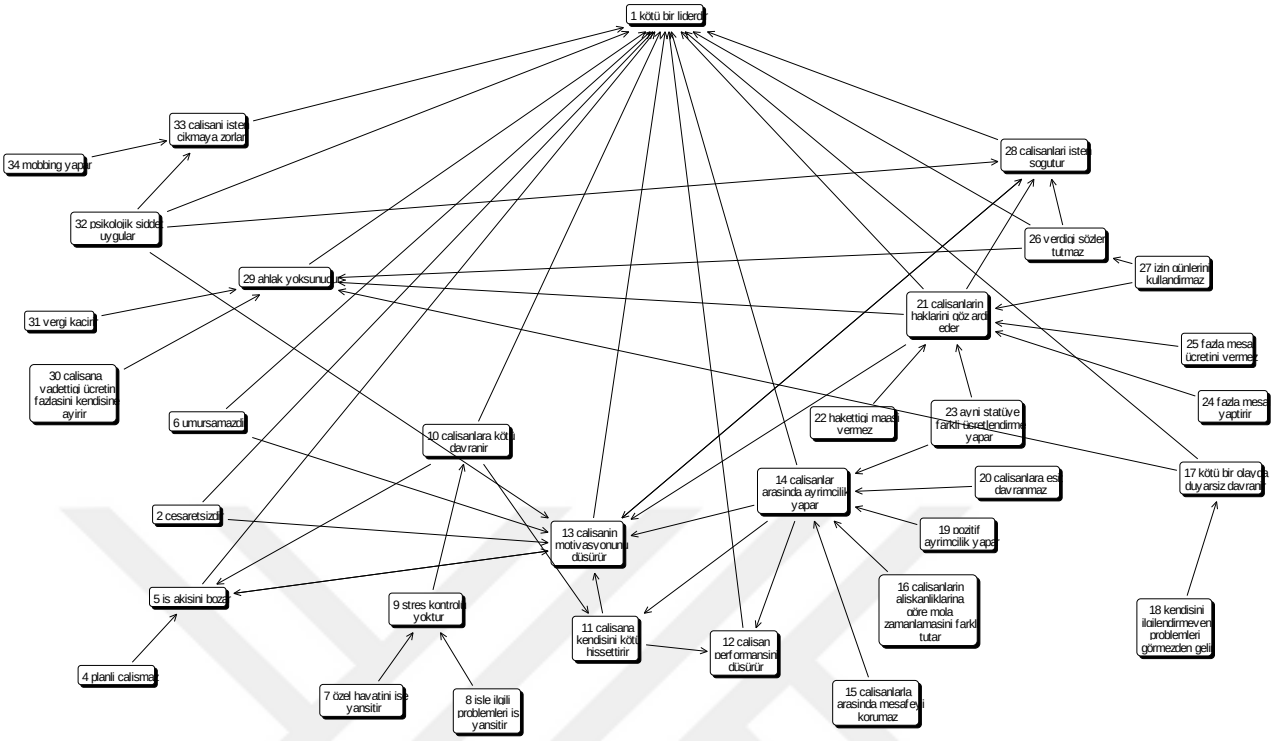
Katılımcı 29



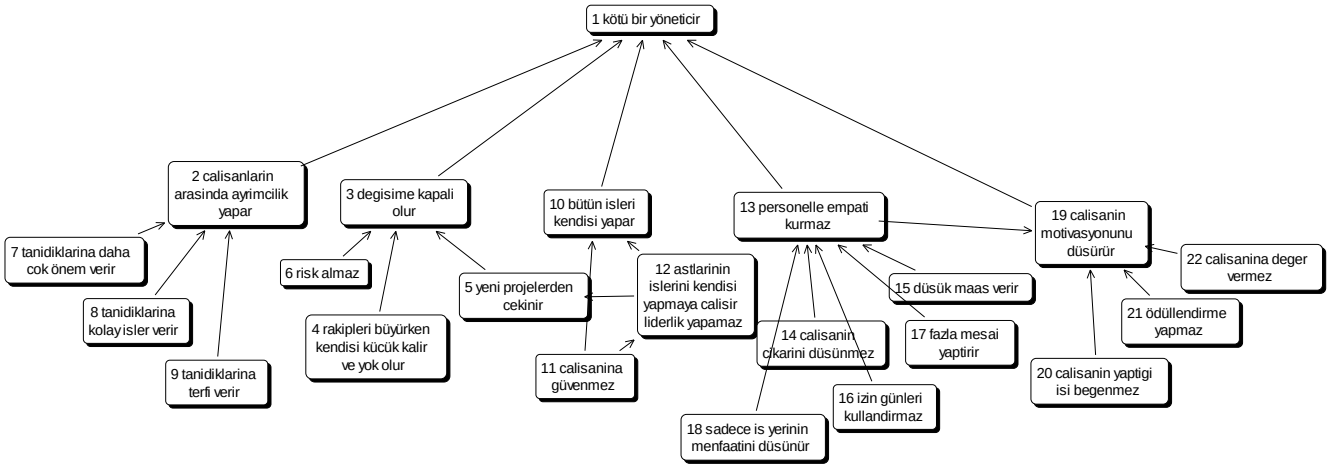
Katılımcı 30



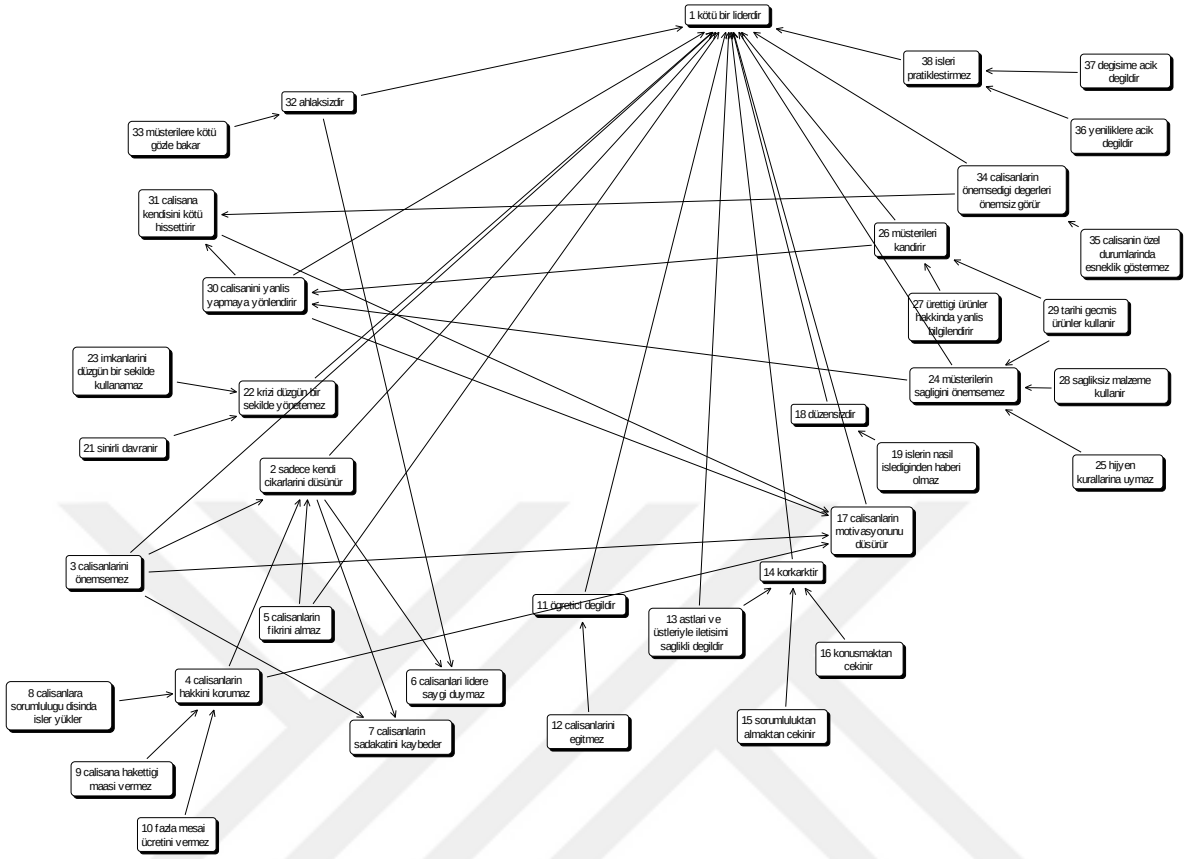
Katılımcı 31



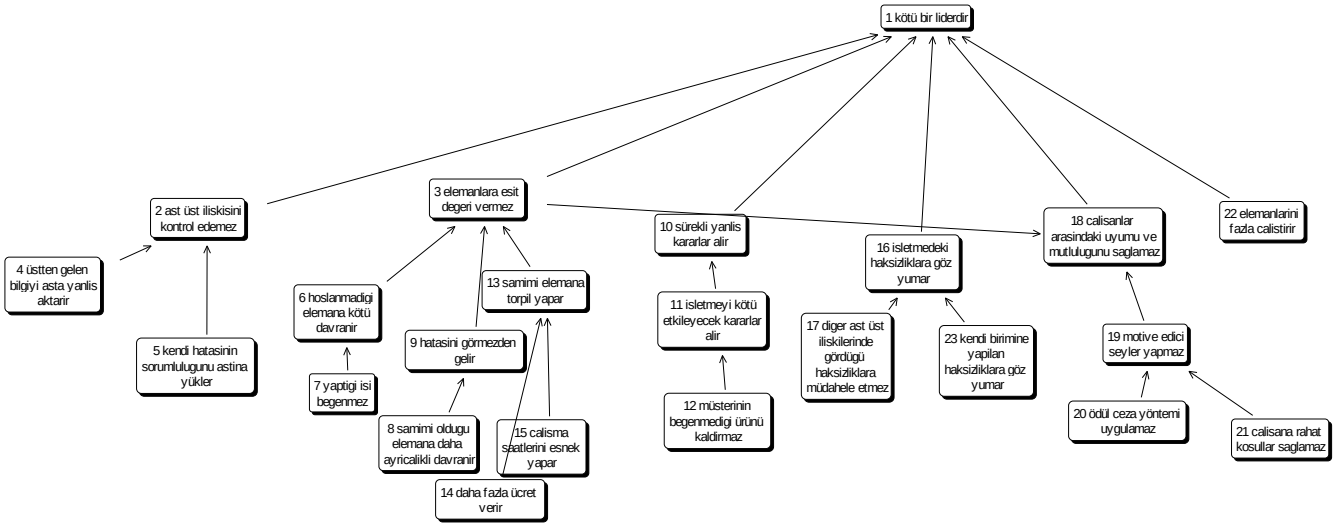
Katılımcı 32



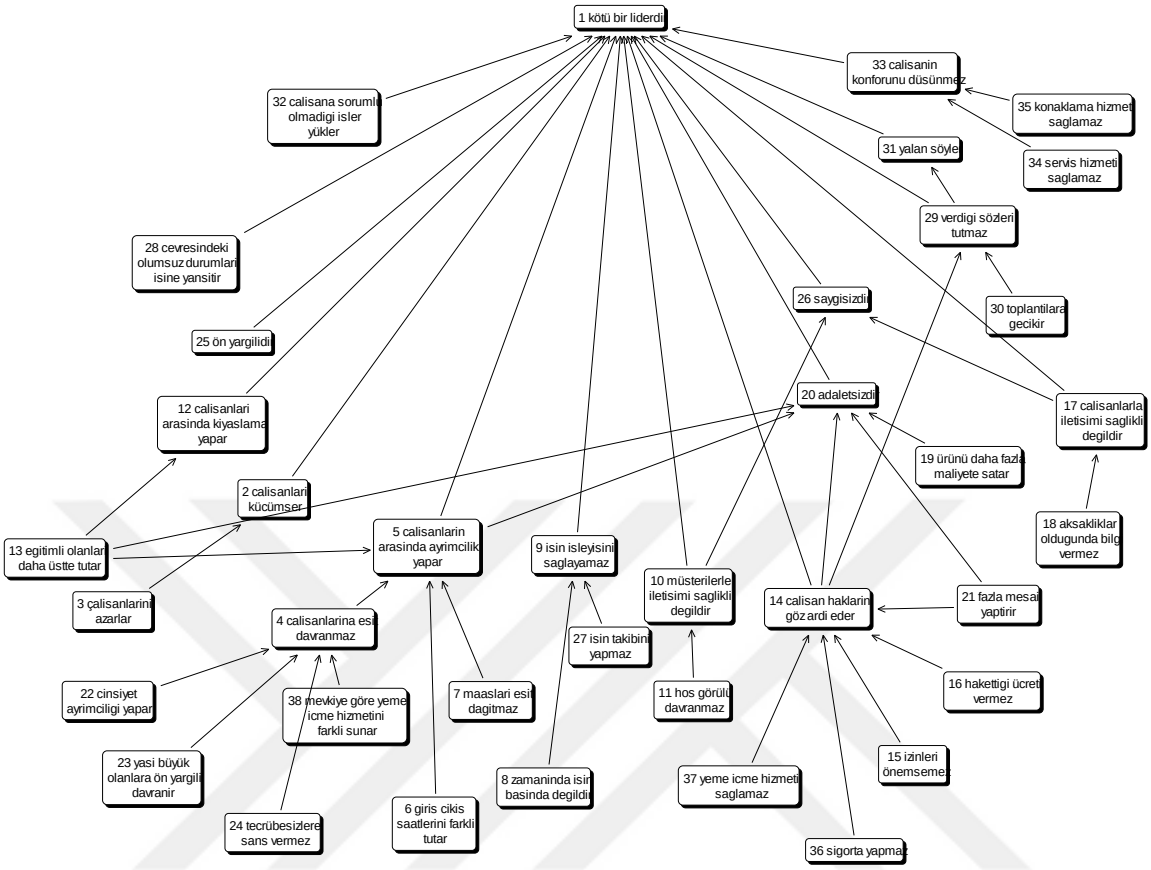
Katılımcı 33



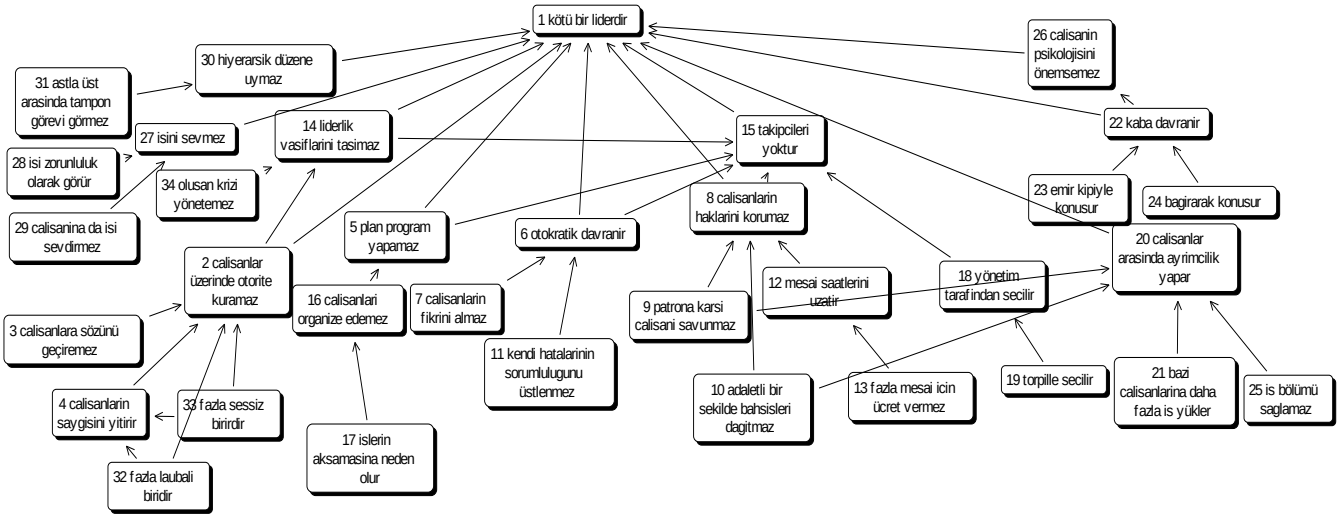
Katılımcı 34



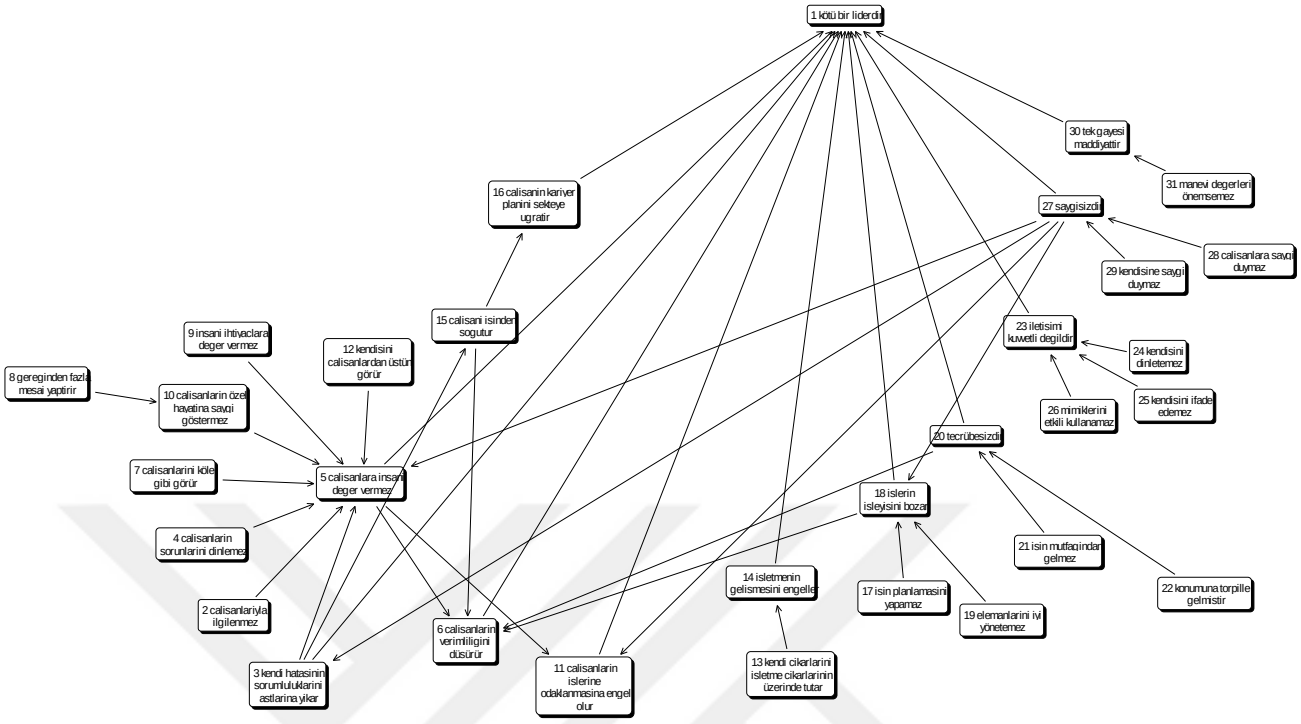
Katılımcı 35



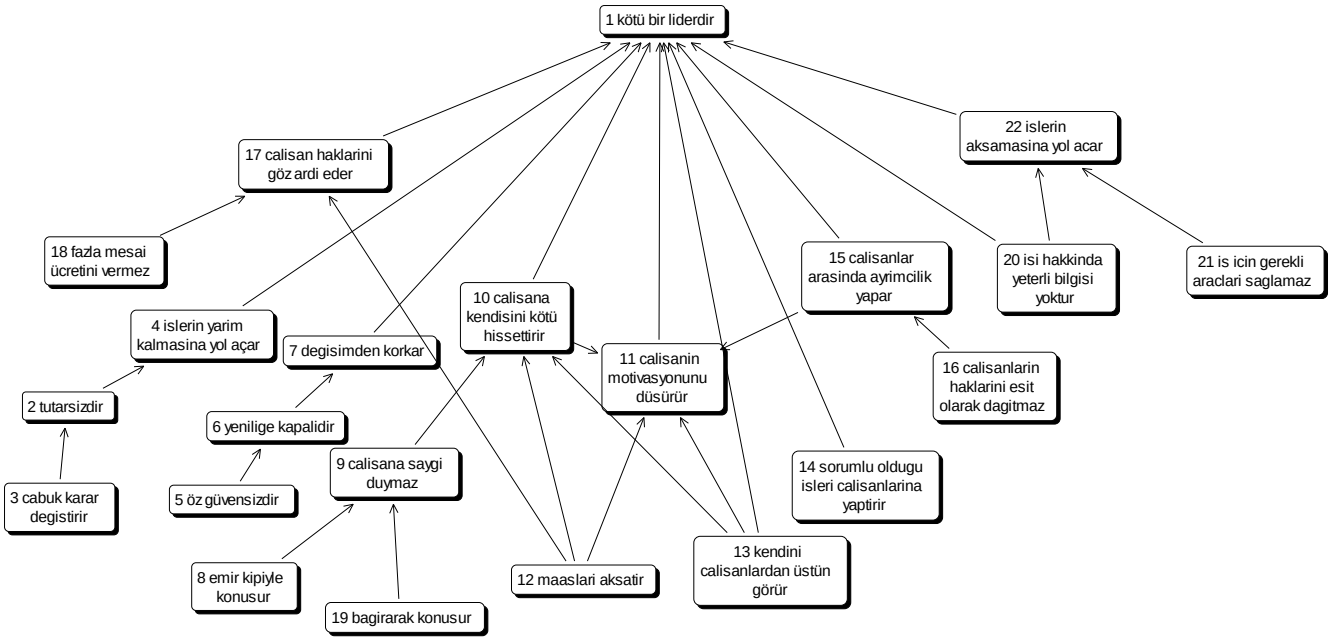
Katılımcı 36



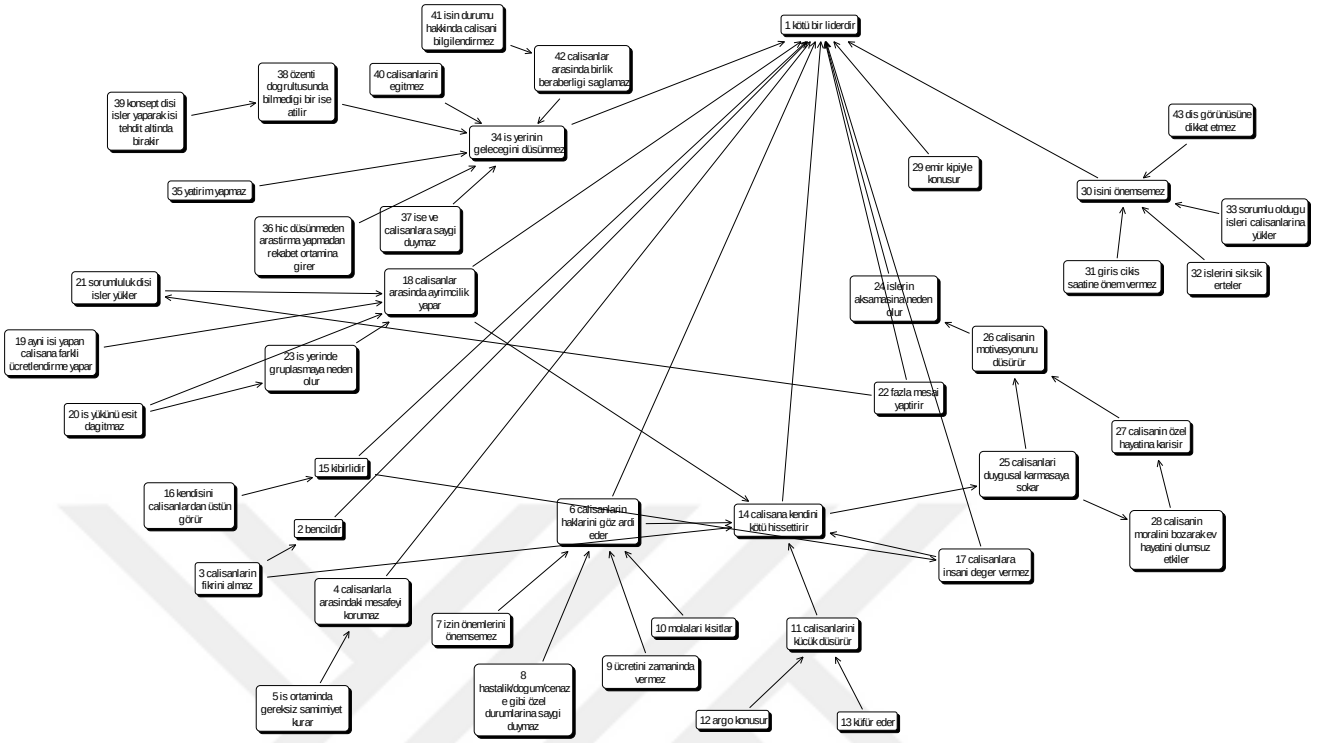
Katılımcı 37



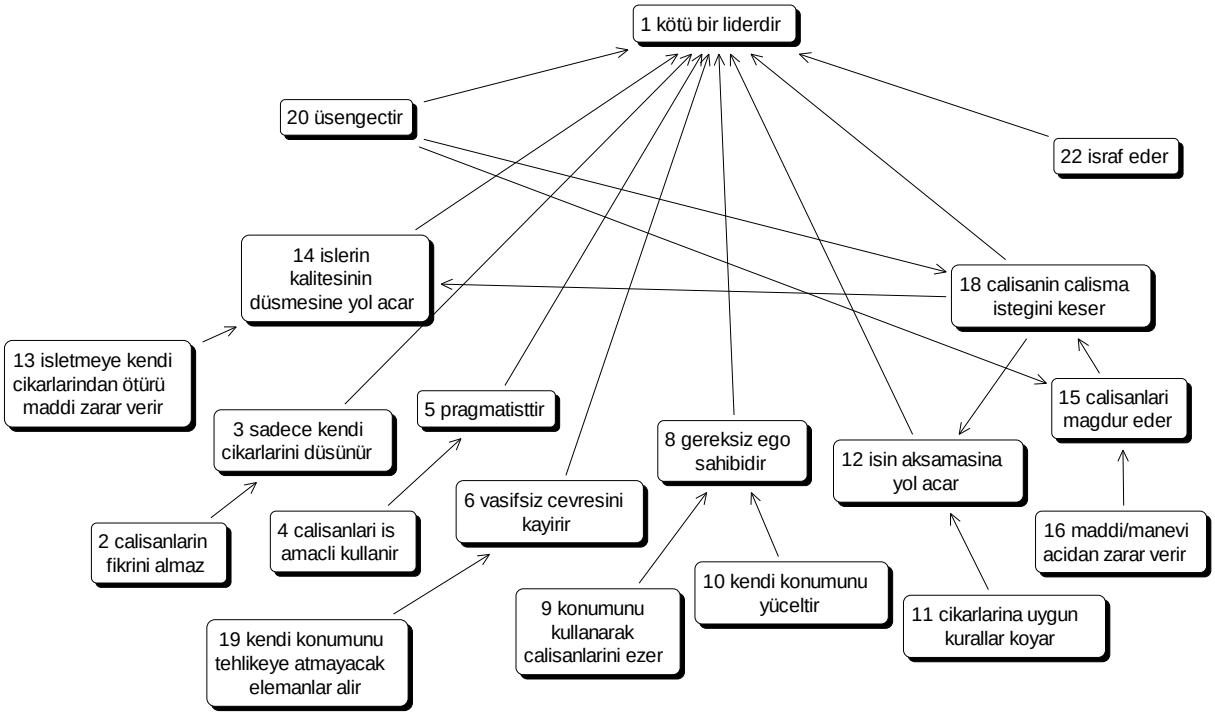
Katılımcı 38



Katılımcı 39

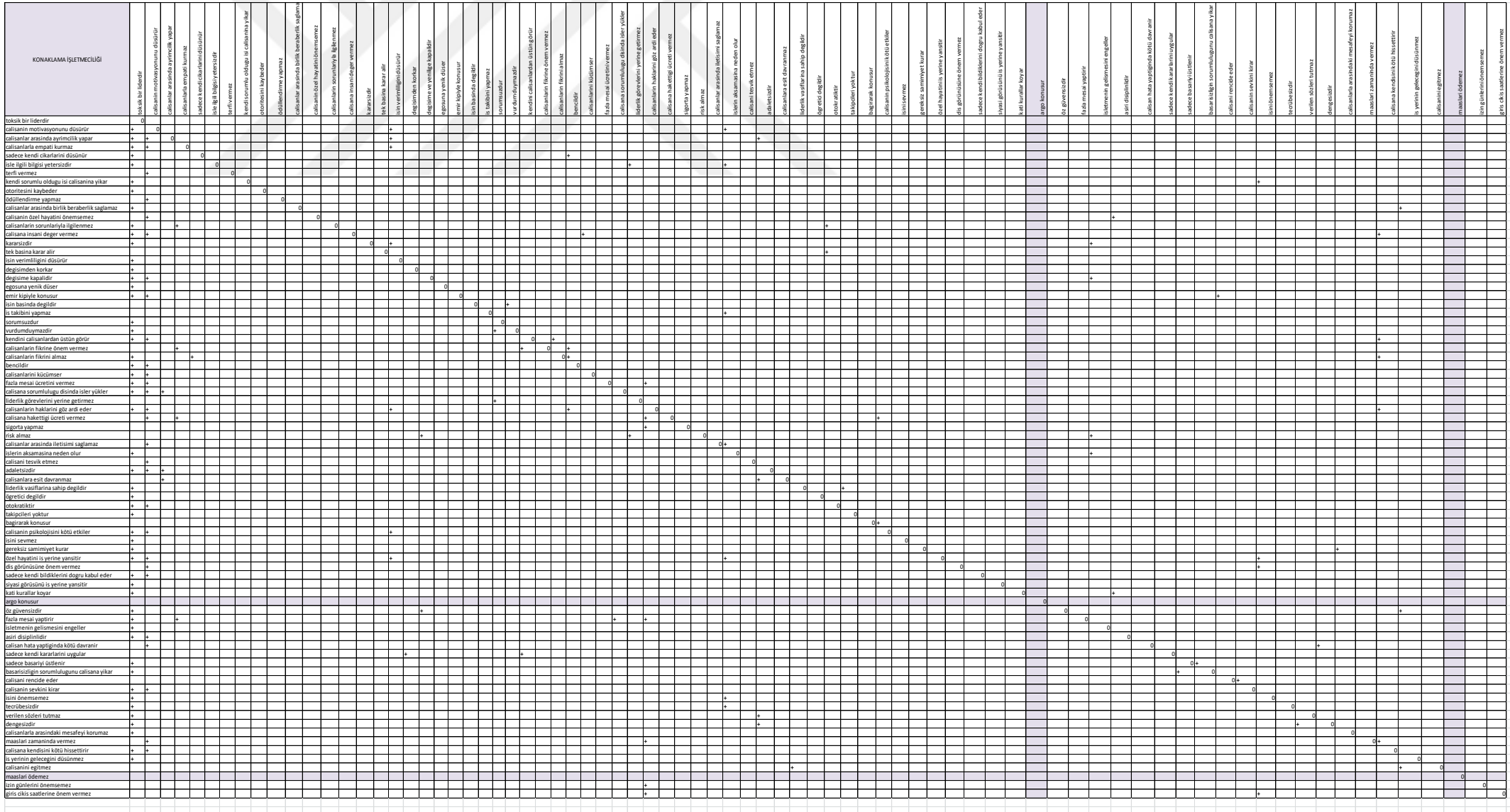


Katılımcı 40



EK-2:Grup Modelleri Matrisleri

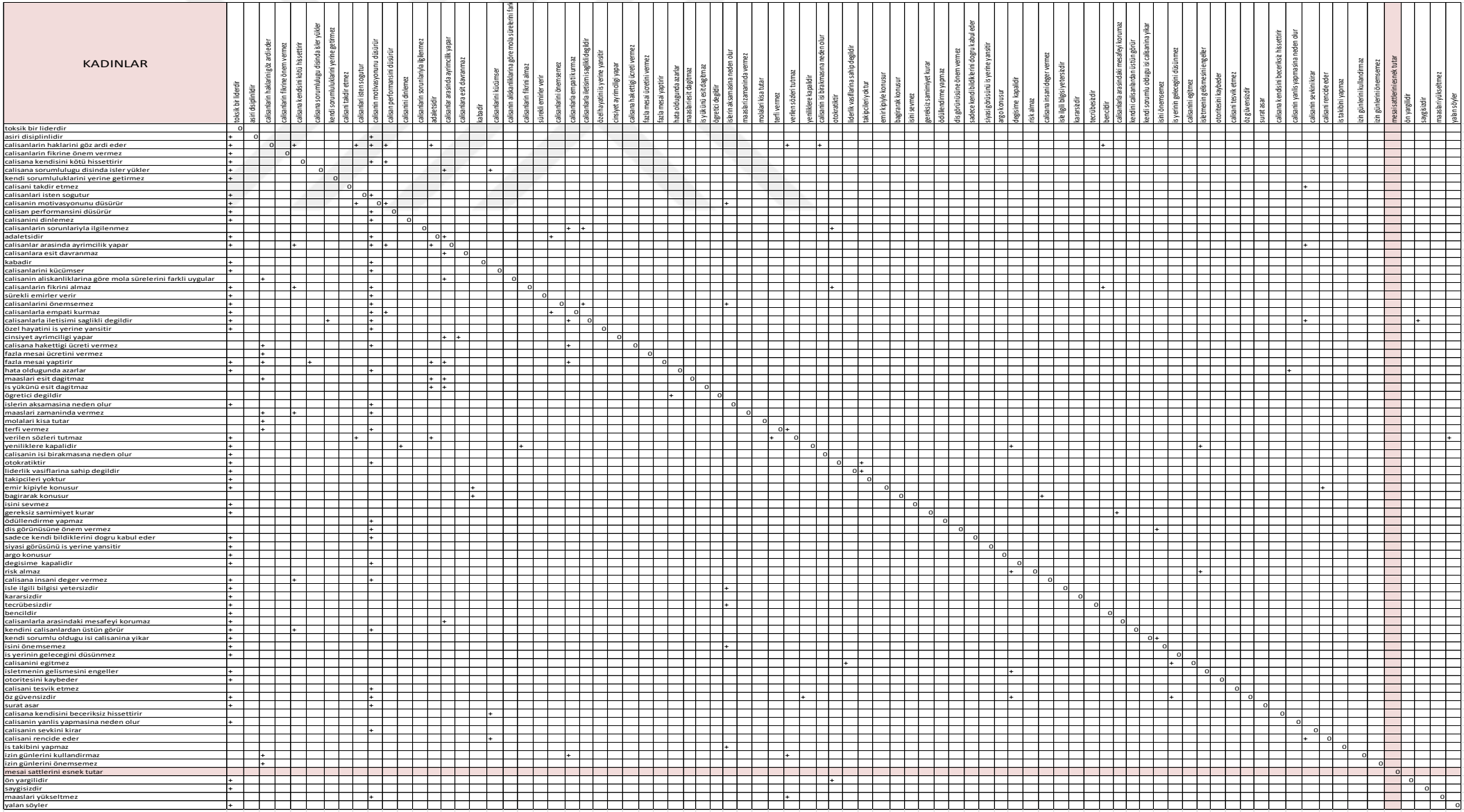
Konaklama İşletmeciliği Grup Matrisi



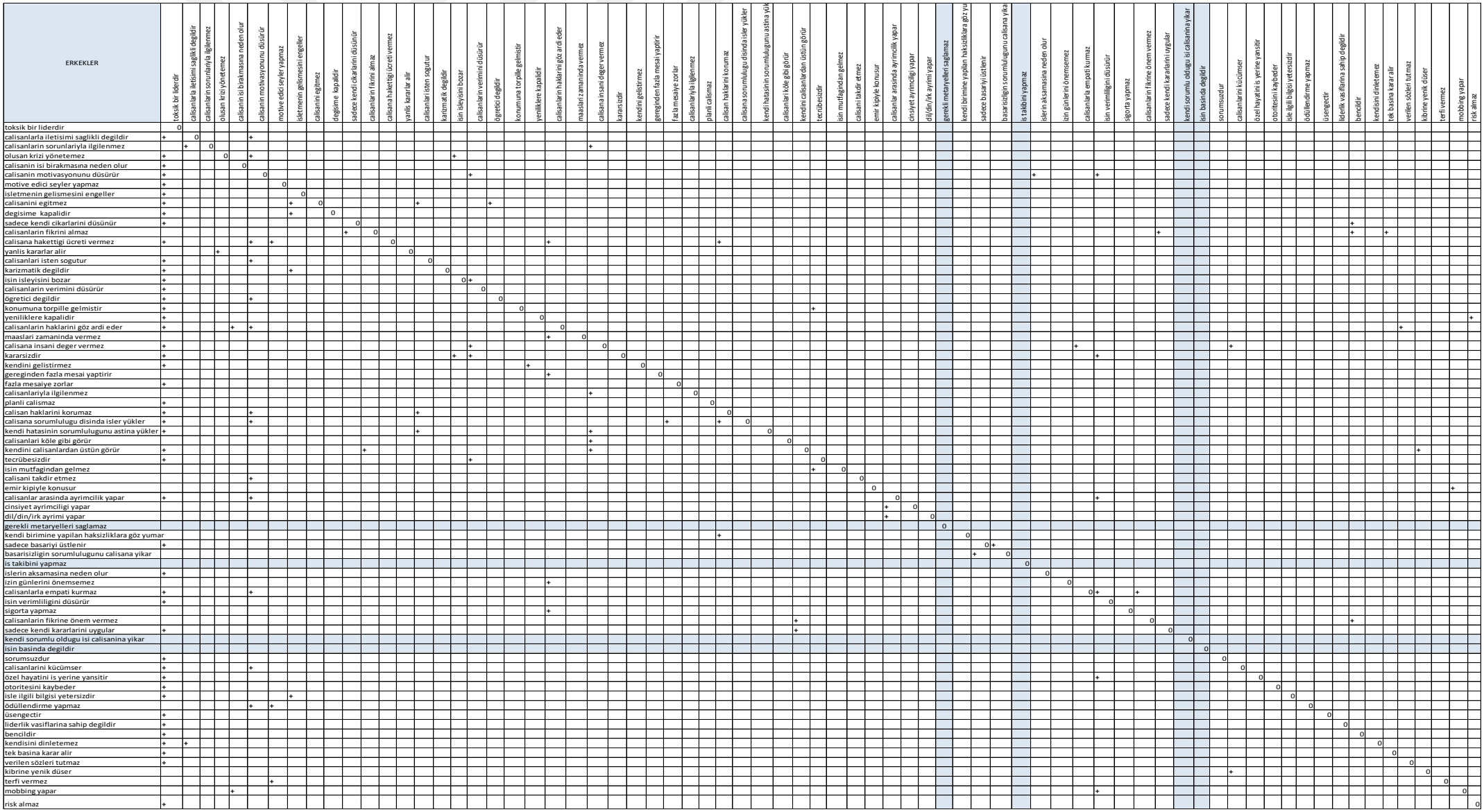
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Grup Matrisi

| GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI | toksik bir liderdir | calisana hakettigi ücreti vermez | maaslari zamaninda vermez | calisanlarini küçümser | calisanlar arasinda ayrimcilik yapar | calisanlarin haklarini göz ardi eder | calisanin motivasyonunu düsürür | verilen sözleri tutmaz | ögretici degildir | calisana sorumlulugu disinda isler yükler | fazla mesai ücretini vermez | calisani takdir etmez | cinsiyet ayrimciligi yapar | calisana insani deger vermez | emir kipiyle konusur | calisanin haklarini vermez | dil/din/irk ayrimi yapar | kötü davranislar sergiler | motive edici seyler yapmaz | ödüllendirme yapmaz | terfi vermez | kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler | calisana kendisini beceriksiz hissettirir | calisanlarini önemsemez | is yükünü esit dagitmaz | isin isleyisini bozar | olusan krizi yönetemez | calisanlarla iletisimi saglikli degildir | calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez | isletmenin gelismesini engeller | calisanlarin fikrini almaz | calisanlarin fikrine önem vermez | yeniliklere kapalidir | calisana kendisini kötü hissettirir | calisanla empati kurmaz | calisan performansini düsürür | hata oldugunda azarlar | adaletsizdir | calisanlari isten sogutur | fazla mesai yaptirir | calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular | calisanlara esit davranmaz | izin günlerini önemsemez | özel hayatini is yerine yansitir | planli calismaz | umursamazdir | ise uygun eleman secmez | sadece kendi cikarlarini düsünür | calisan haklarini korumaz | saygisizdir | calisanni egitmez | degisime kapalidir | calisanlariyla ilgilenmez | calisanlarin verimini düsürür | calisanlarini yönetemez | tecrübesizdir | isin mutfagindan gelmez | konumuna torpille gelmistir | karizmatik degildir | kararsizdir | calisanin isi birakmasina neden olur | asiri disiplinlidir | ahlaksizdir | maaslari esit dagitmaz | isle ilgili bilgisi yetersizdir | calisanin yanlis yapmasina neden olur | kendini gelistirmez | calisanin özel hayatina saygi göstermez | calisanlari köle gibi görür | kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar | fazla mesaiye zorlar | gereginden fazla mesai yaptirir | gerekli metaryelleri saglamaz | izin günlerini kullandirmaz | kendini calisanlardan üstün görür | mobbing yapar | molalarini kisa tutar | sürekli emirler verir | islerin aksamasina neden olur | calisanlarini dinlemez |
|---|---|---

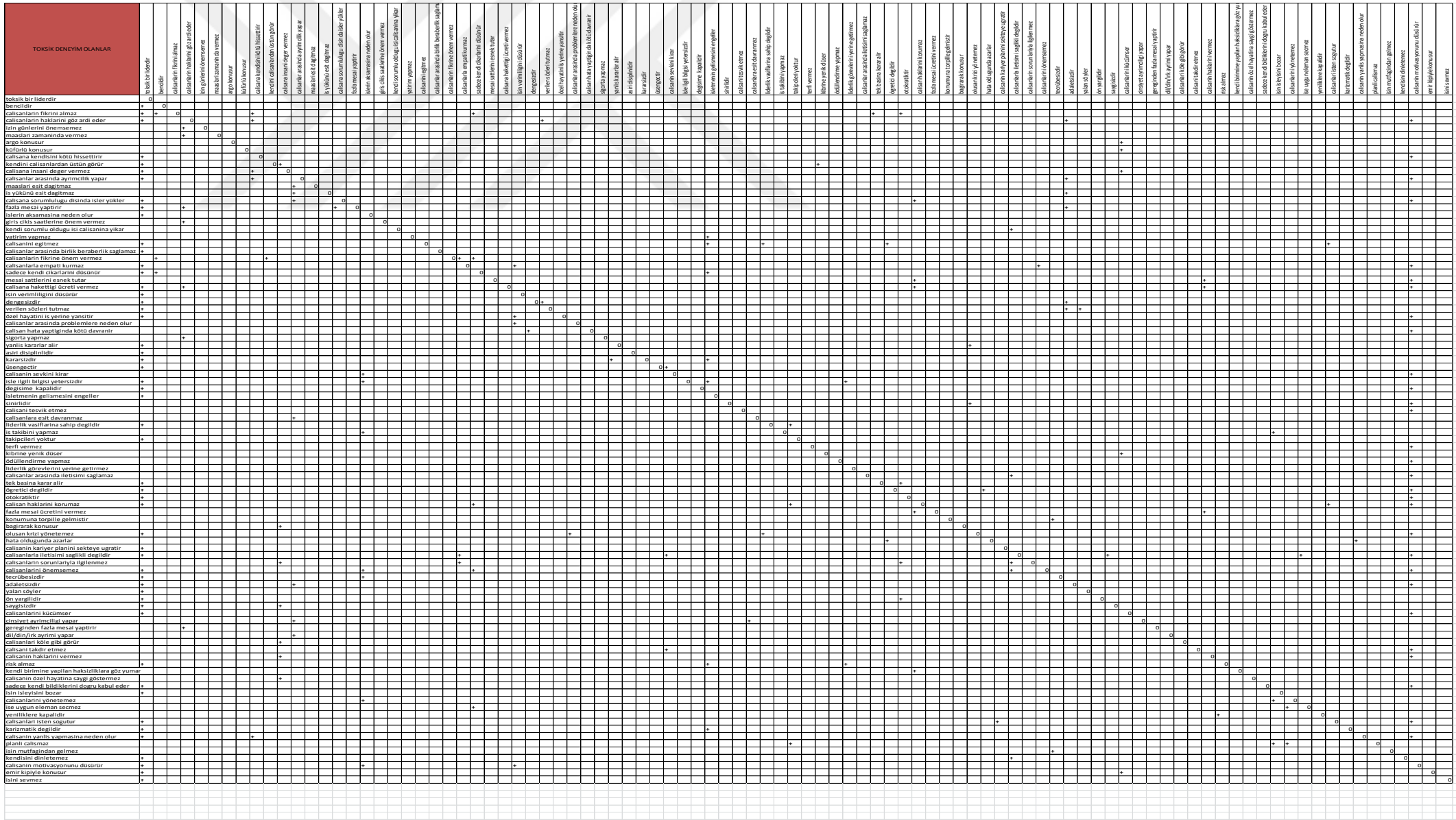
Kadınlar Grup Matrisi



Erkekler Grup Matrisi



Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Matrisi



Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Grup Matrisi

| TOKSİK DENEYİMİ OLMAYANLAR | toksik bir liderdir | calisanlarla empati kurmaz | calisanlarin haklarini göz ardi eder | maaslari ödemez | maaslari zamaninda vermez | degisime kapalidir | isletmenin gelismesini engeller | calisanlarin fikrine önem vermez | otoritesini kaybeder | calisanin motivasyonunu düsürür | isin verimliligini düsürür | bencildir | calisanlara esit davranmaz | calisanlar arasinda ayrimcilik yapar | asiri disiplinlidir | bagirarak konusur | islerin aksamasina neden olur | calisana hakettigi ücreti vermez | calisanlarla arasindaki mesafeyi koruma | dis görünüsüne önem vermez | öz güvensizdir | tecrübesizdir | kendini calisanlardan üstün görür | isini önemsemez | özel hayatini is yerine yansitir | sadece basariyi üstlenir | basarisizligin sorumlulugunu calisana yik | ögretici degildir | izin günlerini önemsemez | emir kipiyle konusur | is takibini yapmaz | yeniliklere kapalidir | degisimden korkar | calisanlara kendini kötü hissettir | kendi sorumlu oldugu isi calisanina yika | fazla mesai ücretini vermez | kararsizdir | mobbing yapar | calisani rencide eder | calisanlarini kücümser | calisana sorumlulugu disinda isler yükle | isin basinda degildir | maaslari yükseltmez | ödüllendirme yapmaz | terfi vermez | calisana kendisini beceriksiz hissettirir | calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez | siyasi görüsünü is yerine yansitir | izin günlerini kullandirmaz | fazla mesai yaptirir | fazla mesaiye zorlar | calisana insani deger vermez | motive edici seyler yapmaz | calisan performansini düsürür | calisanin isi birakmasina neden olur | calisanlarla iletisimi saglikli degildir | verilen sözleri tutmaz | calisanin aliskanliklarina göre mola süreleri | molalari kisa tutar | calisanlarini dinlemez | calisanlarin fikrini almaz | sürekli emirler verir | calisanlari isten sogutur | planli calismaz | isin isleyisini bozar |
|---|---|---

EK-3:Merkeziyet Analizi Sonuçları

Ortak Grup Modeli Merkeziyet Analizi Sonuçları

Cent Scores Calculated...
1 toksik bir liderdir
114 from 141 concepts.
2 calisanin motivasyonunu düsürür
97 from 141 concepts.
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
77 from 141 concepts.
14 calisana insani deger vermez
73 from 141 concepts.
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
72 from 141 concepts.
37 calisana kendisini kötü hissettirir
71 from 141 concepts.
3 isin verimliligini düsürür
71 from 141 concepts.
5 calisan performansini düsürür
70 from 141 concepts.
4 islerin aksamasina neden olur
70 from 141 concepts.
72 verilen sözleri tutmaz
69 from 140 concepts.
27 adaletsizdir
69 from 141 concepts.
22 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
69 from 141 concepts.
21 calisanlarini kücümser
69 from 141 concepts.
17 kendini calisanlardan üstün görür
69 from 141 concepts.
10 calisanlarla empati kurmaz
69 from 141 concepts.
43 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
68 from 141 concepts.
42 olusan krizi yönetemez
68 from 141 concepts.
20 fazla mesai ücretini vermez
68 from 141 concepts.
19 bencildir
68 from 141 concepts.
18 calisanlarin fikrini almaz
68 from 141 concepts.
16 emir kipiyle konusur

68 from 141 concepts.
71 isletmenin gelismesini engeller
67 from 140 concepts.
53 kabadir
67 from 141 concepts.
41 kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler
67 from 141 concepts.
31 özel hayatini is yerine yansitir
67 from 141 concepts.
30 calisanin psikolojisini kötü etkiler
67 from 141 concepts.
15 degisime kapalidir
67 from 141 concepts.
8 calisanlarin verimini düsürür
67 from 141 concepts.
7 isin isleyisini bozar
67 from 141 concepts.
65 fazla mesai yaptirir
66 from 141 concepts.
44 hata oldugunda azarlar
66 from 141 concepts.
36 calisanin sevkini kirar
66 from 141 concepts.
34 asiri disiplinlidir
66 from 141 concepts.
29 otokratiktir
66 from 141 concepts.
28 ögretici degildir
66 from 141 concepts.
104 calisanin isi birakmasina neden olur
65 from 140 concepts.
84 kararsizdir
65 from 140 concepts.
66 sadece kendi cikarlarini düsünür
65 from 141 concepts.
55 surat asar
65 from 141 concepts.
48 calisanlarini dinlemez
65 from 141 concepts.
47 sürekli emirler verir
65 from 141 concepts.
46 calisanin yanlis yapmasina neden olur
65 from 141 concepts.
45 umursamazdir
65 from 141 concepts.
33 sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder

65 from 141 concepts.
117 dengesizdir
64 from 140 concepts.
115 tecrübesizdir
64 from 140 concepts.
105 ahlaksizdir
64 from 140 concepts.
100 yeniliklere kapalidir
64 from 140 concepts.
79 kötü davranislar sergiler
64 from 140 concepts.
75 isini önemsemez
64 from 140 concepts.
73 motive edici seyler yapmaz
64 from 141 concepts.
69 isle ilgili bilgisi yetersizdir
64 from 140 concepts.
63 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
64 from 140 concepts.
132 yalan söyler
63 from 140 concepts.
118 liderlik vasiflarina sahip degildir
63 from 140 concepts.
97 sorumsuzdur
63 from 140 concepts.
91 öz güvensizdir
63 from 140 concepts.
87 calisanlar arasinda problemlere neden olur
63 from 140 concepts.
81 saygisizdir
63 from 140 concepts.
78 is yerinin gelecegini düsünmez
63 from 140 concepts.
67 calisanlarini önemsemez
63 from 141 concepts.
64 calisanlarin fikrine önem vermez
63 from 140 concepts.
142 konumuna torpille gelmistir
62 from 140 concepts.
141 kendini gelistirmez
62 from 140 concepts.
139 kendisini dinletemez
62 from 140 concepts.
138 ast üst iliskisini kontrol edemez
62 from 140 concepts.
137 planli calismaz

62 from 140 concepts.
135 calisanin kariyer planini sekteye ugratir
62 from 140 concepts.
130 üsengectir
62 from 140 concepts.
129 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar
62 from 140 concepts.
128 karizmatik degildir
62 from 140 concepts.
127 kati kurallar koyar
62 from 140 concepts.
125 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz
62 from 140 concepts.
124 gereksiz samimiyet kurar
62 from 140 concepts.
121 sadece basariyi üstlenir
62 from 140 concepts.
119 takipcileri yoktur
62 from 140 concepts.
103 fazla mesaiye zorlar
62 from 141 concepts.
99 egoisttir
62 from 140 concepts.
95 vurdumduymazdir
62 from 140 concepts.
88 degisimden korkar
62 from 140 concepts.
85 yanlis kararlar alir
62 from 140 concepts.
82 calisanlariyla ilgilenmez
62 from 140 concepts.
77 calisanlar arasinda birlik beraberlik saglamaz
62 from 140 concepts.
74 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar
62 from 140 concepts.
143 ön yargilidir
61 from 140 concepts.
126 siyasi görüsünü is yerine yansitir
61 from 140 concepts.
123 isini sevmez
61 from 140 concepts.
92 egosuna yenik düser
61 from 140 concepts.
76 otoritesini kaybeder
61 from 140 concepts.
39 calisanin haklarini vermez

61 from 137 concepts.
24 calisana hak ettigi ücreti vermez
61 from 136 concepts.
6 calisanlari isten sogutur
59 from 136 concepts.
107 maaslari zamaninda vermez
58 from 136 concepts.
38 calisan haklarini korumaz
58 from 135 concepts.
51 maaslari yükseltmez
56 from 135 concepts.
49 sinirlidir
56 from 136 concepts.
25 calisanlar arasinda iletisimi saglamaz
56 from 138 concepts.
11 terfi vermez
56 from 135 concepts.
54 hakaret eder
55 from 136 concepts.
35 calisan hata yaptiginda kötü davranir
55 from 135 concepts.
32 dis görünüsüne önem vermez
55 from 135 concepts.
13 calisanin özel hayatini önemsemez
55 from 135 concepts.
12 ödüllendirme yapmaz
55 from 135 concepts.
52 yapilan isi begenmez
54 from 135 concepts.
50 mesai sattlerini esnek tutar
54 from 135 concepts.
40 calisani takdir etmez
54 from 135 concepts.
26 calisani tesvik etmez
54 from 135 concepts.
60 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular
47 from 122 concepts.
109 giris cikis saatlerine önem vermez
45 from 118 concepts.
112 izin günlerini kullandirmaz
44 from 117 concepts.
113 molalari kisa tutar
43 from 116 concepts.
111 gereginden fazla mesai yaptirir
43 from 117 concepts.
110 maaslari esit dagitmaz

43 from 116 concepts.
108 izin günlerini önemsemez
43 from 116 concepts.
106 sigorta yapmaz
43 from 116 concepts.
83 calisanin özel hayatina saygi göstermez
43 from 121 concepts.
80 calisanlari köle gibi görür
43 from 116 concepts.
120 calisanini egitmez
42 from 112 concepts.
116 calisanlarini yönetemez
42 from 115 concepts.
98 kibrine yenik düser
41 from 113 concepts.
62 karsi cinse ayricalikli davranir
41 from 113 concepts.
57 cinsiyet ayrimciligi yapar
41 from 113 concepts.
56 calisanlara esit davranmaz
41 from 114 concepts.
96 is takibini yapmaz
40 from 115 concepts.
93 calisani rencide eder
40 from 113 concepts.
90 risk almaz
40 from 112 concepts.
68 ise uygun eleman secmez
40 from 111 concepts.
61 samimi oldugu calisanina ayricalikli davranir
40 from 113 concepts.
59 is yükünü esit dagitmaz
40 from 113 concepts.
58 dil/din/irk ayrimi yapar
40 from 113 concepts.
89 sadece kendi kararlarini uygular
39 from 110 concepts.
102 calisana kendisini beceriksiz hissettirir
38 from 112 concepts.
101 argo konusur
38 from 112 concepts.
122 bagirarak konusur
37 from 108 concepts.
86 tek basina karar alir
36 from 107 concepts.
136 mobbing yapar

34 from 102 concepts. 133 yatirim yapmaz 34 from 95 concepts. 70 liderlik görevlerini yerine getirmez 34 from 96 concepts. 140 küfürlü konusur 32 from 94 concepts. 131 isin mutfagindan gelmez 32 from 92 concepts. 94 isin basinda degildir 31 from 90 concepts. 134 kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar 21 from 62 concepts.

Öğrenim Görülen Bölüme Göre Merkeziyet Analizi Sonuçları

Konaklama İşletmeciliği Merkeziyet Analizi Sonuçları	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Merkeziyet Analizi Sonuçları
Cent Scores Calculated... 1 toksik bir liderdir 64 from 76 concepts. 2 calisanin motivasyonunu düsürür 53 from 76 concepts. 18 calisanlarin haklarini göz ardi eder 42 from 76 concepts. 32 calisana kendisini kötü hissettirir 40 from 76 concepts. 4 islerin aksamasina neden olur 40 from 76 concepts. 3 isin verimliligini düsürür 40 from 76 concepts. 35 calisanlarla empati kurmaz 39 from 76 concepts. 14 bencildir 39 from 76 concepts. 13 kendini calisanlardan üstün görür 39 from 76 concepts. 33 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar 38 from 76 concepts. 25 özel hayatini is yerine yansitir 38 from 76 concepts. 24 calisanin psikolojisini kötü etkiler 38 from 76 concepts. 22 adaletsizdir 38 from 76 concepts.	Cent Scores Calculated... 1 toksik bir liderdir 54 from 76 concepts. 9 calisanin motivasyonunu düsürür 48 from 76 concepts. 7 calisanlarin haklarini göz ardi eder 42 from 75 concepts. 14 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar 39 from 76 concepts. 10 calisana insani deger vermez 39 from 75 concepts. 16 calisan performansini düsürür 38 from 76 concepts. 51 verilen sözleri tutmaz 36 from 75 concepts. 41 calisanlarla iletisimi saglikli degildir 36 from 75 concepts. 34 isin isleyisini bozar 36 from 76 concepts. 25 calisanlari isten sogutur 36 from 73 concepts. 8 calisanlarini kücümser 36 from 75 concepts. 45 hata oldugunda azarlar 34 from 75 concepts. 42 calisanlarin fikrini almaz 34 from 75 concepts.

11 degisime kapalidir 38 from 76 concepts.	40 olusan krizi yönetemez 34 from 75 concepts.
45 isini önemsemez 37 from 76 concepts.	39 kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler 34 from 75 concepts.
41 calisanlarin fikrini almaz 37 from 76 concepts.	36 ögretici degildir 34 from 75 concepts.
39 fazla mesai yaptirir 37 from 76 concepts.	26 calisanin isi birakmasina neden olur 34 from 73 concepts.
30 calisanin sevkini kirar 37 from 76 concepts.	17 adaletsizdir 34 from 76 concepts.
28 asiri disiplinlidir 37 from 76 concepts.	3 calisanin haklarini vermez 34 from 72 concepts.
23 otokratiktir 37 from 76 concepts.	69 yeniliklere kapalidir 33 from 73 concepts.
17 calisana sorumlulugu disinda isler yükler 37 from 76 concepts.	63 sadece kendi cikarlarini düsünür 33 from 74 concepts.
16 fazla mesai ücretini vermez 37 from 76 concepts.	62 calisanlarini önemsemez 33 from 74 concepts.
12 emir kipiyle konusur 37 from 76 concepts.	56 calisanlarla empati kurmaz 33 from 74 concepts.
10 calisana insani deger vermez 37 from 76 concepts.	50 calisanlarini dinlemez 33 from 75 concepts.
68 dengesizdir 36 from 76 concepts.	47 umursamazdir 33 from 75 concepts.
58 sorumsuzdur 36 from 76 concepts.	35 calisanlarin verimini düsürür 33 from 72 concepts.
50 isletmenin gelismesini engeller 36 from 76 concepts.	27 ahlaksizdir 33 from 73 concepts.
37 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez 36 from 76 concepts.	68 isletmenin gelismesini engeller 32 from 73 concepts.
27 sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder 36 from 76 concepts.	58 saygisizdir 32 from 74 concepts.
15 calisanlarini kücümser 36 from 76 concepts.	55 kötü davranislar sergiler 32 from 74 concepts.
81 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar 35 from 76 concepts.	5 calisan haklarini korumaz 32 from 69 concepts.
80 sadece basariyi üstlenir 35 from 76 concepts.	4 motive edici seyler yapmaz 32 from 74 concepts.
79 öz güvensizdir 35 from 76 concepts.	80 kendini gelistirmez 31 from 73 concepts.
76 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz 35 from 76 concepts.	77 islerin aksamasina neden olur 31 from 73 concepts.
75 gereksiz samimiyet kurar	75 fazla mesaiye zorlar

35 from 76 concepts.	31 from 74 concepts.
69 liderlik vasiflairina sahip degildir	65 kararsizdir
35 from 76 concepts.	31 from 74 concepts.
67 verilen sözleri tutmaz	64 planli calismaz
35 from 76 concepts.	31 from 74 concepts.
66 tecrübesizdir	81 konumuna torpille gelmistir
35 from 76 concepts.	30 from 73 concepts.
57 vurdumduymazdir	72 calisanlarin fikrine önem vermez
35 from 76 concepts.	30 from 73 concepts.
49 kararsizdir	15 calisana kendisini kötü hissettirir
35 from 76 concepts.	29 from 69 concepts.
48 is yerinin gelecegini düsünmez	38 ödüllendirme yapmaz
35 from 76 concepts.	28 from 69 concepts.
44 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar	37 calisani takdir etmez
35 from 76 concepts.	28 from 69 concepts.
42 isle ilgili bilgisi yetersizdir	61 kendini calisanlardan üstün görür
35 from 76 concepts.	27 from 69 concepts.
40 sadece kendi cikarlarini düsünür	48 calisanin yanlis yapmasina neden olur
35 from 76 concepts.	27 from 68 concepts.
78 kati kurallar koyar	49 sürekli emirler verir
34 from 76 concepts.	26 from 68 concepts.
77 siyasi görüsünü is yerine yansitir	46 özel hayatini is yerine yansitir
34 from 76 concepts.	26 from 68 concepts.
74 isini sevmez	28 fazla mesai ücretini vermez
34 from 76 concepts.	26 from 63 concepts.
72 ögretici degildir	23 maaslari esit dagitmaz
34 from 76 concepts.	26 from 63 concepts.
70 takipcileri yoktur	21 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular
34 from 76 concepts.	26 from 63 concepts.
54 egosuna yenik düser	31 gereginden fazla mesai yaptirir
34 from 76 concepts.	24 from 61 concepts.
52 degisimden korkar	2 calisana hak ettigi ücreti vermez
34 from 76 concepts.	24 from 62 concepts.
47 calisanlar arasinda birlik beraberlik saglamaz	57 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
34 from 76 concepts.	23 from 57 concepts.
46 otoritesini kaybeder	32 izin günlerini kullandirmaz
34 from 76 concepts.	23 from 58 concepts.
31 maaslari zamaninda vermez	13 calisanlari köle gibi görür
32 from 73 concepts.	23 from 56 concepts.
19 calisana hak ettigi ücreti vermez	33 molalari kisa tutar
32 from 73 concepts.	22 from 58 concepts.
29 calisan hata yaptiginda kötü davranir	30 izin günlerini önemsemez
31 from 73 concepts.	22 from 58 concepts.
20 calisanlar arasinda iletisimi saglamaz	29 fazla mesai yaptirir

31 from 74 concepts.	22 from 58 concepts.
26 dis görünüsüne önem vermez	6 maaslari zamaninda vermez
30 from 73 concepts.	22 from 58 concepts.
9 calisanin özel hayatini önemsemez	60 calisanin özel hayatina saygi göstermez
30 from 73 concepts.	21 from 55 concepts.
21 calisani tesvik etmez	22 calisanlara esit davranmaz
29 from 73 concepts.	20 from 53 concepts.
8 ödüllendirme yapmaz	52 terfi vermez
29 from 73 concepts.	19 from 52 concepts.
7 terfi vermez	20 is yükünü esit dagitmaz
29 from 73 concepts.	19 from 52 concepts.
29 from 73 concepts.	19 dil/din/irk ayrimi yapar
65 giris cikis saatlerine önem vermez	19 from 52 concepts.
25 from 67 concepts.	18 cinsiyet ayrimciligi yapar
38 calisanlarin fikrine önem vermez	19 from 52 concepts.
25 from 67 concepts.	66 ise uygun eleman secmez
64 izin günlerini önemsemez	18 from 49 concepts.
24 from 66 concepts.	59 calisanlariyla ilgilenmez
63 sigorta yapmaz	18 from 48 concepts.
24 from 66 concepts.	54 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
62 risk almaz	18 from 49 concepts.
24 from 65 concepts.	53 calisanini egitmez
59 is takibini yapmaz	18 from 48 concepts.
24 from 66 concepts.	12 calisana kendisini beceriksiz hissettirir
53 sadece kendi kararlarini uygular	18 from 51 concepts.
23 from 64 concepts.	11 emir kipiyle konusur
34 calisanlara esit davranmaz	18 from 51 concepts.
23 from 63 concepts.	76 mobbing yapar
73 bagirarak konusur	16 from 46 concepts.
22 from 63 concepts.	78 tecrübesizdir
55 calisani rencide eder	15 from 40 concepts.
22 from 63 concepts.	73 calisanlarini yönetemez
51 tek basina karar alir	15 from 40 concepts.
21 from 63 concepts.	71 isle ilgili bilgisi yetersizdir
43 liderlik görevlerini yerine getirmez	15 from 39 concepts.
21 from 57 concepts.	70 karizmatik degildir
71 calisanini egitmez	14 from 38 concepts.
19 from 53 concepts.	74 kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar
56 isin basinda degildir	13 from 35 concepts.
19 from 54 concepts.	79 isin mutfagindan gelmez
	7 from 17 concepts.

Cinsiyete Göre Merkeziyet Analizi Sonuçları

Kadın Öğrenciler Merkeziyet Analizi Sonuçları	Erkek Öğrenciler Merkeziyet Analizi Sonuçları
Cent Scores Calculated...	Cent Scores Calculated...
1 toksik bir liderdir	1 toksik bir liderdir
66 from 80 concepts.	56 from 67 concepts.
9 calisanin motivasyonunu düsürür	5 calisanin motivasyonunu düsürür
56 from 80 concepts.	40 from 67 concepts.
3 calisanlarin haklarini göz ardi eder	17 calisanlarin haklarini göz ardi eder
47 from 80 concepts.	35 from 67 concepts.
13 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	48 isin verimliligini düsürür
45 from 80 concepts.	34 from 67 concepts.
12 adaletsidir	18 calisana insani deger vermez
43 from 80 concepts.	34 from 66 concepts.
5 calisana kendisini kötü hissettirir	66 calisanlarla empati kurmaz
42 from 80 concepts.	33 from 67 concepts.
20 calisanlarla iletisimi saglikli degildir	47 calisanlarin verimini düsürür
41 from 80 concepts.	33 from 66 concepts.
19 calisanlarla empati kurmaz	28 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
41 from 80 concepts.	33 from 67 concepts.
10 calisan performansini düsürür	26 kendini calisanlardan üstün görür
41 from 80 concepts.	33 from 66 concepts.
36 degisime kapalidir	10 calisana hak ettigi ücreti vermez
40 from 80 concepts.	33 from 66 concepts.
28 otokratiktir	39 bencildir
40 from 80 concepts.	32 from 66 concepts.
25 verilen sözleri tutmaz	33 calisanlarini kücümser
40 from 79 concepts.	32 from 66 concepts.
24 islerin aksamasina neden olur	23 calisan haklarini korumaz
40 from 80 concepts.	32 from 66 concepts.
22 fazla mesai yaptirir	11 calisanlari isten sogutur
40 from 80 concepts.	32 from 66 concepts.
18 calisanlarini önemsemez	6 motive edici seyler yapmaz
40 from 80 concepts.	32 from 66 concepts.
16 calisanlarin fikrini almaz	4 calisanin isi birakmasina neden olur
40 from 80 concepts.	32 from 67 concepts.
8 calisanlari isten sogutur	42 verilen sözleri tutmaz
40 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
49 öz güvensizdir	31 sadece kendi kararlarini uygular
39 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
37 calisana insani deger vermez	30 islerin aksamasina neden olur
39 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
27 calisanin isi birakmasına neden olur	27 tecrübesizdir
39 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
23 hata oldugunda azarlar	25 kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler

39 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
15 calisanlarini kücümser	24 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
39 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
6 calisana sorumlulugu disinda isler yükler	19 kararsizdir
39 from 80 concepts.	31 from 67 concepts.
43 kendini calisanlardan üstün görür	13 isin isleyisini bozar
38 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
41 bencildir	9 sadece kendi cikarlarini düsünür
38 from 79 concepts.	31 from 66 concepts.
26 yeniliklere kapalidir	8 calisanini egitmez
38 from 79 concepts.	31 from 66 concepts.
14 kabadir	7 isletmenin gelismesini engeller
38 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
11 calisanini dinlemez	3 olusan krizi yönetemez
38 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
53 saygisizdir	2 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
37 from 80 concepts.	31 from 66 concepts.
50 surat asar	68 degisime kapalidir
37 from 80 concepts.	30 from 66 concepts.
47 isletmenin gelismesini engeller	43 risk almaz
37 from 79 concepts.	30 from 66 concepts.
46 is yerinin gelecegini düsünmez	41 tek basina karar alir
37 from 79 concepts.	30 from 66 concepts.
45 isini önemsemez	40 kendisini dinletemez
37 from 79 concepts.	30 from 66 concepts.
42 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz	36 isle ilgili bilgisi yetersizdir
37 from 80 concepts.	30 from 66 concepts.
34 sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder	34 özel hayatini is yerine yansitir
37 from 80 concepts.	30 from 67 concepts.
31 emir kipiyle konusur	29 sadece basariyi üstlenir
37 from 80 concepts.	30 from 66 concepts.
29 liderlik vasiflarina sahip degildir	21 fazla mesaiye zorlar
37 from 79 concepts.	30 from 66 concepts.
21 özel hayatini is yerine yansitir	20 kendini gelistirmez
37 from 80 concepts.	30 from 66 concepts.
17 sürekli emirler verir	16 yeniliklere kapalidir
37 from 80 concepts.	30 from 66 concepts.
7 kendi sorumluluklarini yerine getirmez	15 konumuna torpille gelmistir
37 from 80 concepts.	30 from 66 concepts.
2 asiri disiplinlidir	14 ögretici degildir
37 from 80 concepts.	30 from 66 concepts.
64 calisanin sevkini kirar	12 karizmatik degildir
36 from 79 concepts.	30 from 66 concepts.
54 yalan söyler	38 liderlik vasiflarina sahip degildir
36 from 79 concepts.	29 from 66 concepts.
52 ön yargilidir	37 üsengectir

36 from 79 concepts.	29 from 66 concepts.
51 calisanin yanlis yapmasina neden olur	35 otoritesini kaybeder
36 from 79 concepts.	29 from 66 concepts.
44 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar	32 sorumsuzdur
36 from 79 concepts.	29 from 66 concepts.
40 tecrübesizdir	22 planli calismaz
36 from 79 concepts.	29 from 66 concepts.
38 isle ilgili bilgisi yetersizdir	50 ödüllendirme yapmaz
36 from 79 concepts.	24 from 61 concepts.
33 gereksiz samimiyet kurar	49 calisani takdir etmez
36 from 79 concepts.	22 from 60 concepts.
30 takipcileri yoktur	67 calisanlarin fikrine önem vermez
36 from 79 concepts.	21 from 54 concepts.
80 argo konusur	52 calisanlarin fikrini almaz
35 from 79 concepts.	21 from 51 concepts.
61 terfi vermez	46 mobbing yapar
35 from 79 concepts.	21 from 57 concepts.
56 calisana hak ettigi ücreti vermez	60 kibrine yenik düser
35 from 79 concepts.	20 from 53 concepts.
48 otoritesini kaybeder	56 sigorta yapmaz
35 from 79 concepts.	19 from 53 concepts.
39 kararsizdir	55 izin günlerini önemsemez
35 from 79 concepts.	19 from 53 concepts.
35 siyasi görüsünü is yerine yansitir	54 gereginden fazla mesai yaptirir
35 from 79 concepts.	19 from 53 concepts.
32 isini sevmez	53 maaslari zamaninda vermez
35 from 79 concepts.	19 from 53 concepts.
4 calisanlarin fikrine önem vermez	64 dil/din/irk ayrimi yapar
35 from 79 concepts.	18 from 51 concepts.
59 maaslari zamaninda vermez	63 cinsiyet ayrimciligi yapar
34 from 79 concepts.	18 from 51 concepts.
67 dis görünüsüne önem vermez	58 calisanlari köle gibi görür
33 from 79 concepts.	18 from 51 concepts.
68 calisani tesvik etmez	57 calisanlariyla ilgilenmez
32 from 79 concepts.	18 from 51 concepts.
66 ödüllendirme yapmaz	59 kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar
32 from 79 concepts.	17 from 49 concepts.
58 maaslari esit dagitmaz	45 yanlis kararlar alir
30 from 73 concepts.	17 from 49 concepts.
62 izin günlerini kullandirmaz	44 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
29 from 70 concepts.	17 from 49 concepts.
55 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular	65 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar
29 from 73 concepts.	16 from 47 concepts.
76 calisani rencide eder	61 isin mutfagindan gelmez

27 from 71 concepts. 71 is yükünü esit dagitmaz 27 from 73 concepts. 69 maaslari yükseltmez 27 from 69 concepts. 73 cinsiyet ayrimciligi yapar 26 from 68 concepts. 72 calisanlara esit davranmaz 26 from 68 concepts. 63 izin günlerini önemsemez 26 from 69 concepts. 60 molalari kisa tutar 26 from 69 concepts. 57 fazla mesai ücretini vermez 26 from 69 concepts. 70 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez 25 from 65 concepts. 74 bagirarak konusur 23 from 63 concepts. 81 risk almaz 22 from 62 concepts. 78 is takibini yapmaz 22 from 62 concepts. 75 calisana kendisini beceriksiz hissettirir 22 from 63 concepts. 77 ögretici degildir 21 from 62 concepts. 79 calisanini egitmez 19 from 55 concepts. 65 calisani takdir etmez 17 from 48 concepts.	16 from 47 concepts. 51 terfi vermez 16 from 48 concepts. 62 emir kipiyle konusur 4 from 10 concepts.

Toksik Lider Deneyimine Göre Merkeziyet Analizi Sonuçları

Toksik Lider Deneyimi Olan Merkeziyet Analizi Sonuçları	Toksik Lider Deneyimi Olmayan Merkeziyet Analizi Sonuçları
Cent Scores Calculated... 1 toksik bir liderdir 73 from 94 concepts. 51 calisanin motivasyonunu düsürür 61 from 94 concepts. 36 calisanlarla iletisimi saglikli degildir 48 from 94 concepts. 4 calisanlarin haklarini göz ardi eder 48 from 94 concepts.	Cent Scores Calculated... 1 toksik bir liderdir 48 from 61 concepts. 8 calisanin motivasyonunu düsürür 44 from 61 concepts. 3 calisanlarin haklarini göz ardi eder 36 from 61 concepts. 32 calisanin isi birakmasina neden olur 32 from 61 concepts.

39 adaletsizdir	11 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
47 from 94 concepts.	32 from 61 concepts.
33 calisan haklarini korumaz	21 calisanlara kendini kötü hissettir
47 from 94 concepts.	31 from 60 concepts.
8 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	13 islerin aksamasina neden olur
47 from 94 concepts.	31 from 60 concepts.
5 calisana kendisini kötü hissettirir	9 isin verimliligini düsürür
47 from 94 concepts.	31 from 61 concepts.
43 calisanlarini kücümser	2 calisanlarla empati kurmaz
46 from 94 concepts.	31 from 60 concepts.
14 calisanlarla empati kurmaz	31 motive edici seyler yapmaz
46 from 94 concepts.	30 from 60 concepts.
11 islerin aksamasina neden olur	25 calisanlarini kücümser
46 from 94 concepts.	30 from 60 concepts.
7 calisana insani deger vermez	23 fazla mesai ücretini vermez
46 from 94 concepts.	30 from 60 concepts.
37 calisanlarini önemsemez	15 kendini calisanlardan üstün görür
45 from 94 concepts.	30 from 60 concepts.
16 calisana hak ettigi ücreti vermez	10 bencildir
45 from 94 concepts.	30 from 60 concepts.
9 calisana sorumlulugu disinda isler yükler	37 isin isleyisini bozar
45 from 94 concepts.	29 from 60 concepts.
47 calisanlari isten sogutur	35 sürekli emirler verir
44 from 94 concepts.	29 from 60 concepts.
34 olusan krizi yönetemez	34 calisanlarini dinlemez
44 from 94 concepts.	29 from 60 concepts.
32 otokratiktir	33 verilen sözleri tutmaz
44 from 94 concepts.	29 from 60 concepts.
27 isletmenin gelismesini engeller	30 calisana insani deger vermez
44 from 94 concepts.	29 from 60 concepts.
17 isin verimliligini düsürür	26 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
44 from 94 concepts.	29 from 60 concepts.
15 sadece kendi cikarlarini düsünür	12 asiri disiplinlidir
44 from 94 concepts.	29 from 60 concepts.
49 calisanin yanlis yapmasina neden olur	38 calisan performansini düsürür
43 from 94 concepts.	28 from 59 concepts.
42 saygisizdir	27 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
43 from 94 concepts.	28 from 61 concepts.
31 ögretici degildir	5 isletmenin gelismesini engeller
43 from 94 concepts.	28 from 60 concepts.
20 özel hayatini is yerine yansitir	44 maaslari zamaninda vermez
43 from 94 concepts.	27 from 59 concepts.
19 verilen sözleri tutmaz	42 calisani isten sogutur
43 from 94 concepts.	27 from 59 concepts.
10 fazla mesai yaptirir	36 planli calismaz
43 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.

3 calisanlarin fikrini almaz	29 fazla mesaiye zorlar
43 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.
46 isin isleyisini bozar	24 kararsizdir
42 from 94 concepts.	27 from 61 concepts.
45 sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder	19 yeniliklere kapalidir
42 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.
	18 basarisizligin sorumlulugunu calisana
44 risk almaz	yikar
42 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.
38 tecrübesizdir	17 sadece basariyi üstlenir
42 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.
29 takipcileri yoktur	16 isini önemsemez
42 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.
28 liderlik vasiflarina sahip degildir	14 tecrübesizdir
42 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.
26 degisime kapalidir	4 degisime kapalidir
42 from 94 concepts.	27 from 60 concepts.
25 isle ilgili bilgisi yetersizdir	55 calisanlarin fikrini almaz
42 from 94 concepts.	26 from 59 concepts.
18 dengesizdir	53 terfi vermez
42 from 94 concepts.	26 from 59 concepts.
12 calisanini egitmez	49 öz güvensizdir
42 from 94 concepts.	26 from 59 concepts.
6 kendini calisanlardan üstün görür	39 calisana hak ettigi ücreti vermez
42 from 94 concepts.	26 from 59 concepts.
2 bencildir	28 siyasi görüsünü is yerine yansitir
42 from 94 concepts.	26 from 60 concepts.
52 emir kipiyle konusur	22 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar
41 from 94 concepts.	26 from 60 concepts.
50 kendisini dinletemez	20 degisimden korkar
41 from 94 concepts.	26 from 60 concepts.
40 yalan söyler	7 otoritesini kaybeder
41 from 94 concepts.	26 from 60 concepts.
35 calisanin kariyer planini sekteye ugratir	6 calisanlarin fikrine önem vermez
41 from 94 concepts.	26 from 60 concepts.
30 tek basina karar alir	54 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
41 from 94 concepts.	25 from 59 concepts.
24 üsengectir	52 ödüllendirme yapmaz
41 from 94 concepts.	25 from 59 concepts.
23 kararsizdir	51 maaslari yükseltmez
41 from 94 concepts.	25 from 59 concepts.
21 yanlis kararlar alir	50 ögretici degildir
41 from 94 concepts.	25 from 59 concepts.
53 isini sevmez	48 dis görünüsüne önem vermez
40 from 94 concepts.	25 from 59 concepts.
48 karizmatik degildir	40 izin günlerini kullandirmaz

40 from 94 concepts. 41 ön yargilidir 40 from 94 concepts. 22 asiri disiplinlidir 40 from 94 concepts. 13 calisanlar arasinda birlik beraberlik saglamaz 40 from 94 concepts. 73 calisanin sevkini kirar 38 from 89 concepts. 66 calisanin haklarini vermez 38 from 88 concepts. 79 mesai sattlerini esnek tutar 37 from 89 concepts. 89 calisanlar arasinda iletisimi saglamaz 35 from 85 concepts. 81 calisan hata yaptiginda kötü davranir 35 from 85 concepts. 84 sinirlidir 34 from 85 concepts. 82 calisani takdir etmez 34 from 85 concepts. 88 ödüllendirme yapnaz 33 from 85 concepts. 87 terfi vermez 33 from 85 concepts. 85 calisani tesvik etmez 33 from 85 concepts. 64 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez 30 from 75 concepts. 78 ise uygun eleman secmez 29 from 72 concepts. 54 calisanlarin fikrine önem vermez 29 from 75 concepts. 75 calisanlarini yönetemez 28 from 72 concepts. 69 is yükünü esit dagitmaz 27 from 72 concepts. 91 fazla mesai ücretini vermez 26 from 71 concepts. 74 is takibini yapmaz 25 from 69 concepts. 71 cinsiyet ayrimciligi yapar 25 from 67 concepts. 70 calisanlara esit davranmaz	23 from 55 concepts. 56 mobbing yapar 22 from 57 concepts. 46 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular 22 from 56 concepts. 47 molalari kisa tutar 21 from 54 concepts. 45 izin günlerini önemsemez 21 from 54 concepts. 43 maaslari ödemez 21 from 54 concepts. 58 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz 19 from 52 concepts. 57 calisanlara esit davranmaz 19 from 52 concepts. 41 fazla mesai yaptirir 18 from 50 concepts. 62 calisana kendisini beceriksiz hissettirir 17 from 50 concepts. 61 calisani rencide eder 17 from 50 concepts. 59 özel hayatini is yerine yansitir 13 from 37 concepts. 60 emir kipiyle konusur 4 from 9 concepts.

25 from 67 concepts. 62 kibrine yenik düser 25 from 70 concepts. 92 kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar 24 from 67 concepts. 76 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar 24 from 67 concepts. 72 dil/din/irk ayrimi yapar 24 from 67 concepts. 68 maaslari esit dagitmaz 24 from 67 concepts. 61 küfürlü konusur 24 from 69 concepts. 60 argo konusur 24 from 69 concepts. 59 gereginden fazla mesai yaptirir 24 from 68 concepts. 58 sigorta yapmaz 24 from 68 concepts. 57 giris cikis saatlerine önem vermez 24 from 68 concepts. 56 maaslari zamaninda vermez 24 from 68 concepts. 55 izin günlerini önemsemez 24 from 68 concepts. 90 hata oldugunda azarlar 23 from 63 concepts. 86 planli calismaz 23 from 60 concepts. 80 calisanlar arasinda problemlere neden olur 23 from 65 concepts. 67 calisanin özel hayatina saygi göstermez 22 from 63 concepts. 65 calisanlari köle gibi görür 22 from 63 concepts. 63 bagirarak konusur 22 from 63 concepts. 83 liderlik görevlerini yerine getirmez 21 from 58 concepts. 77 yatirim yapmaz 20 from 57 concepts. 95 yeniliklere kapalidir 19 from 55 concepts. 94 isin mutfagindan gelmez 19 from 57 concepts.	

93 konumuna torpille gelmistir 19 from 57 concepts.	

EK-4:Döngü Analizi Sonuçları

Loop1 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar

Loop2 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur

Loop3 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
7 isin isleyisini bozar

Loop4 set contains:
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
27 adaletsizdir

Loop5 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
27 adaletsizdir

Loop6 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
27 adaletsizdir

Loop7 set contains:
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop8 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
27 adaletsizdir
37 calisana kendisini kötü hissettirir

Loop9 set contains:

2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
27 adaletsizdir
37 calisana kendisini kötü hissettirir

Loop10 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
7 isin isleyisini bozar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop11 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop12 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
14 calisana insani deger vermez
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
37 calisana kendisini kötü hissettirir
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop13 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
14 calisana insani deger vermez
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
37 calisana kendisini kötü hissettirir
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop14 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
14 calisana insani deger vermez
21 calisanlarini kücümser

23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop15 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
14 calisana insani deger vermez
21 calisanlarini kücümser
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop16 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
10 calisanlarla empati kurmaz
14 calisana insani deger vermez
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop17 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
10 calisanlarla empati kurmaz
14 calisana insani deger vermez
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop18 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
14 calisana insani deger vermez
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop19 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür

6 calisanlari isten sogutur
14 calisana insani deger vermez
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop20 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop21 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
39 calisanin haklarini vermez
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop22 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
37 calisana kendisini kötü hissettirir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop23 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
37 calisana kendisini kötü hissettirir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop24 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
19 bencildir
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop25 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
19 bencildir
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop26 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop27 set contains:
72 verilen sözleri tutmaz
132 yalan söyler

Loop28 set contains:
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz
132 yalan söyler

Loop29 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
27 adaletsizdir
37 calisana kendisini kötü hissettirir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop30 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
27 adaletsizdir
37 calisana kendisini kötü hissettirir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop31 set contains:
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
27 adaletsizdir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop32 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
27 adaletsizdir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop33 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
27 adaletsizdir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop34 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
7 isin isleyisini bozar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
27 adaletsizdir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop35 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
27 adaletsizdir
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz

Loop36 set contains:
121 sadece basariyi üstlenir
129 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar

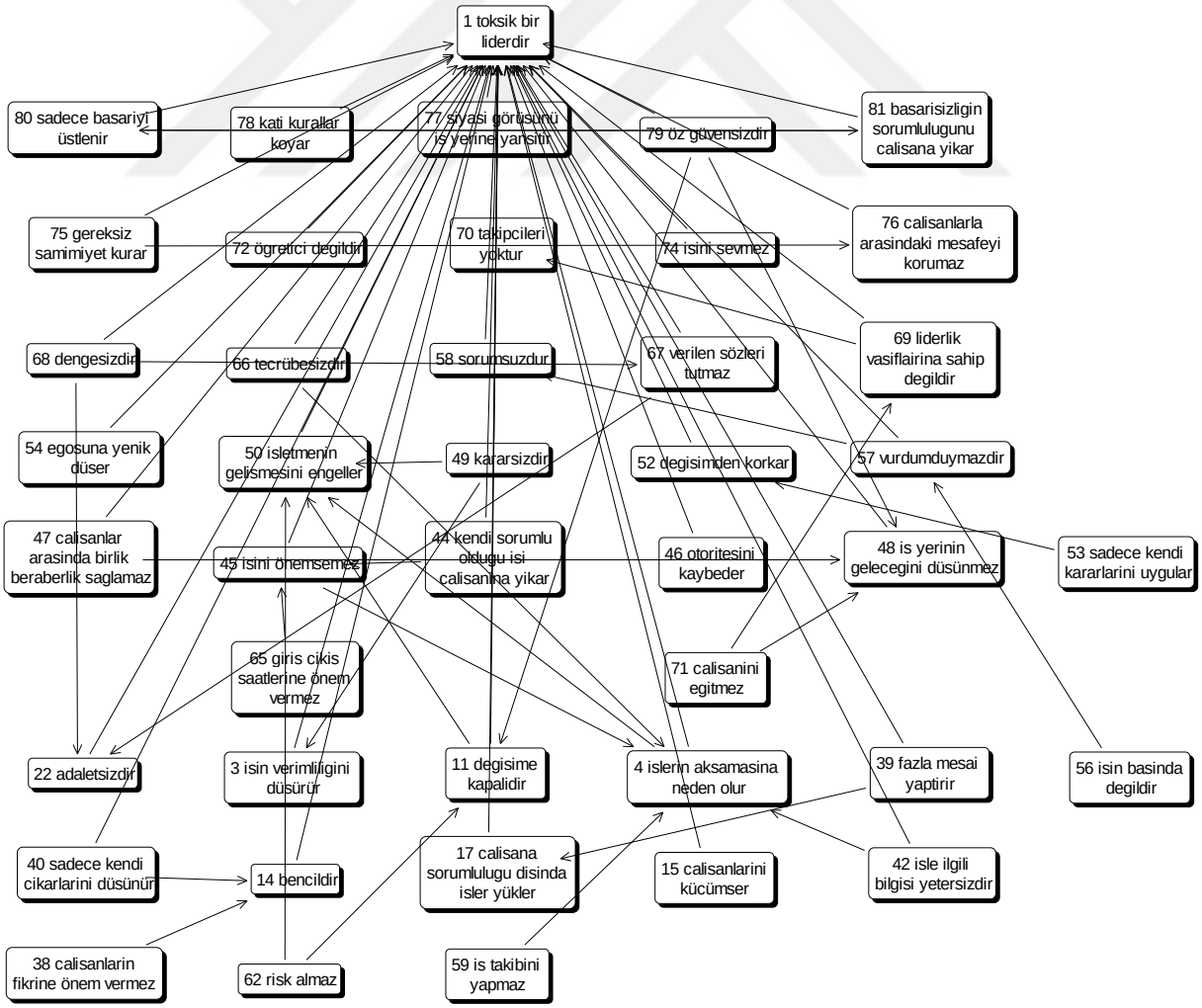
Loop37 set contains:

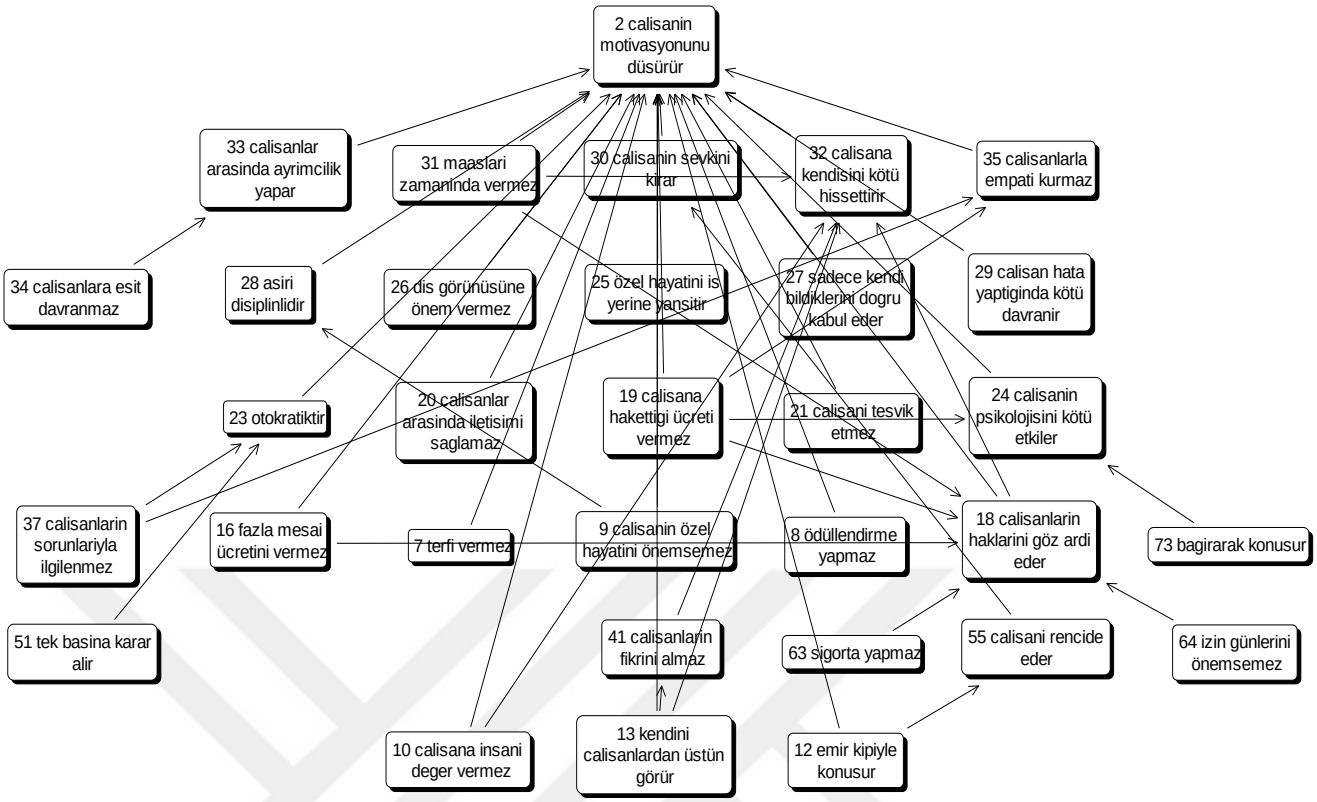
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
7 isin isleyisini bozar
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz
132 yalan söyler

Loop38 set contains:
2 calisanin motivasyonunu düsürür
6 calisanlari isten sogutur
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
72 verilen sözleri tutmaz
112 izin günlerini kullandirmaz
132 yalan söyler

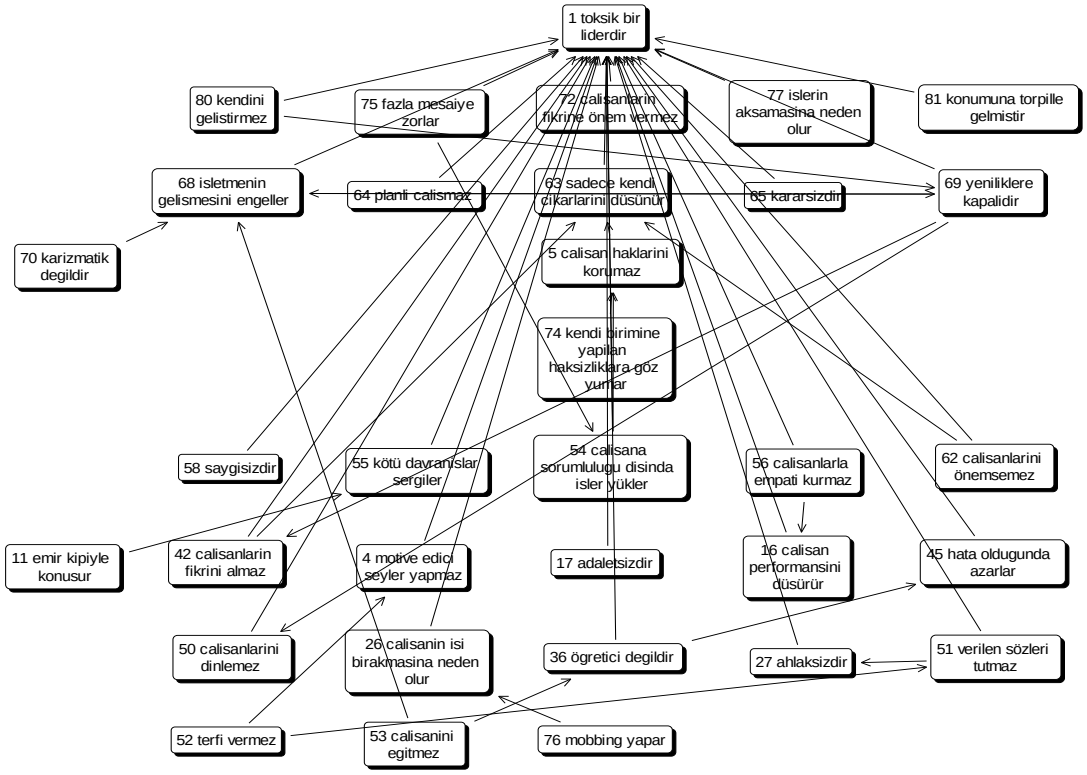
EK-5:Küme Analizi Sonuçları

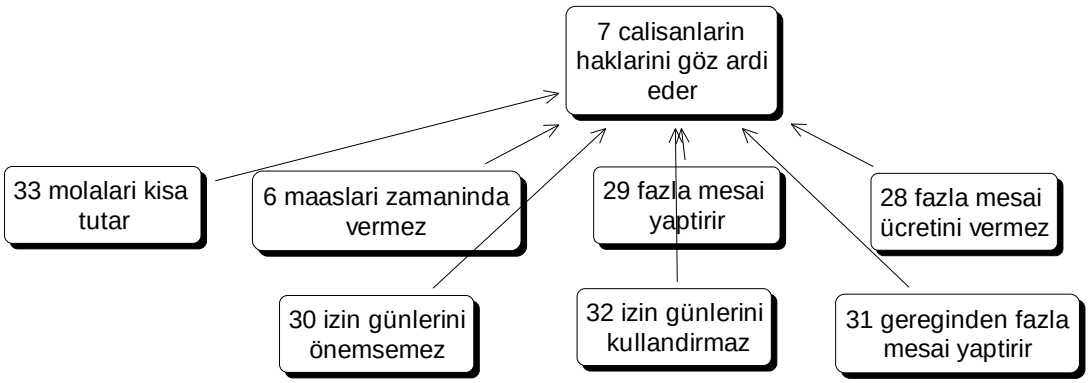
Konaklama İşletmeciliği Grup Modeli Küme Analizi Sonuçları (2 Küme)

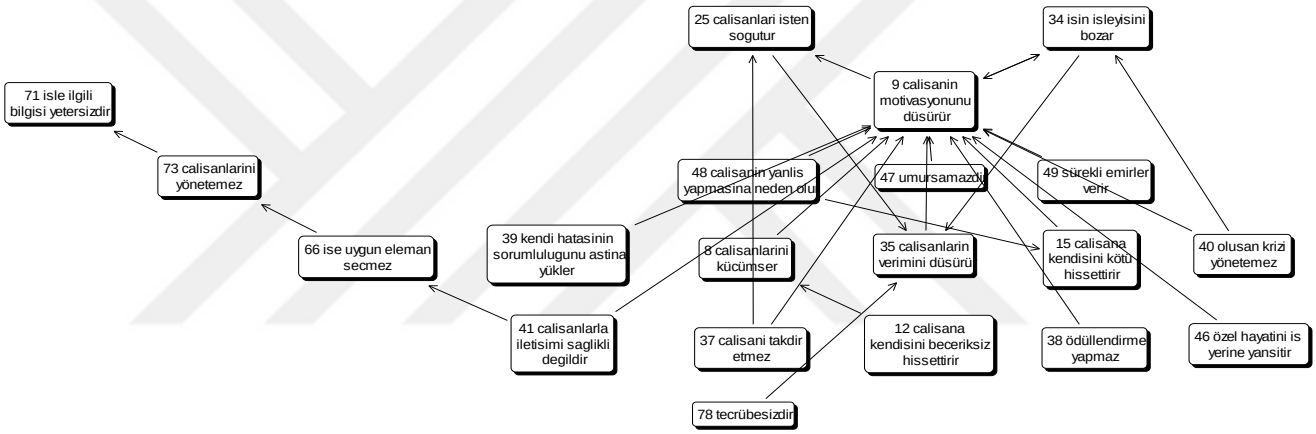


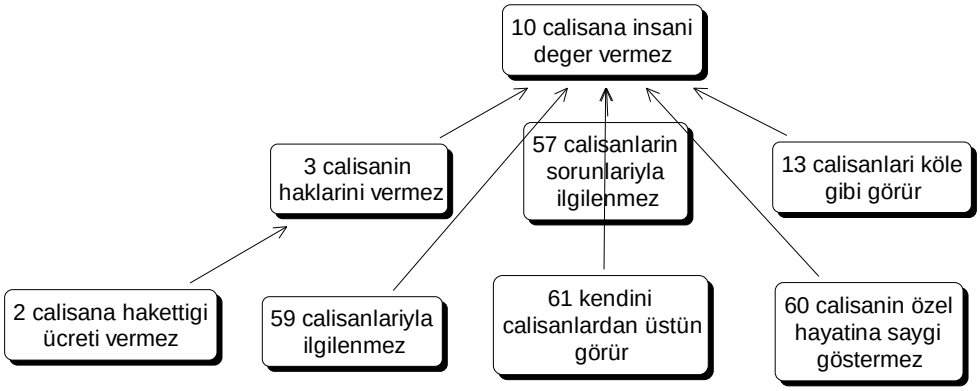


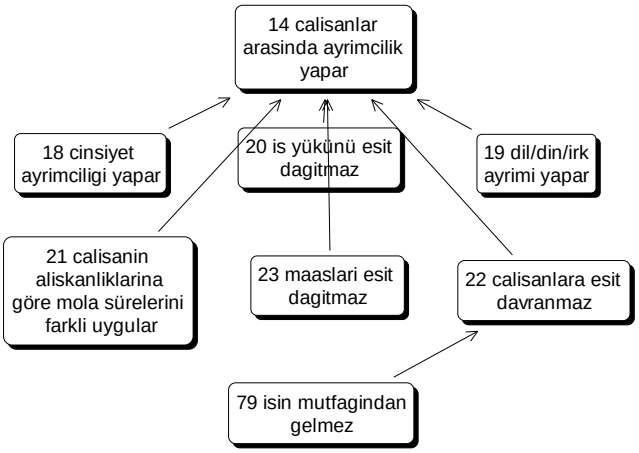
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Grup Modeli Küme Analizi Sonuçları (5 Küme)



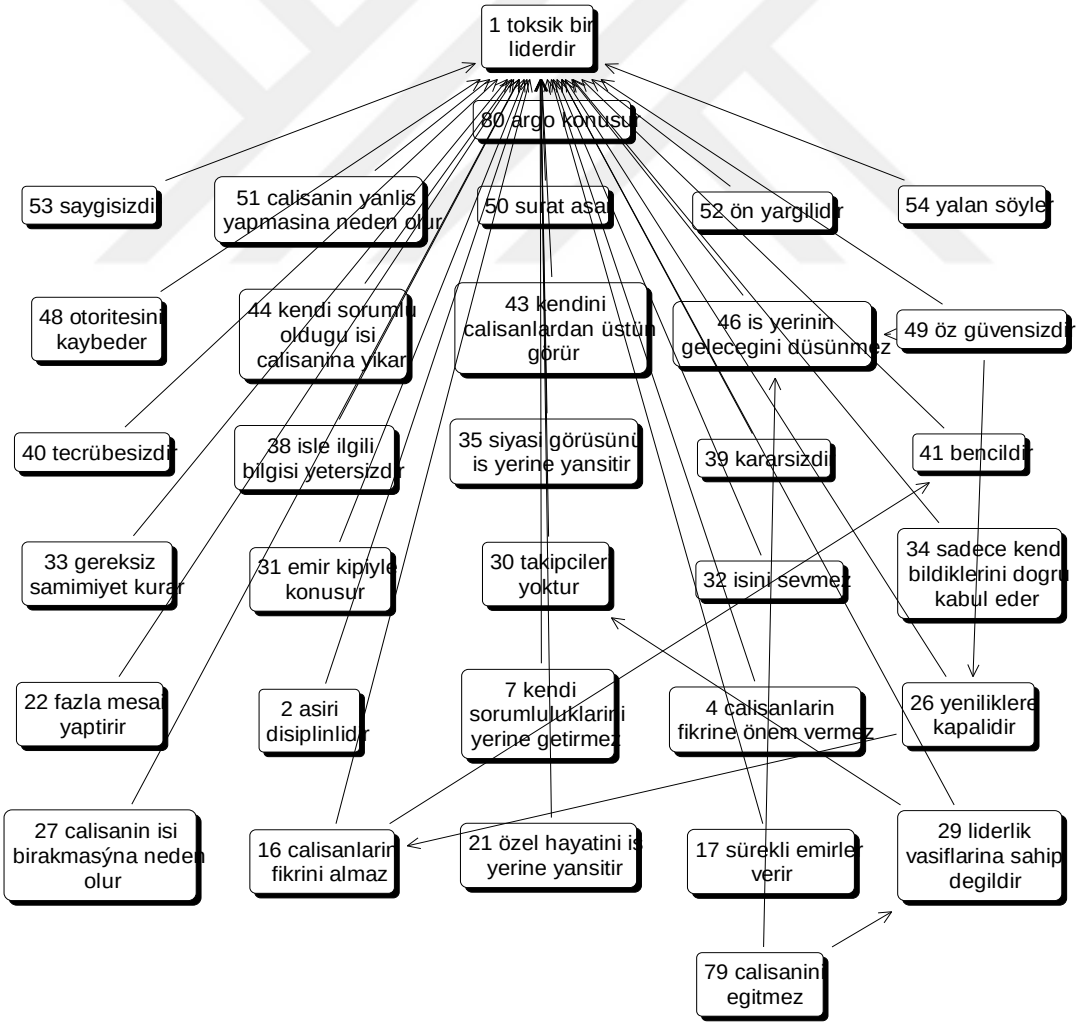

7 calisanlarin haklarini göz ardi eder
33 molalari kisa tutar
6 maaslari zamaninda vermez
29 fazla mesai yaptirir
28 fazla mesai ücretini vermez
30 izin günlerini önemsemez
32 izin günlerini kullandirmaz
31 gereginden fazla mesai yaptirir

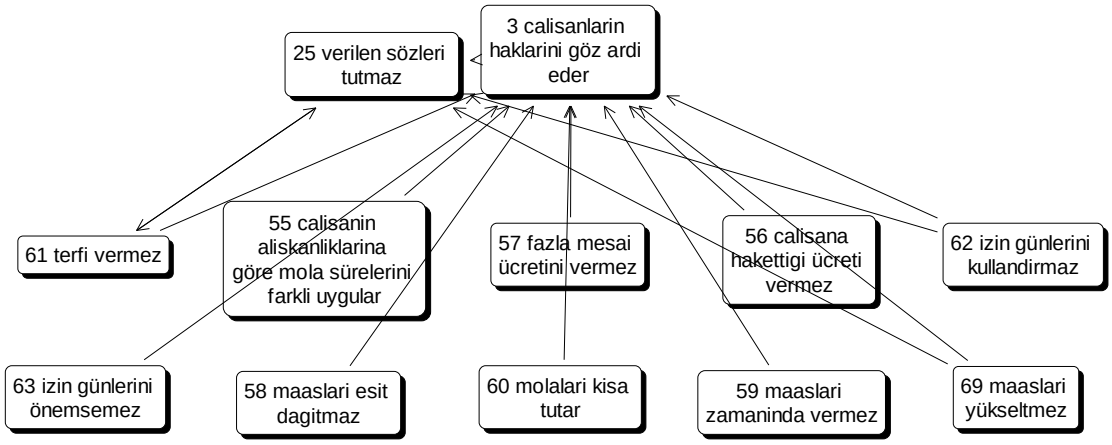

25 calisanlari isten sogutur
34 isin isleyisini bozar
71 isle ilgili bilgisi yetersizdir
9 calisanin motivasyonunu düsürür
73 calisanlarini yönetemez
48 calisanin yanlis yapmasina neden olur
47 umursamazdır
49 sürekli emirler verir
66 ise uygun eleman secmez
39 kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler
8 calisanlarini kücümser
35 calisanlarin verimini düsürür
15 calisana kendisini kötü hissettirir
40 olusan krizi yönetemez
41 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
37 calisani takdir etmez
12 calisana kendisini beceriksiz hissettirir
38 ödüllendirme yapmaz
46 özel hayatini is yerine yansitir
78 tecrübesizdir

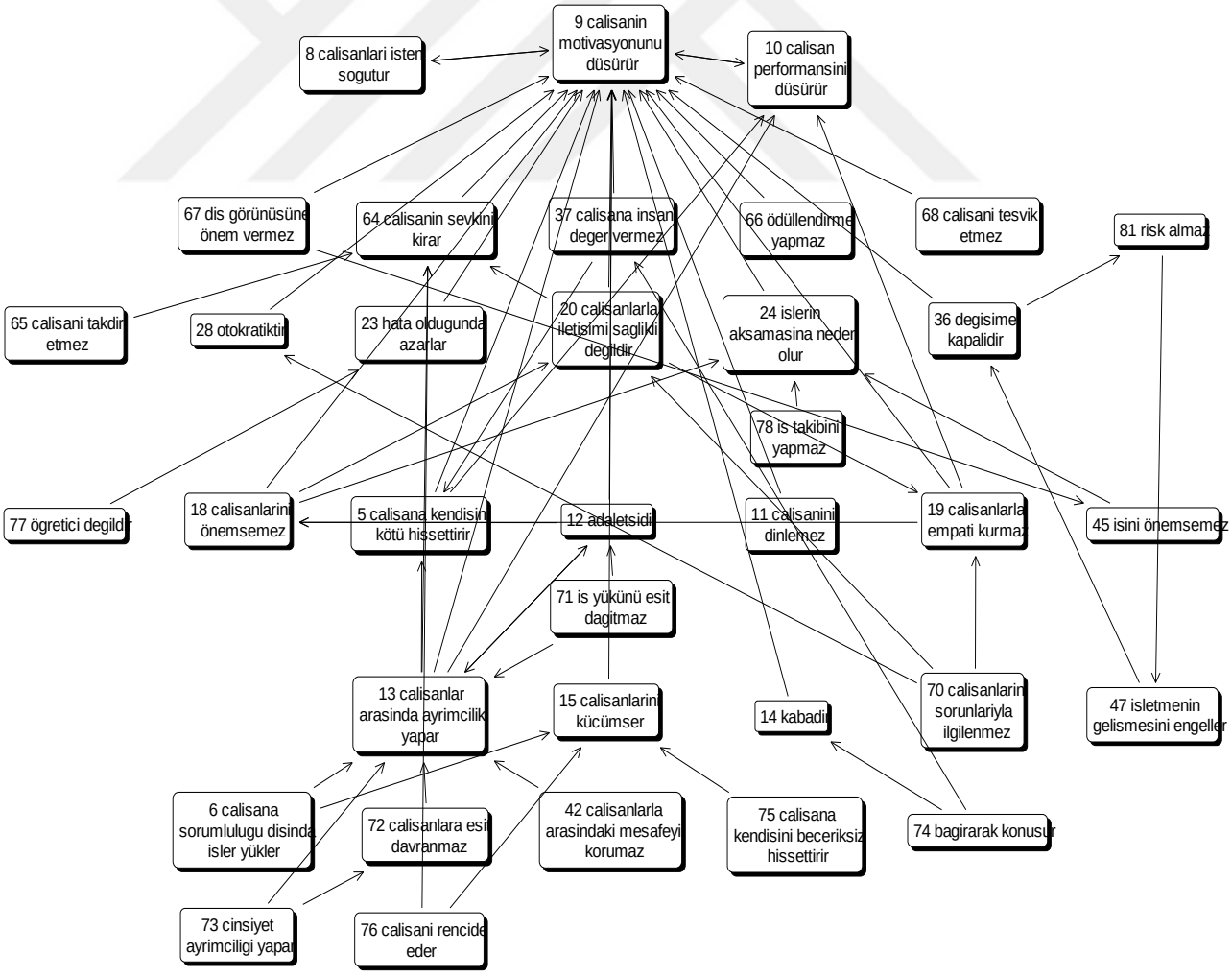

10 calisana insani deger vermez
3 calisanin haklarini vermez
57 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
13 calisanlari köle gibi görür
2 calisana hakettigi ücreti vermez
59 calisanlariyla ilgilenmez
61 kendini calisanlardan üstün görür
60 calisanin özel hayatina saygi göstermez



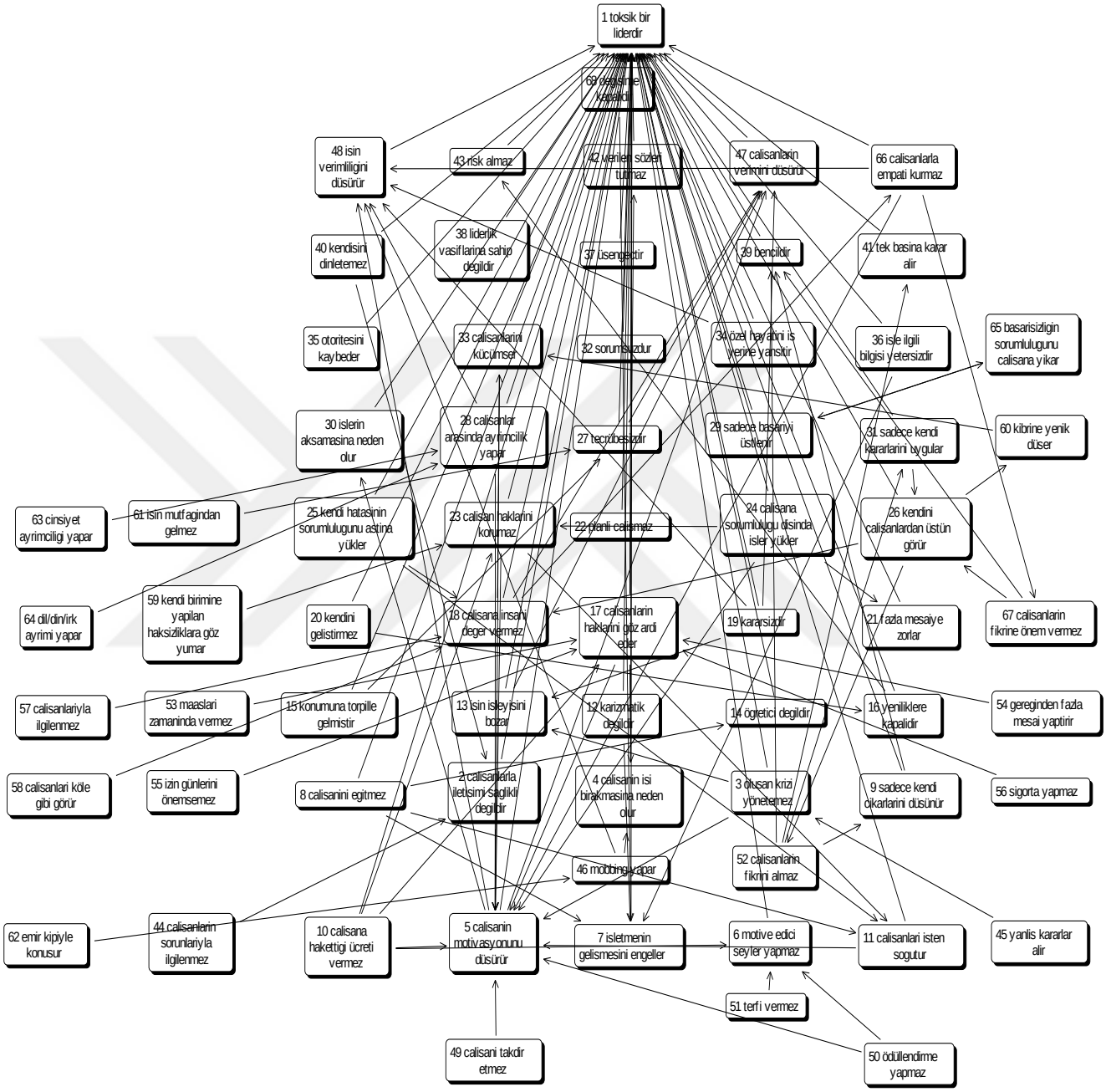
Kadın Öğrenciler Grup Modeli Küme Analizi Sonuçları (3 Küme)



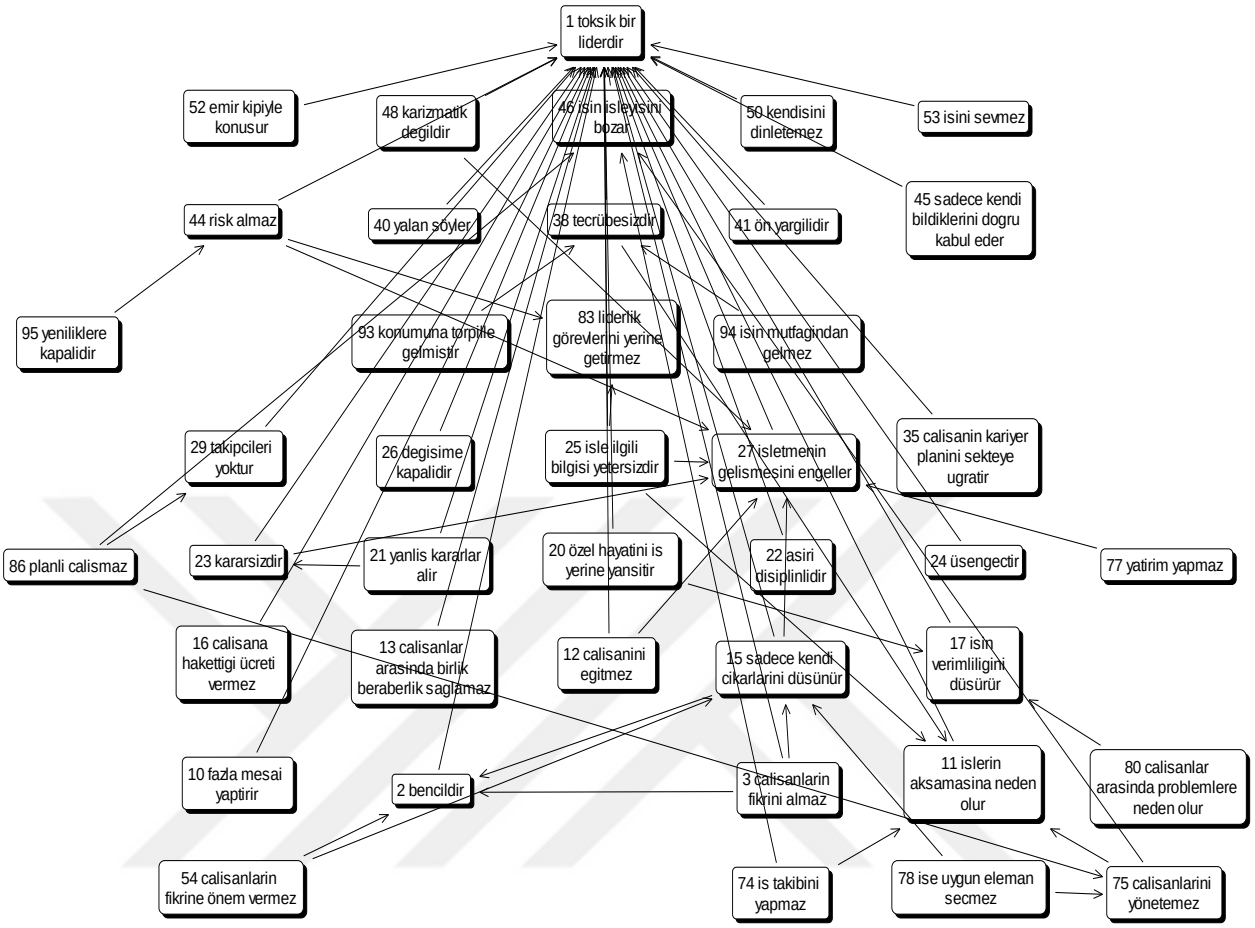

3 calisanlarin haklarini göz ardi eder
25 verilen sözleri tutmaz
61 terfi vermez
55 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular
57 fazla mesai ücretini vermez
56 calisana hakettigi ücreti vermez
62 izin günlerini kullandirmaz
63 izin günlerini önemsemez
58 maaslari esit dagitmaz
60 molalari kisa tutar
59 maaslari zamaninda vermez
69 maaslari yükseltmez

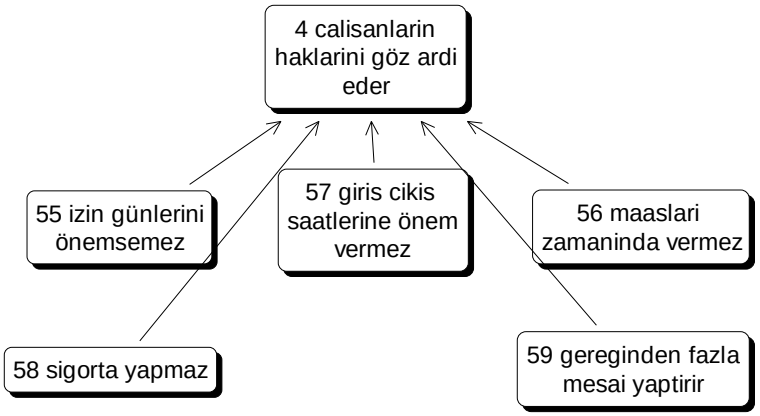

9 calisanin motivasyonunu düsürür
8 calisanlari isten sogutur
10 calisan performansini düsürür
67 dis görünüsüne önem vermez
64 calisanin sevkini kirar
37 calisana insan degeri vermez
66 ödüllendirme yapmaz
68 calisani tesvik etmez
81 risk almaz
65 calisani takdir etmez
28 otokratiktir
23 hata oldugunda azarlar
20 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
24 islerin aksamasina neden olur
36 degisime kapalidir
78 is takibini yapmaz
77 ögretici degildir
18 calisanlarini önemsemez
5 calisana kendisini kötü hissettirir
12 adaletsizdir
11 calisanini dinlemez
19 calisanlarla empati kurmaz
45 isini önemsemez
71 is yükünü esit dagitmaz
13 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
15 calisanlarini kücümser
14 kabadir
70 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
47 isletmenin gelismesini engeller
6 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
72 calisanlara esit davranmaz
42 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz
75 calisana kendisini beceriksiz hissettirir
74 bagirarak konusur
73 cinsiyet ayrimciligi yapar
76 calisani rencide eder

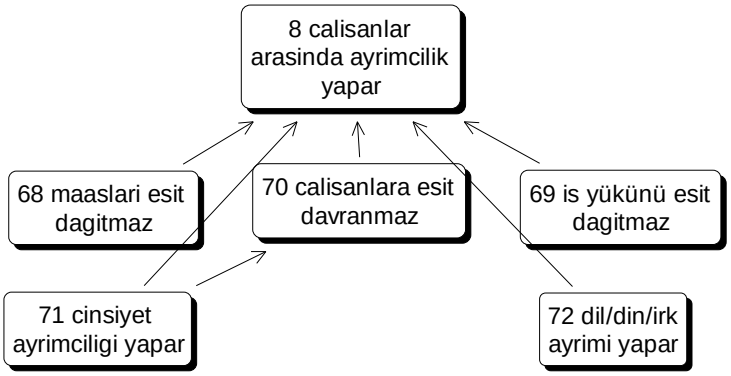
Erkek Öğrenciler Grup Modeli Küme Analizi Sonuçları (1 Küme)

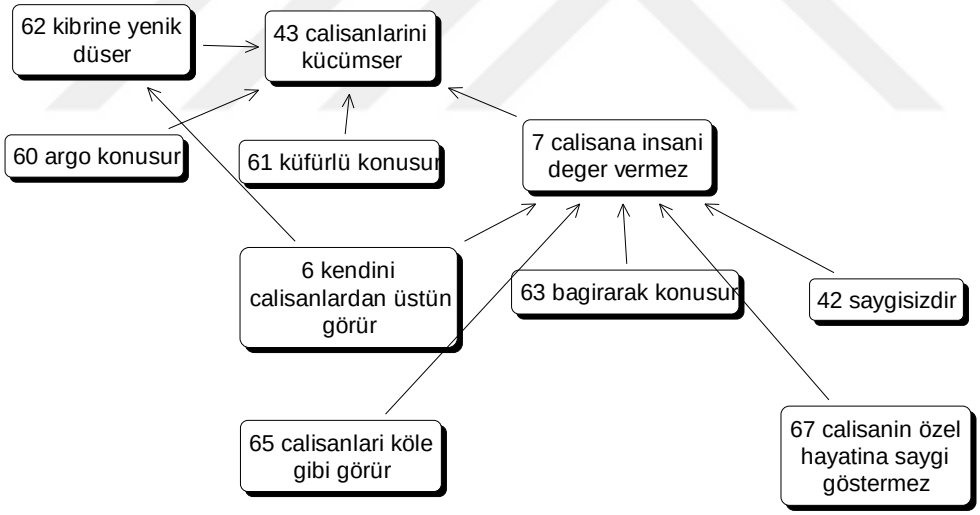


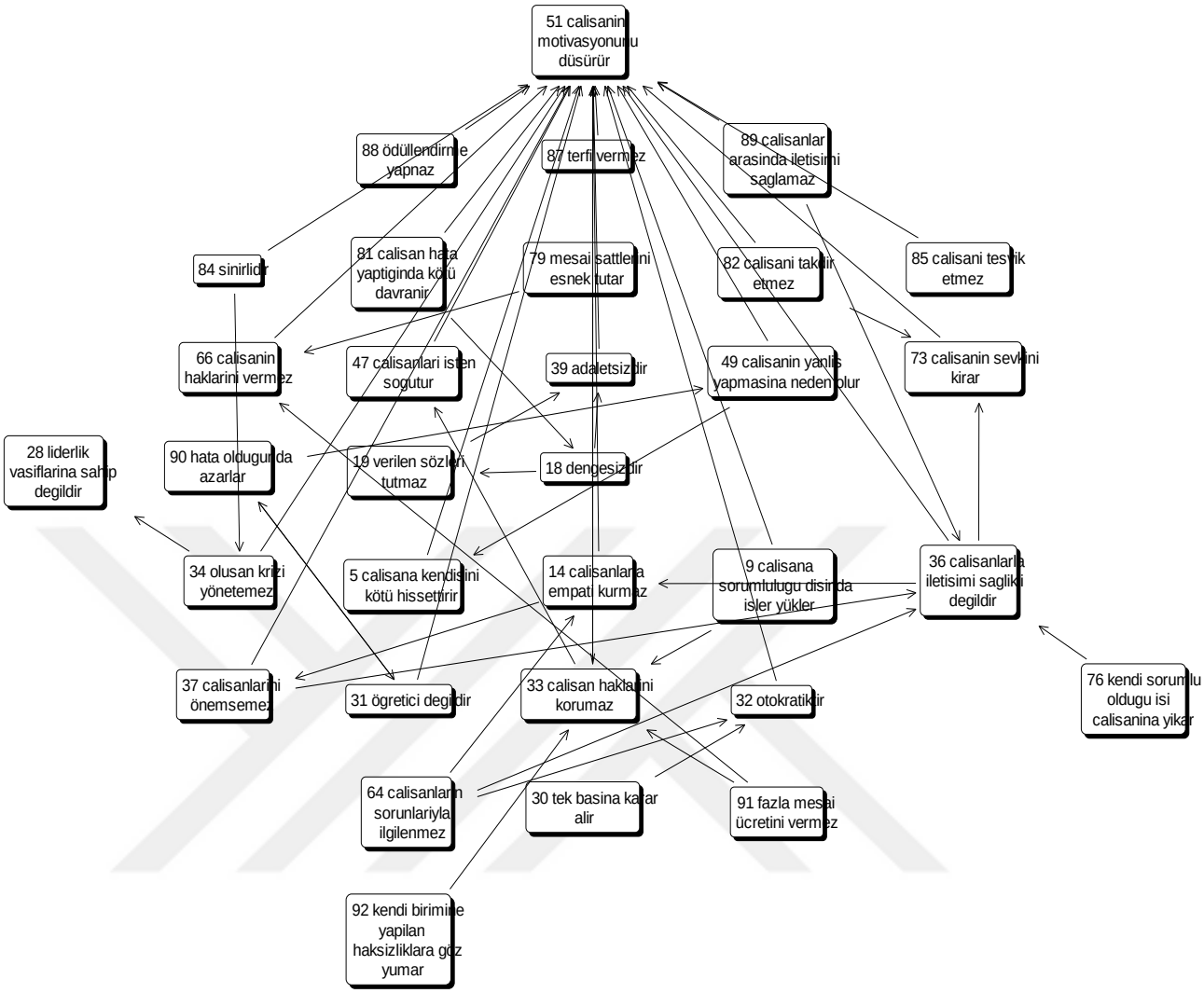
Toksik Lider Deneyimi Olan Öğrenciler Grup Modeli Küme Analizi Sonuçları (5 Küme)



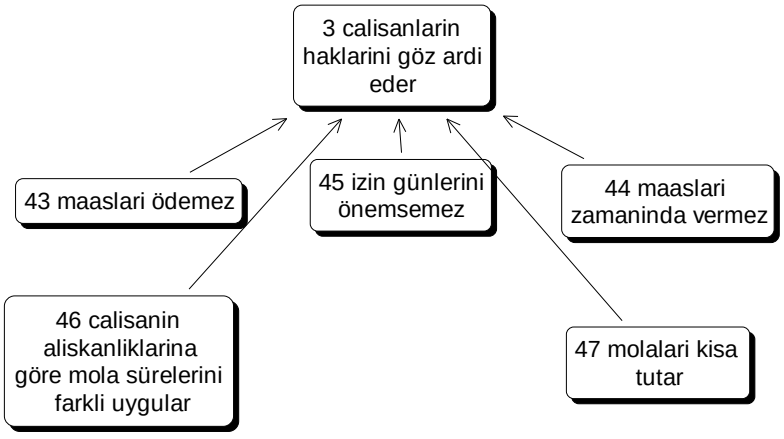


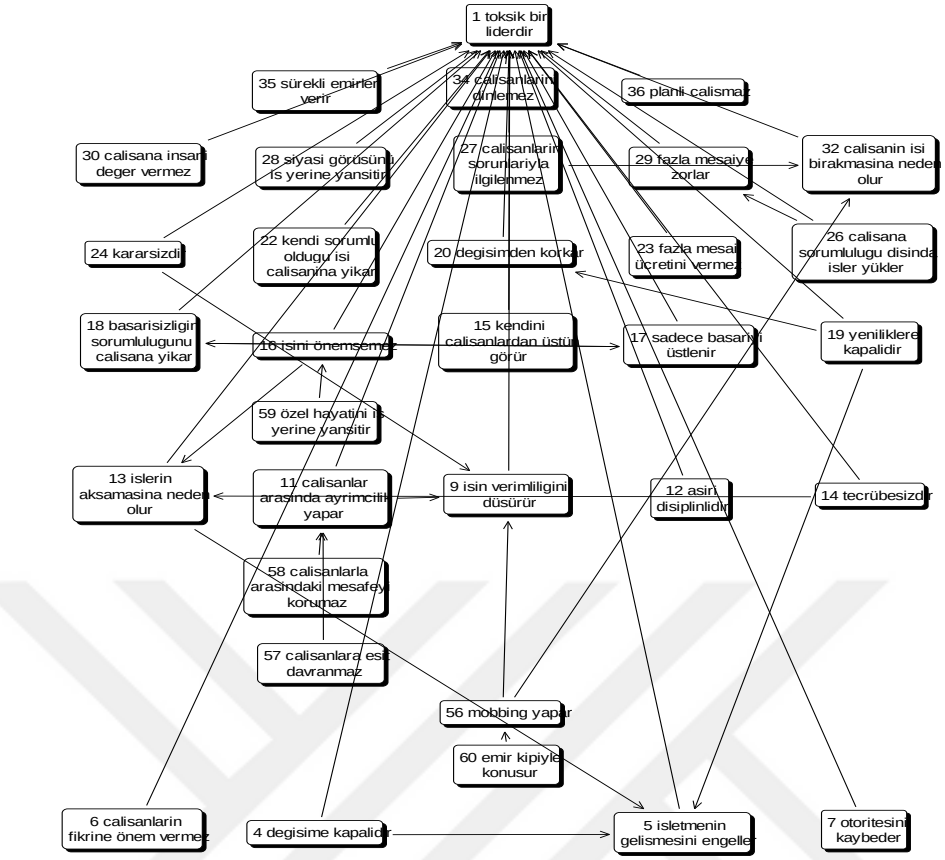

8 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
68 maaslari esit dagitmaz
70 calisanlara esit davranmaz
69 is yükünü esit dagitmaz
71 cinsiyet ayrimciligi yapar
72 dil/din/irk ayrimi yapar

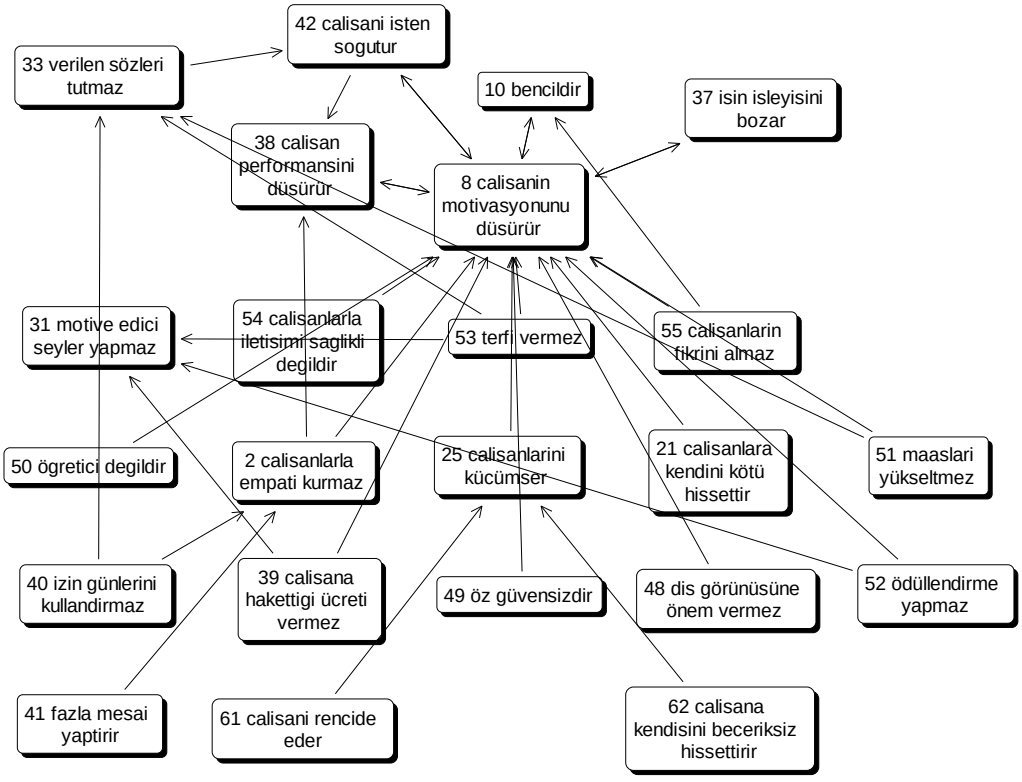

62 kibrine yenik düser
43 calisanlarini kücümser
60 argo konusur
61 küfürlü konusur
7 calisana insani deger vermez
6 kendini calisanlardan üstün görür
63 bagirarak konusur
42 saygisizdir
65 calisanlari köle gibi görür
67 calisanin özel hayatina saygi göstermez



Toksik Lider Deneyimi Olmayan Öğrenciler Grup Modeli Küme Analizi Sonuçları (3 Küme)




1 toksik bir liderdir
35 sürekli emirler verir
34 calisanlarini dinlemez
36 planli calismaz
30 calisana insan deger vermez
28 siyasi görüsünü is yerine yansitir
27 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
29 fazla mesaiye zorlar
32 calisanin isi birakmasina neden olur
24 kararsizdir
22 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar
20 degisimden korkar
23 fazla mesai ücretini vermez
26 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
18 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar
16 isini önemsemez
15 kendini calisanlardan üstün görür
17 sadece basarili üstlenir
19 yeniliklere kapalidir
59 özel hayatini is yerine yansitir
13 islerin aksamasina neden olur
11 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
9 isin verimliligini düsürür
12 asiri disiplinlidir
14 tecrübesizdir
58 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz
57 calisanlara esit davranmaz
56 mobbing yapar
60 emir kipiyle konusur
6 calisanlarin fikrine önem vermez
4 degisime kapalidir
5 isletmenin gelismesini engeller
7 otoritesini kaybeder


42 calisani isten sogutur
33 verilen sözleri tutmaz
10 bencildir
37 isin isleyisini bozar
38 calisan performansini düsürür
8 calisanin motivasyonunu düsürür
31 motive edici seyler yapmaz
54 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
53 terfi vermez
55 calisanlarin fikrini almaz
50 ögretici degildir
2 calisanlarla empati kurmaz
25 calisanlarini kücümser
21 calisanlara kendini kötü hissettir
51 maaslari yükseltmez
40 izin günlerini kullandirmaz
39 calisana hakettigi ücreti vermez
49 öz güvensizdir
48 dis görünüsüne önem vermez
52 ödüllendirme yapmaz
41 fazla mesai yaptirir
61 calisani rencide eder
62 calisana kendisini beceriksiz hissettirir

EK-6:Etkili Seçenek Analizi Sonuçları

Ortak Grup Modeli Potency Analizi Sonuçları

Top 142 concepts in descending order of value

5 Hiesets with
20 fazla mesai ücretini vermez
24 calisana hak ettigi ücreti vermez
43 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
63 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
65 fazla mesai yaptirir
67 calisanlarini önemsemez
80 calisanlari köle gibi görür
109 giris cikis saatlerine önem vermez
139 kendisini dinletemez

4 Hiesets with
11 terfi vermez
14 calisana insani deger vermez
17 kendini calisanlardan üstün görür
22 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
23 calisanlarin haklarini göz ardi eder
35 calisan hata yaptiginda kötü davranir
39 calisanin haklarini vermez
41 kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler
50 mesai sattlerini esnek tutar
51 maaslari yükseltmez
60 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular
64 calisanlarin fikrine önem vermez
72 verilen sözleri tutmaz
81 saygisizdir
82 calisanlariyla ilgilenmez
83 calisanin özel hayatina saygi göstermez
89 sadece kendi kararlarini uygular
103 fazla mesaiye zorlar
106 sigorta yapmaz
107 maaslari zamaninda vermez
108 izin günlerini önemsemez
110 maaslari esit dagitmaz
111 gereginden fazla mesai yaptirir
112 izin günlerini kullandirmaz
113 molalari kisa tutar
117 dengesizdir
132 yalan söyler

3 Hiesets with
9 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
16 emir kipiyle konusur
18 calisanlarin fikrini almaz
27 adaletsizdir
31 özel hayatini is yerine yansitir
32 dis görünüsüne önem vermez
46 calisanin yanlis yapmasina neden olur
56 calisanlara esit davranmaz
57 cinsiyet ayrimciligi yapar
58 dil/din/irk ayrimi yapar
59 is yükünü esit dagitmaz
61 samimi oldugu calisanina ayricalikli davranir
62 karsi cinse ayricalikli davranir
68 ise uygun eleman secmez
100 yeniliklere kapalidir
137 planli calismaz
141 kendini gelistirmez

2 Hiesets with
6 calisanlari isten sogutur
7 isin isleyisini bozar
10 calisanlarla empati kurmaz
12 ödüllendirme yapmaz
13 calisanin özel hayatini önemsemez
15 degisime kapalidir
19 bencildir
25 calisanlar arasinda iletisimi saglamaz
28 ögretici degildir
29 otokratiktir
30 calisanin psikolojisini kötü etkiler
33 sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder
34 asiri disiplinlidir
36 calisanin sevkini kirar
42 olusan krizi yönetemez
44 hata oldugunda azarlar
45 umursamazdir
47 sürekli emirler verir
48 calisanlarini dinlemez
49 sinirlidir
53 kabadir
54 hakaret eder
55 surat asar
66 sadece kendi cikarlarini düsünür
69 isle ilgili bilgisi yetersizdir
74 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar

75 isini önemsemez
84 kararsizdir
86 tek basina karar alir
90 risk almaz
91 öz güvensizdir
93 calisani rencide eder
115 tecrübesizdir
120 calisanini egitmez
122 bagirarak konusur
127 kati kurallar koyar
130 üsengectir
131 isin mutfagindan gelmez
142 konumuna torpille gelmistir

1 Hieset with
1 toksik bir liderdir
2 calisanin motivasyonunu düsürür
3 isin verimliligini düsürür
4 islerin aksamasina neden olur
5 calisan performansini düsürür
8 calisanlarin verimini düsürür
21 calisanlarini kücümser
26 calisani tesvik etmez
37 calisana kendisini kötü hissettirir
38 calisan haklarini korumaz
40 calisani takdir etmez
52 yapilan isi begenmez
70 liderlik görevlerini yerine getirmez
71 isletmenin gelismesini engeller
73 motive edici seyler yapmaz
76 otoritesini kaybeder
77 calisanlar arasinda birlik beraberlik saglamaz
78 is yerinin gelecegini düsünmez
79 kötü davranislar sergiler
85 yanlis kararlar alir
87 calisanlar arasinda problemlere neden olur
88 degisimden korkar
92 egosuna yenik düser
94 isin basinda degildir
95 vurdumduymazdir
96 is takibini yapmaz
97 sorumsuzdur
98 kibrine yenik düser
99 egoisttir
101 argo konusur
102 calisana kendisini beceriksiz hissettirir

104 calisanin isi birakmasina neden olur
105 ahlaksizdir
116 calisanlarini yönetemez
118 liderlik vasiflarina sahip degildir
119 takipcileri yoktur
123 isini sevmez
124 gereksiz samimiyet kurar
125 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz
126 siyasi görüsünü is yerine yansitir
128 karizmatik degildir
121 sadece basariyi üstlenir
129 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar
133 yatirim yapmaz
134 kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar
135 calisanin kariyer planini sekteye ugratir
136 mobbing yapar
138 ast üst iliskisini kontrol edemez
140 küfürlü konusur
143 ön yargilidir

Öğrenim Görülen Bölüme Göre Potency Analizi Sonuçları

Konaklama İşletmeciliği Potency Analizi Sonuçları	**Gastronomi ve Mutfak Sanatları Potency Analizi Sonuçları**
Top 77 concepts in descending order of value	Top 77 concepts in descending order of value
2 Hiesets with	4 Hiesets with
9 calisanin özel hayatini önemsemez	28 fazla mesai ücretini vermez
10 calisana insani deger vermez	
11 degisime kapalidir	3 Hiesets with
12 emir kipiyle konusur	2 calisana hak ettigi ücreti vermez
13 kendini calisanlardan üstün görür	13 calisanlari köle gibi görür
14 bencildir	32 izin günlerini kullandirmaz
15 calisanlarini kücümser	39 kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler
16 fazla mesai ücretini vermez	41 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
17 calisana sorumlulugu disinda isler yükler	57 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
18 calisanlarin haklarini göz ardi eder	61 kendini calisanlardan üstün görür
19 calisana hak ettigi ücreti vermez	62 calisanlarini önemsemez
20 calisanlar arasinda iletisimi saglamaz	
22 adaletsizdir	2 Hiesets with
23 otokratiktir	3 calisanin haklarini vermez
24 calisanin psikolojisini kötü etkiler	5 calisan haklarini korumaz
25 özel hayatini is yerine yansitir	8 calisanlarini kücümser
26 dis görünüsüne önem vermez	11 emir kipiyle konusur
27 sadece kendi bildiklerini dogru kabul	12 calisana kendisini beceriksiz hissettirir

eder	
28 asiri disiplinlidir	17 adaletsizdir
29 calisan hata yaptiginda kötü davranir	21 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular
30 calisanin sevkini kirar	23 maaslari esit dagitmaz
31 maaslari zamaninda vermez	25 calisanlari isten sogutur
32 calisana kendisini kötü hissettirir	31 gereginden fazla mesai yaptirir
33 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	34 isin isleyisini bozar
34 calisanlara esit davranmaz	36 ögretici degildir
35 calisanlarla empati kurmaz	37 calisani takdir etmez
37 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez	38 ödüllendirme yapmaz
38 calisanlarin fikrine önem vermez	40 olusan krizi yönetemez
39 fazla mesai yaptirir	42 calisanlarin fikrini almaz
40 sadece kendi cikarlarini düsünür	45 hata oldugunda azarlar
41 calisanlarin fikrini almaz	47 umursamazdir
51 tek basina karar alir	50 calisanlarini dinlemez
53 sadece kendi kararlarini uygular	51 verilen sözleri tutmaz
55 calisani rencide eder	52 terfi vermez
62 risk almaz	53 calisanini egitmez
63 sigorta yapmaz	54 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
64 izin günlerini önemsemez	58 saygisizdir
65 giris cikis saatlerine önem vermez	64 planli calismaz
67 verilen sözleri tutmaz	65 kararsizdir
68 dengesizdir	66 ise uygun eleman secmez
73 bagirarak konusur	68 isletmenin gelismesini engeller
78 kati kurallar koyar	69 yeniliklere kapalidir
79 öz güvensizdir	70 karizmatik degildir
	71 isle ilgili bilgisi yetersizdir
1 Hieset with	73 calisanlarini yönetemez
1 toksik bir liderdir	74 kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar
2 calisanin motivasyonunu düsürür	75 fazla mesaiye zorlar
3 isin verimliligini düsürür	78 tecrübesizdir
4 islerin aksamasina neden olur	80 kendini gelistirmez
7 terfi vermez	1 Hieset with
8 ödüllendirme yapmaz	1 toksik bir liderdir
21 calisani tesvik etmez	4 motive edici seyler yapmaz
42 isle ilgili bilgisi yetersizdir	6 maaslari zamaninda vermez
43 liderlik görevlerini yerine getirmez	7 calisanlarin haklarini göz ardi eder
44 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar	9 calisanin motivasyonunu düsürür
45 isini önemsemez	10 calisana insani deger vermez
46 otoritesini kaybeder	14 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
47 calisanlar arasinda birlik beraberlik saglamaz	15 calisana kendisini kötü hissettirir
48 is yerinin gelecegini düsünmez	16 calisan performansini düsürür

49 kararsizdir 50 isletmenin gelismesini engeller 52 degisimden korkar 54 egosuna yenik düser 56 isin basinda degildir 57 vurdumduymazdir 58 sorumsuzdur 59 is takibini yapmaz 66 tecrübesizdir 69 liderlik vasiflairina sahip degildir 70 takipcileri yoktur 71 calisanini egitmez 72 ögretici degildir 74 isini sevmez 75 gereksiz samimiyet kurar 76 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz 77 siyasi görüsünü is yerine yansitir 80 sadece basariyi üstlenir 81 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar	18 cinsiyet ayrimciligi yapar 19 dil/din/irk ayrimi yapar 20 is yükünü esit dagitmaz 22 calisanlara esit davranmaz 26 calisanin isi birakmasina neden olur 27 ahlaksizdir 29 fazla mesai yaptirir 30 izin günlerini önemsemez 33 molalari kisa tutar 35 calisanlarin verimini düsürür 46 özel hayatini is yerine yansitir 48 calisanin yanlis yapmasina neden olur 49 sürekli emirler verir 55 kötü davranislar sergiler 56 calisanlarla empati kurmaz 59 calisanlariyla ilgilenmez 60 calisanin özel hayatina saygi göstermez 63 sadece kendi cikarlarini düsünür 72 calisanlarin fikrine önem vermez 76 mobbing yapar 77 islerin aksamasina neden olur 79 isin mutfagindan gelmez 81 konumuna torpille gelmistir

Kadın Öğrenciler Potency Analizi Sonuçları

Top 81 concepts in descending order of value 3 Hiesets with 22 fazla mesai yaptirir 25 verilen sözleri tutmaz 55 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular 56 calisana hak ettigi ücreti vermez 58 maaslari esit dagitmaz 59 maaslari zamaninda vermez 61 terfi vermez 62 izin günlerini kullandirmaz 69 maaslari yükseltmez   2 Hiesets with 2 asiri disiplinlidir 5 calisana kendisini kötü hissettirir 6 calisana sorumlulugu disinda isler yükler

8 calisanlari isten sogutur
10 calisan performansini düsürür
11 calisanini dinlemez
12 adaletsidir
13 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
14 kabadir
15 calisanlarini kücümser
16 calisanlarin fikrini almaz
17 sürekli emirler verir
18 calisanlarini önemsemez
19 calisanlarla empati kurmaz
20 calisanlarla iletisimi saglikli degildir
21 özel hayatini is yerine yansitir
23 hata oldugunda azarlar
24 islerin aksamasina neden olur
26 yeniliklere kapalidir
28 otokratiktir
31 emir kipiyle konusur
33 gereksiz samimiyet kurar
34 sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder
36 degisime kapalidir
37 calisana insani deger vermez
38 isle ilgili bilgisi yetersizdir
40 tecrübesizdir
42 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz
43 kendini calisanlardan üstün görür
44 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar
45 isini önemsemez
47 isletmenin gelismesini engeller
49 öz güvensizdir
50 surat asar
52 ön yargilidir
67 dis görünüsüne önem vermez
70 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
71 is yükünü esit dagitmaz
72 calisanlara esit davranmaz
73 cinsiyet ayrimciligi yapar
74 bagirarak konusur
75 calisana kendisini beceriksiz hissettirir
76 calisani rencide eder
77 ögretici degildir
78 is takibini yapmaz
81 risk almaz

1 Hieset with
1 toksik bir liderdir

3 calisanlarin haklarini göz ardi eder 4 calisanlarin fikrine önem vermez 7 kendi sorumluluklarini yerine getirmez 9 calisanin motivasyonunu düsürür 27 calisanin isi birakmasına neden olur 29 liderlik vasiflarina sahip degildir 30 takipcileri yoktur 32 isini sevmez 35 siyasi görüsünü is yerine yansitir 39 kararsizdir 41 bencildir 46 is yerinin gelecegini düsünmez 48 otoritesini kaybeder 51 calisanin yanlis yapmasina neden olur 53 saygisizdir 54 yalan söyler 57 fazla mesai ücretini vermez 60 molalari kisa tutar 63 izin günlerini önemsemez 64 calisanin sevkini kirar 65 calisani takdir etmez 66 ödüllendirme yapmaz 68 calisani tesvik etmez 79 calisanini egitmez 80 argo konusur

Toksik Lider Deneyimine Göre Potency Analizi Sonuçları

Toksik Deneyimi Olan Potency Analizi Sonuçları	**Toksik Deneyimi Olmayan Potency Analizi Sonuçları**
Top 95 concepts in descending order of value 4 Hiesets with 10 fazla mesai yaptirir 16 calisana hak ettigi ücreti vermez 3 Hiesets with 6 kendini calisanlardan üstün görür 7 calisana insani deger vermez 9 calisana sorumlulugu disinda isler yükler 14 calisanlarla empati kurmaz 18 dengesizdir	Top 62 concepts in descending order of value 3 Hiesets with 23 fazla mesai ücretini vermez 39 calisana hak ettigi ücreti vermez 40 izin günlerini kullandirmaz 44 maaslari zamaninda vermez 46 calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular 2 Hiesets with 2 calisanlarla empati kurmaz 10 bencildir

19 verilen sözleri tutmaz	11 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
36 calisanlarla iletisimi saglikli degildir	12 asiri disiplinlidir
37 calisanlarini önemsemez	15 kendini calisanlardan üstün görür
39 adaletsizdir	21 calisanlara kendini kötü hissettir
42 saygisizdir	25 calisanlarini kücümser
50 kendisini dinletemez	26 calisana sorumlulugu disinda isler yükler
54 calisanlarin fikrine önem vermez	27 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
63 bagirarak konusur	30 calisana insani deger vermez
64 calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez	33 verilen sözleri tutmaz
65 calisanlari köle gibi görür	34 calisanlarini dinlemez
66 calisanin haklarini vermez	35 sürekli emirler verir
67 calisanin özel hayatina saygi göstermez	36 planli calismaz
69 is yükünü esit dagitmaz	37 isin isleyisini bozar
76 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar	41 fazla mesai yaptirir
79 mesai sattlerini esnek tutar	43 maaslari ödemez
81 calisan hata yaptiginda kötü davranir	49 öz güvensizdir
89 calisanlar arasinda iletisimi saglamaz	51 maaslari yükseltmez
91 fazla mesai ücretini vermez	52 ödüllendirme yapmaz
	53 terfi vermez
2 Hiesets with	55 calisanlarin fikrini almaz
3 calisanlarin fikrini almaz	57 calisanlara esit davranmaz
5 calisana kendisini kötü hissettirir	58 calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz
12 calisanini egitmez	61 calisani rencide eder
20 özel hayatini is yerine yansitir	62 calisana kendisini beceriksiz hissettirir
21 yanlis kararlar alir	
24 üsengectir	1 Hieset with
26 degisime kapalidir	1 toksik bir liderdir
30 tek basina karar alir	3 calisanlarin haklarini göz ardi eder
31 ögretici degildir	4 degisime kapalidir
32 otokratiktir	5 isletmenin gelismesini engeller
33 calisan haklarini korumaz	6 calisanlarin fikrine önem vermez
34 olusan krizi yönetemez	7 otoritesini kaybeder
41 ön yargilidir	8 calisanin motivasyonunu düsürür
45 sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder	9 isin verimliligini düsürür
47 calisanlari isten sogutur	13 islerin aksamasina neden olur
49 calisanin yanlis yapmasina neden olur	14 tecrübesizdir
52 emir kipiyle konusur	16 isini önemsemez
73 calisanin sevkini kirar	17 sadece basariyi üstlenir
82 calisani takdir etmez	18 basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar
84 sinirlidir	19 yeniliklere kapalidir
90 hata oldugunda azarlar	20 degisimden korkar
92 kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar	22 kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar
	24 kararsizdir

1 Hieset with 1 toksik bir liderdir 2 bencildir 4 calisanlarin haklarini göz ardi eder 8 calisanlar arasinda ayrimcilik yapar 11 islerin aksamasina neden olur 13 calisanlar arasinda birlik beraberlik saglamaz 15 sadece kendi cikarlarini düsünür 17 isin verimliligini düsürür 22 asiri disiplinlidir 23 kararsizdir 25 isle ilgili bilgisi yetersizdir 27 isletmenin gelismesini engeller 28 liderlik vasiflarina sahip degildir 29 takipcileri yoktur 35 calisanin kariyer planini sekteye ugratir 38 tecrübesizdir 40 yalan söyler 43 calisanlarini kücümser 44 risk almaz 46 isin isleyisini bozar 48 karizmatik degildir 51 calisanin motivasyonunu düsürür 53 isini sevmez 55 izin günlerini önemsemez 56 maaslari zamaninda vermez 57 giris cikis saatlerine önem vermez 58 sigorta yapmaz 59 gereginden fazla mesai yaptirir 60 argo konusur 61 küfürlü konusur 62 kibrine yenik düser 68 maaslari esit dagitmaz 70 calisanlara esit davranmaz 71 cinsiyet ayrimciligi yapar 72 dil/din/irk ayrimi yapar 74 is takibini yapmaz 75 calisanlarini yönetemez 77 yatirim yapmaz 78 ise uygun eleman secmez 80 calisanlar arasinda problemlere neden olur 85 calisani tesvik etmez 86 planli calismaz 87 terfi vermez	28 siyasi görüsünü is yerine yansitir 29 fazla mesaiye zorlar 31 motive edici seyler yapmaz 32 calisanin isi birakmasina neden olur 38 calisan performansini düsürür 42 calisani isten sogutur 45 izin günlerini önemsemez 47 molalari kisa tutar 48 dis görünüsüne önem vermez 50 ögretici degildir 54 calisanlarla iletisimi saglikli degildir 56 mobbing yapar 59 özel hayatini is yerine yansitir 60 emir kipiyle konusur

88 ödüllendirme yapnaz 93 konumuna torpille gelmistir 94 isin mutfagindan gelmez 95 yeniliklere kapalidir 0 Hiesets with 83 liderlik görevlerini yerine getirmez	

EK-7:Birleştirilen Kavramlar

adaletsizdir	
adaletsizdir	
adaletsidir	
adil degildir	adaletsizdir
ahlak yoksunudur	
ahlaksizdir	ahlaksizdir
asiri displinli olur	
asiri displinli olur	
asiri disiplinlidir	
asiri disiplinlidir	asiri disiplinlidir
calisanin performansini kötü etkiler	
calisan performansini düsürür	calisan performansini düsürür
emeginin karsiligi olan ücreti vermez	
verilen emege karsilik ücreti az verir	
emeginin karsiligi olan ücreti vermez	
hak ettigi ücreti vermez	
hak ettigi maasi vermez	
calisana hak ettigi maasi vermez	
hak ettigi ücreti vermez	
calisana hak ettigi maasi vermez	
hak ettigi maasi vermez	
calisana hak ettigi maasi vermez	
hak ettigi maasi vermez	
düsük maas verir	
calisana hak ettigi maasi vermez	
calisana hak ettigi maasi vermez	
calisana hak ettigi ücreti vermez	calisana hak ettigi ücreti vermez
calisana insani deger vermez	
calisanlara insani deger vermez	
calisanlara insani deger vermez	
calisanlarina deger vermez	
calisanina deger vermez	
calisana insani deger vermez	
calisanlara insani deger vermez	
insani deger vermez	calisana insani deger vermez
calisana kendisini kötü hissettirir	
calisana kendisini kötü hissettirir	
calisanlara kendini kötü hissettir	
calisana kendini kötü hissettirir	
calisana kendisini kötü hissettirir	calisana kendisini kötü hissettirir
calisana sorumlu olmadigi isler yükler	
calisanlara sorumlulugu disinda isler yükler	
calisana sorumlu olmadigi isler yükler	
elemanlarini fazla calistirir	

is yerindeki sorumlulugundan daha fazla sorumluluk yükler calisanina sorumlu olmadigi isleri yukler sorumluluk disi isler yükler	
calisana sorumlulugu disinda isler yükler	calisana sorumlulugu disinda isler yükler
calisanini takdir etmez calisani takdir etmez basariyi takdir etmez calisana takdir edici davranislarda bulunmaz	calisani takdir etmez
calisanlarin aliskanliklarina göre mola zamanlamasini farkli tutar	
calisanlarin aliskanliklarina göre mola süresini degisken tutar	calisanin aliskanliklarina göre mola sürelerini farkli uygular
calisanin haklarini vermez calisanin sosyal haklarini vermez	calisanin haklarini vermez
calisani isten cikmaya zorlar calisani isten ayrilmaya sürükler calisani isten cikmaya iter isten cikmasina neden olur	
calisanin isten ayrilmasina yol acar	calisanin isi birakmasına neden olur
calisanlarin motivasyonunu düsürür calisanlarin motivasyonunu düsürür calisanlarin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanlarin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanlarin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür calisanlarin motivasyonunu bozar calisanin motivasyonunu düsürür calisanin motivasyonunu düsürür	

calisanin motivasyonunu düsürür	
calisanin motivasyonunu düsürür	calisanin motivasyonunu düsürür
calisanlarin özel hayatina saygi göstermez	
calisanin özel hayatina saygi göstermez	calisanin özel hayatina saygi göstermez
calisanini yanlis yapmaya yönlendirir	
calisani yanlis yapmaya iter	
calisanin hata yapmasini saglar	calisanin yanlis yapmasina neden olur
calisanlari egitmez	
calisanlarini egitmez	
calisanlari egitmez	
calisanini egitmez	
calisanlarini egitmez	calisanini egitmez
calisanlarini isten sogutur	
calisani isinden sogutur	
calisani isinden sogutur	
calisani isinden sogutur	
calisani isten uzaklastirir	
calisanlari isten sogutur	calisanlari isten sogutur
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlarin arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlarin arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	
calisanlar arasinda ayrimcilik yapar	calisanlar arasinda ayrimcilik yapar
calisanlarina esit davranmaz	
calisanlara esit davranmaz	
calisanlarina esit davranmaz	
calisanlar arasindaki davranislari esit degildir	
her calisana esit sekilde davranmaz	calisanlara esit davranmaz
calisanlarini köle gibi görür	
calisanlarini köle gibi görür	

calisanlari kölesi gibi kullanir	calisanlari köle gibi görür
astlarinin fikirlerini önemsemez	
calisanlarin fikrini önemsemez	
calisanlarin fikrini umursamaz	
calisarin fikirlerine önem vermez	
calisanlarin fikrine önem vermez	
calisanlarin fikirlerine önem vermez	
calisanin fikirlerini umursamaz	calisanlarin fikrine önem vermez
calisanlarin fikrini almaz	
calisanlarin fikrini almaz	
calisanlarin fikrini almaz	
calisanlarin fikrini almaz	
calisanlariyla fikir alis verisinde bulunmaz	
calisanlarin fikirlerini almaz	
calisanlarin fikrini almaz	
calisanlarin fikrini almaz	
calisanlarin fikrini almaz	calisanlarin fikrini almaz
calisanlarin haklarini göz ardi eder	
calisan haklarini göz ardi eder	
calisan haklarini göz ardi eder	
calisanlarin haklarini göz ardi eder	
calisan haklarini göz ardi eder	
maddi manevi haklarini önemsemez	
calisan haklarini önemsemez	
calisanlarin haklarini göz ardi eder	
calisanlarin sosyal haklarini göz ardi eder	
calisanlarin haklarini göz ardi eder	
calisanlarin haklarini göz ardi eder	
calisan haklarini göz ardi eder	
calisan haklarini göz ardi eder	
calisan haklarini göz ardi eder	
calisanin haklarini göz ardi eder	
calisanlarin haklarini göz ardi eder	calisanlarin haklarini göz ardi eder
calisanlarin sorunlarini dinlemez	
calisanlarin sorunlarini dinlemez	
calisanin sorunlariyla ilgilenmez	
calisanlarin sorunlarini umursamaz	
calisanin sorunlariyla/sikintilariyla ilgilenmez	
calisanlarin sorunlarini umursamaz	
calisanin sorunlarini dinlemez	
calisanin sikintilarini dinlemez	calisanlarin sorunlariyla ilgilenmez
calisanlarin verimliligini düsürür	
calisanlarin verimini düsürür	calisanlarin verimini düsürür
calisanini dinlemez	
calisanlarini dinlemez	calisanlarini dinlemez

kücümseyerek konusur	
calisanlarini kücümser	
calisanlarini kücümser	
calisanlari kücümser	
calisanlarini kücümser	
calisanlarini kücümser	
calisanlarini kücümser	calisanlarini kücümser
calisanlarla empati kurmaz	
calisanlariyla empati kurmaz	
calisanlarla empati kurmaz	
calisanla empati kurmaz	
empati kurmaz	
empati yapamaz	
empati kurmaz	
personelle empati kurmaz	
calisanlarla empati kurmaz	
calisanlarla empati kurmaz	
calisanlariyla empati kurmaz	calisanlarla empati kurmaz
ekibini yönetemez	
elemanlarini iyi yönetemez	calisanlarini yönetemez
calisanlarina karsi ilgisizdir	
calisanlariyla ilgilenmez	calisanlariyla ilgilenmez
cinsiyet ayrimciligi yapar	
cinsiyet ayrimciligi yapar	
cinsiyet ayrimi yapar	
cinsiyet ayrimciligi yapar	
cinsiyet ayrimciligi yapar	cinsiyet ayrimciligi yapar
degisikliklere kapalidir	
degisime acik degildir	
degisime kapali olur	
degisiklige acik degildir	
degisiklige acik degildir	
degisime acik degildir	
degisime kapalidir	degisime kapalidir
dil/din/irk ayrimi yapar	
din dil irk ayrimi yapar	dil/din/irk ayrimi yapar
emredici dille konusur	
yapilmasi gereken görevleri iletirken emir	
kipiyle konusur	
emir kipiyle konusur	
asagilayici emirler yagdirir	
emir kipiyle konusur	
emir kipiyle konusur	
emredicidir	
emir kipiyle konusur	
emir kipiyle konusur	

emir kipiyle konusur	emir kipiyle konusur
fazla mesai ücretini vermez	
fazla mesai ücretini vermez	
fazla mesai ücretini vermez	
fazla mesai ücretlerini vermez	
fazla mesai ücretlerini vermez	
faza mesai ücretlerini vermez	
fazla mesai icin ücret vermez	
fazla mesai ücretini vermez	fazla mesai ücretini vermez
fazla mesai yaptirir	
fazla mesai yaptirir	
fazla mesai yaptirir	
fazla mesai yaptirir	
fazla mesai yaptirir	fazla mesai yaptirir
fazla mesaiye zorlar	
fazla mesaiye zorlar	fazla mesaiye zorlar
gereginden fazla mesai yaptirir	
gereginden fazla mesai yaptirir	gereginden fazla mesai yaptirir
is icin gerekli metaryelleri saglamaz	
gerekli ekipmani saglamaz	gerekli metaryelleri saglamaz
ise uygun dogru kisiyi atayamaz	
ise uygun eleman secmez	ise uygun eleman secmez
is akisini bozar	
islerin isleyisini bozar	
isin isleyisini bozar	
isin isleyisini bozar	
isin isleyisini bozar	isin isleyisini bozar
isin mutfagindan gelmez	
isin mutfagindan gelmez	isin mutfagindan gelmez
isle ilgili yeterli bilgiye sahip degildir	
is hakkinda bilgisi yetersizdir	
is konusunda yeterli bilgiye sahip degildir	
isi hakkinda yeterli bilgisi yoktur	
astlarinin yaptigi is hakkinda yeterli bilgisi yoktur	
is hakkinda yeterli bilgiye sahip degildir	isle ilgili bilgisi yetersizdir
islerin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina neden olur	
isin aksamasina yol acar	
isin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina yol acar	

islerin aksamasina neden olur	
islerin aksamasina yol açar	islerin aksamasina neden olur
isletmenin büyümesini engeller	
isletmenin gelismesini engeller	
isletmenin gelismesini engeller	
is yerinin büyümesini engeller	
isletmenin gelismesini engeller	
isletmenin gelismesini eneller	isletmenin gelismesini engeller
izinleri önemsemez	
izin günlerini önemsemez	
izin günlerini önemsemez	
izinlere önem vermez	
izin günlerini önemsemez	izin günlerini önemsemez
karar vermede zorluk yasar	
kararsizdir	
kararsizdir	
kararsizdir	
kararsizdir	
kararsizdir	kararsizdir
diger departmanlara karsi calisanlarini ezdirir	
kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar	kendi birimine yapilan haksizliklara göz yumar
karizmatik degildir	
karizmaya sahip degildir	karizmatik degildir
kendini calisanlarindan üstün görür	
kendisini calisanlardan üstün görür	
calisanlardan kendini üstün görür	
kendini calisanlardan üstün görür	
calisanlara tepeden bakar	
calisanlardan kendini üstün görür	
kendisini calisanlardan üstün görür	kendini calisanlardan üstün görür
kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler	
yaptigi yanlislarin sorumluluklarini astlarina mal eder	kendi hatasinin sorumlulugunu astina yükler
kendini gelistirmez	
kendini gelistirmez	kendini gelistirmez
kötü davranislar sergiler	
kötü davranislar sergiler	kötü davranislar sergiler
maaslari geciktirir	
maaslari gününde yatirmaz	
maaslari zamaninda vermez	
ücretini gününde yatirmaz	
maaslari zamaninda vermez	
maaslari zamaninda yatirmaz	
maasi gec yatirir	
ücretini zamaninda vermez	

maaslari aksatir	
maaslari zamaninda vermez	
maaslari geciktirir	maaslari zamaninda vermez
ödüllendirme yapmaz	
ödüllendirme yapmaz	
ödüllendirme yapmaz	
ödüllendirme yapmaz	
ödüllendirme yapmaz	
ödüllendirme yapmaz	ödüllendirme yapmaz
hata oldugunda ögretici davranmaz	
hata oldugunda ögretici davranmaz	
ögretici degildir	
ögretici degildir	
ögretici biri degildir	
is konusunda ögretici degildir	
isin dogrusunu ögretmez	
ögretici davranmaz	
ögretici degildir	
ögretici degildir	
ögretici degildir	ögretici degildir
özel hayatini ise yansitir	
cevresindeki olumsuz durumlari isine yansitir	
özel hayatini ise yansitir	
özel hayatini is yerine yansitir	
kendi özel hayatini is yerine yasitir	
özel hayatini is yerine yansitir	
özel hayatini is hayatina tasir	
özel hayatiyla is hayatini karistirir	özel hayatini is yerine yansitir
sadece kendi cikarlarini düsünür	
kendi cikarlarini isletme cikarlarinin üzerinde tutar	
sadece kendi cikarlarini gözetir	
sadece kendi cikarlarini gözetir	
sadece kendi cikarlarini düsünür	
sadece kendi cikarlarini düsünür	sadece kendi cikarlarini düsünür
verilen sözleri tutmaz	
verdigi sözleri tutmaz	
verdigi sözleri tutmaz	
verdigi sözleri tutmaz	
verdigi sözleri tutmaz	
verilen sözleri tutmaz	verilen sözleri tutmaz
calisanlarina sürekli emirler yagdirir	
sürekli emirler verir	sürekli emirler verir
tecrübesizdir	
tecrübesizdir	
tecrübesizdir	

tecrübesizdir	
tecrübesizdir	tecrübesizdir
hakedilen terfiyi vermez	
terfi vermez	
terfi vermez	
terfi vermez	
terfi sansi vermez	
terfi vermez	terfi vermez
umursamazdir	
umursamazdir	umursamazdir
basarisizliklarin sorumlulugunu calisana yikar	
basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar	basarisizligin sorumlulugunu calisana yikar
bencildir	
bencildir	
bencildir	
bencildir	bencildir
calisani hata yaptiginda kötü davranir	
hata oldugunda kötü davranir	calisan hata yaptiginda kötü davranir
calisani tesvik etmez	
tesvik etmez	
ise tesvik edici konusmalar yapmaz	calisani tesvik etmez
calisanin özel hayatindaki sikintilarina önem vermez	
calisanin özel durumlarini önemsemez	calisanin özel hayatini önemsemez
calisanlar arasinda birlik beraberligi saglamaz	
calisanlar arasinda birlik beraberligi saglamaz	calisanlar arasinda birlik beraberlik saglamaz
calisanlar arasinda iletisimi saglayamaz	
calisanlar arasindaki iletisimi saglamaz	calisanlar arasinda iletisimi saglamaz
degismekten korkar	
degisimden korkar	degisimden korkar
dengesiz bir insandir	
dengesizdir	dengesizdir
dis görünüsüne önem vermez	
dis görünüsüne önem vermez	
dis görünüsüne dikkat etmez	dis görünüsüne önem vermez
egosuna yenik düser	
egosuna yenik düser	egosuna yenik düser
gereksiz samimiyet kurar	
is ortaminda gereksiz samimiyet kurar	gereksiz samimiyet kurar
giris cikis saatlerine dikkat etmez	
giris cikis saatine önem vermez	giris cikis saatlerine önem vermez
isin gelecegini düsünmez	
is yerinin gelecegini düsünmez	is yerinin gelecegini düsünmez
isin verimliligini düsürür	
yapilan isin verimliligini düsürür	

islerin verimliligini düsürür isin verimliligine zarar verir isin verimliligini düsürür	isin verimliligini düsürür
isin basinda degildir isinin basinda olmaz islerin basinda degildir	isin basinda degildir
isini önemsemez isini önemsemez isini önemsemez	isini önemsemez
sorumsuzdur sorumsuzdur	sorumsuzdur
isini sevmez isini sevmez	isini sevmez
kati kurallar koyar isle ilgili kati kurallar koyar	kati kurallar koyar
liderlik vazifelerini yerine getirmez liderlik görevlerini yerine getiremez	liderlik görevlerini yerine getirmez
maaslari yatirmaz maaslari ödemez	maaslari ödemez
otokratik davranir otokratiktir	otokratiktir
sadece basariyi üstlenir sadece basariyi üstlenir	sadece basariyi üstlenir
siyasi görüsünü is yerine yansitir savundugu görüsü ise yansitir siyasi görüsüyle isini ayirt etmez	siyasi görüsünü is yerine yansitir
takipcileri yoktur takipcileri yoktur	takipcileri yoktur
vurdumduymazdir vurdumduymazdir	vurdumduymazdir
argo konusur argo konusur argo konusur	argo konusur
calisanlarin hakkini korumaz calisanlarin haklarini korumaz calisanlarin haklarini korumaz	calisan haklarini korumaz
bagirarak konusur bagirarak konusur bagirarak konusur bagirarak konusur	bagirarak konusur
calisana kendisini beceriksiz hissettirir beceriksiz olduklarini empoze eder beceriksiz oldugunu söyler	calisana kendisini beceriksiz hissettirir
calisanlarini önemsemez calisanlarini önemsemez elemanini önemsemez	

calisanini önemsemez	calisanlarini önemsemez
calisanlarla arasindaki iletisim iyi degildir	
calisanlarla iletisimi kuvvetli degildir	
calisanlarla iletisimi saglikli olmaz	
calisanlarla iletisimi saglikli degildir	
calisanlarla iletisimi saglikli degildir	
calisanlariyla iletisimi iyi degildir	
calisanlarla iletisimi saglikli degildir	
calisanlarla arasinda saglikli bir iletisim kurmaz	calisanlarla iletisimi saglikli degildir
calisanin hatasinda azarlar	
herhangi bir hatada azarlar	
hata oldugunda azarlar	
hatalarinin nedenini sormak yerine azarlayici davranir	hata oldugunda azarlar
sevdigi calisanina daha az is yükü verir	
is yükünü esit dagitmaz	
is yükünü daha hafif tutar	
is yükünü esit dagitmaz	is yükünü esit dagitmaz
izin günlerini vermez	
izin günlerini kullandirmaz	
izin günleri kullandirmaz	izin günlerini kullandirmaz
torpille secilir	
konumuna torpille gelmistir	
torpille secilir	konumuna torpille gelmistir
maaslari esit dagitmaz	
ücretleri esit dagitmaz	
ayni statüye farkli ücretlendirme yapar	
ayni isi yapan calisana farkli ücretlendirme yapar	maaslari esit dagitmaz
mobbing yapar	
calisanlara mobbing yapar	
calisana mobbing uygular	mobbing yapar
mola saatlerini kisa tutar	
molalari kisa tutar	
molalari kisitlar	molalari kisa tutar
calisanini motive edemez	
motive edici seyler yapmaz	
calisanini motive edici seyler yapmaz	
calisanlarini motive etmez	motive edici seyler yapmaz
olusan krizi yönetemez	
olusan krizi yönetemez	
olusan krizi yönetemez	olusan krizi yönetemez
isin planlamasini yapamaz	
isin planlamasini yapamaz	
planli calismaz	
plan program yapamaz	planli calismaz

saygisizdir	
saygisizdir	
saygisizdir	saygisizdir
yeniliklere acik degildir	
yenilige kapalidir	
yeniliklere kapalidir	
yeniliklere acik degildir	
yeniliklere kapalidir	
yenilige kapalidir	yeniliklere kapalidir
sorumlu oldugu isleri calisanlarina yaptirir	
sorumlu oldugu isleri calisanlarina yükler	
kendi sorumluluklarini is görene yikar	
kendi yapmasi gereken isi calisanina yikar	
kendi sorumlu oldugu isi baskasina yikar	kendi sorumlu oldugu isi calisanina yikar
calisani rencide eder	
rencide edici davranislarda bulunur	
diger calisanlarinin yaninda rencide eder	calisani rencide eder
calisanin psikolojisini kötü etkiler	
calisanin psikolojisini EN KÖTÜ sekilde etkiler	
psikolojik siddet uygular	calisanin psikolojisini kötü etkiler
calisanin calisma istegini keser	
calisma sevkini kirar	
calisma sevkini kirar	calisanin sevkini kirar
calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz	
calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz	
calisanlarla arasinda mesafeyi korumaz	calisanlarla arasindaki mesafeyi korumaz
otoritesini koruyamaz	
calisanlara karsi otoritesini yitirir	
otoritesini kaybeder	
otoritesini koruyamaz	otoritesini kaybeder
tek basina karar alir	
tek basina kararlar alir	
tek basina karar alir	tek basina karar alir
kendi verdigi kararlari uygular	
sadece kendi kararlarini uygular	sadece kendi kararlarini uygular
isi adim adim takip etmez	
isin takibini düzenli bir sekilde yapmaz	
is takibini yapmaz	
isin takibini yapmaz	is takibini yapmaz
liderlik vasiflarini tasimaz	
dogustan bir liderlik vasfi yoktur	
liderlik vasiflarina sahip degildir	
liderlik becerilerine sahip degildir	liderlik vasiflarina sahip degildir
öz güvensizdir	
öz güvensizdir	
öz güvensizdir	

öz güvenli degildir	öz güvensizdir
risk almaz	
risk almaz	
risk almaz	risk almaz
risk almaz	
kendi bildiklerini dogru kabul eder	
sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder	
yalnizca kendi dogrularini kabul eder	sadece kendi bildiklerini dogru kabul eder
sigortasini yapmaz	
sigorta yapmaz	
sigorta yapmaz	
sigorta yapmaz	sigorta yapmaz
üsengectir	
üsengectir	üsengectir
sinirli davranir	
sinirlidir	sinirlidir
samimi oldugu calisanina ayricalikli davranir	
samimi oldugu elemana daha ayricalikli davranir	samimi oldugu calisanina ayricalikli davranir
ön yargilidir	
ön yargilidir	ön yargilidir
mesai saatlerini dengeli tutmaz	
mesai saatlerini uzatir	
mesai sattlerini esnek tutar	mesai sattlerini esnek tutar
maasini yükseltmez	
ücret arttirmaz	maaslari yükseltmez
yatirim yapmaz	
yatirim yapmaz	yatirim yapmaz
yapilan isi begenmez	
yaptigi isi begenmez	yapilan isi begenmez
yanlis kararlar alir	
yanlis kararlar alir	yanlis kararlar alir
yalan söyler	
yalan söyler	yalan söyler
küfür eder	
küfürlü konusur	küfürlü konusur
kibrine yenik düser	
kibrine yenik düser	kibrine yenik düser
kendisini dinletemez	
kendisini dinletemez	kendisini dinletemez
karsi cinse ayricalik tanir	
karsi cinse daha ayricalikli davranir	karsi cinse ayricalikli davranir
kaba davranir	
calisanlara kaba davranir	kabadir
gereksiz ego sahibidir	
gereksiz ego yapar	gereksiz ego yapar

hakaret eder	
hakaret eder	hakaret eder
egoisttir	
egoisttir	egoisttir
asik suratli davranir	
asik suratli ve huysuzdur	surat asar
ast üst iliskisini kontrol edemez	
astla üst arasinda tampon görevi görmez	ast üst iliskisini kontrol edemez
calisanin kariyer planini sekteye ugratir	
calisanin kariyer yoluna tas koyar	calisanin kariyer planini sekteye ugratir
calisanlar arasinda probleme yol acar	
calisanlar arasinda sorunlara neden olur	calisanlar arasinda problemlere neden olur
kötü bir liderdir	
kötü bir liderdir	
kötü bir liderdir

kötü bir liderdir	
kötü bir liderdir	
kötü bir liderdir	
kötü bir liderdir	
kötü bir liderdir	
kötü bir liderdir	toksik bir liderdir

EK-8:Tek Kavramlar

adaletli bir sekilde bahsisleri dagitmaz
akademik olarak yetersizdir
akrabalarina öncelik tanir
aksakliklar oldugunda bilgi vermez
alkoliktir
analitik düsünmez
anlayisli degildir
arastirma ve sorgulama yapmaz
asagilayici bir tavir sergiler
calisanin isini önemsememesine neden olur
asiri dakiktir
asiri otoriterdir
ast üst kuralina uymaz
astin hatasini direkt asta bildirir
astin üstüne olan saygiyisini kaybetmesine yol açar
astlari ve üstleriyle iletisimi saglikli degildir
astlarini bekletir
astlarinin islerini kendisi yapmaya calisir liderlik yapamaz
avantaj saglayacagi konuda geri cekilir
ayin elemani tarzi uygulamalar gerceklestirmez
ayni mesai saati icin sabit bir ücret üzerinden devam etmez
basit isler verir
bazi calisanlarina daha fazla is yükler
bazi calisanlarini daha arka planda tutar
bazi calisanlarini kayirir
bilgisini calisanla paylasmaz
bilgisizdir
bir hata oldugunda ilk tepki olarak kizar
bir hata oldugunda personelin haklarini korumaz
bu isi yapamayacagini söyler
bu konuda calisaniyla tartisir
bulundugu konuma hazirdan gelmistir
bütün calisanlari aileden oldugunda net kararlar alamaz
bütün isleri kendisi yapar
cabuk karar degistirir
calisan gec kaldiginda hosgörüsüz davranir
calisan isini yaparken rahatsiz edici bir sekilde gözlemler
calisan isle ilgili soru soramaz
calisan sorumluluklarindan kacar
calisana calisan gözüyle bakmaz
calisana direkt ismiyle hitap eder
calisana isi birakmayi düsündürür
calisana iyi bir gelecek hayali kurdurmaz
calisana mesleki secimini sorgulatir

calisana rahat kosullar saglamaz
calisana saygi duymaz
calisana sorun ondaymis gibi düsündürür
calisana vadettigi ücretin fazlasini kendisine ayirir
calisana yasa disi isler yaptirir
calisandan yüksek performans bekler
calisani calisan olarak görmez
calisani degersiz hissettirir
calisani hakli oldugu bir durumda arkasinda durmaz
calisani hasta oldugunda izin vermez
calisani hirs yapmaya tesvik eder
calisani onu dikkate almaz
calisani sadece ekonomik bir arac olarak görür
calisani yanlis bir davranis segilediginde uyarmak yerine direkt olarak cezalandirir
calisani yanlis yaptiginda agresif sekilde davranir
calisani yardim talep ettiginde yardimci olmaz
calisanin asiri dakik olmasini bekler
calisanin beklentilerini karsilamaz
calisanin cikarini düsünmez
calisanin devamliligni saglamaz
calisanin ekonomik kaygilarina yol acar
calisanin en ufak hatasinda kizar
calisanin gururunu kirar
calisanin hastalik durumlarinda izin vermez
calisanin hatasini hosgörülü karsilamaz
calisanin hiçbir istegini geri cevirmez
calisanin isi aksatmasina neden olur
calisanin isi bildigini düsünür
calisanin isini sevmemesine neden olur
calisanin istemeden de olsa sistemi suistimal etmesine yol acar
calisanin kendi sorumlulugu altindaki insanlarin ihtiyaclarini saglikli bir sekilde karsilayamamasina neden olur
calisanin kendisini gelistirmesine imkan vermez
calisanin kisisel bilgilerini sakli tutmaz
calisanin konforunu düsünmez
calisanin medeni haline göre davranir
calisanin moralini bozarak ev hayatini olumsuz etkiler
calisanin mutlulugunu önemsemez
calisanin mutluluklarini paylasmaz
calisanin ondan cekinmesine neden olur
calisanin özel durumlarinda esneklik göstermez
calisanin özel durumlarini hice sayar
calisanin özel hayatina karisir
calisanin özel iliskilerini sorgular
calisanin performansini kötü etkiler
calisanin psikolojisini önemsemez

calisanin ruh halinden anlamaz
calisanin ruhsal durumunu önemsemez
calisanin saygisini yitirmesine neden olur
calisanin sikintilarini paylasmaz
calisanin tecrübesizligini hos görmez
calisanin yaptigi isi begenmez
calisanina baski yapar
calisanina da isi sevdirmez
calisanina fikir vermez
calisanina güvenmez
calisanina kendi özel isteklerini yaptirir
calisanina kirici sekilde davranir
calisanina öz güven asilamaz
calisanina yalan söyler
calisanini kendi istedigi kisi gibi görür
calisanini potansiyelini farketmez
calisanini yanlis kaynaklara yönlendirir
calisanini yari yolda birakir
calisanini yönlendirmez
calisaninin görev tanimini belirlemez
calisaniyla iletisim kurmaya tenezzül etmez
calisaniyla sosyal anlamda iletisime girmez
calisanlar arasinda adaletsiz davranir
calisanlar arasinda sorun oldugunda çözüm yollari bulamaz
calisanlar arasindaki hiyerarsiyi korumaz
calisanlar arasindaki sikintilarda bütünlestiricilik saglamaz
calisanlar arasindaki uyumu ve mutlulugunu saglamaz
calisanlar tarafindan suistimal edilir
calisanlar üzerinde otorite kuramaz
calisanlar üzerindeki etkisi azalir
calisanlara gelecek kaygisi yasatir
calisanlara karsi alayci davranir
calisanlara kötü davranir
calisanlara saygi duymaz
calisanlara sert davranir
calisanlara söz hakki vermez
calisanlara sözünü geçiremez
calisanlara sürekli sert davranir
calisanlara yalnizca calisan gözüyle bakar
calisanlara zarar verir
calisanlaraina gereksiz tavizler verir
calisanlari arasinda kiyaslama yapar
calisanlari bir sey danistiginda baskasina yönlendirir
calisanlari duygusal karmasaya sokar
calisanlari gecistirir
calisanlari hakkinda yeterli bilgiye sahip degildir

calisanlari is amacli kullanir
calisanlari lidere saygi duymaz
calisanlari magdur eder
calisanlari organize edemez
calisanlari sözleriyle incitir
calisanlari yönetirken kendi cikarlarini ön planda tutar
calisanlarin arkasindan is cevirmesine neden olur
calisanlarin basina buyruk olmasina müsade eder
calisanlarin bilgilerini yanlislamaya zorlar
calisanlarin dertlerine/sikintilarina çözüm bulmaya özen göstermez
calisanlarin fikirlerini kendi kararlarindan ön planda tutar
calisanlarin gelecek kaygilarini gidermez
calisanlarin gelecek planlarini kötü etkiler
calisanlarin gelismesini engeller
calisanlarin güvenini sarsar
calisanlarin haklarini esit olarak dagitmaz
calisanlarin hastaliklarini umursamaz
calisanlarin is yaparken cekinmesine neden olur
calisanlarin isine sürekli olarak karisir
calisanlarin islerine odaklanmasina engel olur
calisanlarin istekleri dogrultusunda esnek davranir
calisanlarin isteklerini karsilamaz
calisanlarin kisiel ihtiyaclarini önemsemez
calisanlarin konsantrasyonunu bozar
calisanlarin önemsedigi degerleri önemsiz görür
calisanlarin sadakatini kaybeder
calisanlarin saygisini yitirir
calisanlarin sorunlarini çözmeye calismaz
calisanlarin sosyal iliskilerine zarar verir
calisanlarin takibini yapmaz
calisanlarin yasantilarina göre insiyatif kullanmaz
calisanlarina karsi adil degildir
calisanlarina kötü bir örnektir
calisanlarina samimi davranmaz
calisanlarini dogru yönlendirmez
calisanlarini kücük düsürür
calisanlarinin fiziki özellikleri hakkkinda yeterli bilgiye sahip degildir
calisanlarinin zayif bir noktasini bulursa onlari sömürmeye yeltenir
calisanlarla anlasmazlik yasar
calisanlarla arasi iyi degildir
calisanlarla iliskisi saglikli olmaz
calisilan ortami cekici hale getirmez
calisma ortaminda disiplin olusmaz
calisma ortaminin düzeni saglayamaz
calisma prensiplerinden taviz verir
calisma saatleri tutarsizdir

calisma saatlerini esnek yapar
calisma sartlarini zorlastirir
cesaretsizdir
cevreden hizla etkilenir
ceza mekanizmasi daha fazla isler
cezalandirabilir
ciddiyetsizdir
cikarlarina uygun kurallar koyar
cimridir
coklu bakis acisina sahip degildir
çözüm odakli degildir
çalisanlarini azarlar
daha fazla kisinin yapmasi gereken isi az personele yükler
daha fazla ücret verir
demokratik degildir
diger ast üst iliskilerinde gördügü haksizliklara müdahele etmez
diger calisanlarin fikirlerini önemsemez
diger calisanlarin kendisini samimi olduklariyla kiyaslamasina neden olur
diger calisanlarla kiyaslama yapar
diger departmanlardaki calisanlrla esit hakki vermez
diger insanlarin yaninda uyarir
diger sirketlerle is birligi saglayamaz
diktatördür
disiplinsizdir
dogru yapacagi isi yanlis yapar
dolayli yoldan laf sokar
düsünceleri kolay degisir
düzensizdir
egitimli olanlari daha üstte tutar
egitimsizdir
egoist oldugunu belli eder
ekonomik kaygilarini gidermez
eksiklerin giderilmesini saglamaz
eksikliklerinin sorumlulugunu calisanin üzerine atar
eksikliklerle ilgili astlarindan gelen talepleri bilgilendirmeleri göz ardi eder
elemanlara esit degeri vermez
en son benim dedigim olur der
en ufak hatada cezalandirir
enflasyona bagli olarak zam yapmaz
esine/dostuna ayricalik tanir
esit sorumluluklar dagitmaz
etik degildir
farkli bölümlerde calisanlara ayni mesafede davranmaz
farkli fikirleri tek cati altinda toplayamaz
farkli görüsteki calisanini asagilar

fazla agresiftir
fazla kuralci davranir
fazla laubali biridir
fazla pasiftir
fazla sessiz birirdir
fazla sorumluluklari yerine getirmediginde de yine calisani suclar
fevri hareketlerde bulunur
fikir birligi saglayamaz
fikirlerinden kolay vazgecer
fiziki imkanlara daha cok deger verir
fiziki özelliklere göre is yükü vermez
gecikmeler hakkinda bilgi vermez
gelecek kusaklari kötü etkiler
gelismelere ayak uyduramaz
gerekli kosullari saglamaz
gereklilikler disinda farkli seylere yatirim yapar
gereksiz harcamalar yapar
gergin olur calisanini korkutur
geri dönüsü olan bir hatayi bile büyütür
giris cikis saatlerini farkli tutar
gözüne hos gören calisana farkli davranir
güc zehirlenmesi yasar
güzel vaatlerde bulunarak kandirabilir
hafta tatillerine önem vermez
hastalik/dogum/cenaze gibi özel durumlarina saygi duymaz
hatalar karsisinda ciddiyetsiz davranir
hatalarin düzeltilmesi icin caba sarfetmez
hatalarini yüzüne vurur
hatasini görmezden gelir
hedeflere ulasilmasi icin vadettigi seyleri yerine getirmez
hedefleri yoktur
hedeflerinden kolay vazgeçer
her konuda ben bilirim der
her kosulda müsteriye calisanindan daha cok önem verir
herhangi bir sikintida kayirdigi calisanlarin aklindaki sorulari giderir
hic düsünmeden arastirma yapmadan rekabet ortamina girer
hijyen kurallarina uymaz
hiyerarsik düzene uymaz
hos görülü davranmaz
hoslanmadigi elemana kötü davranir
hümanist degildir
idealleri yoktur
iki yüzlüdür
iletisimi kuvvetli degildir
ilgi duydugu bir calisanina karsi daha ilimli davranir
imkanlarini düzgün bir sekilde kullanamaz

inisiyatif kullanmaz
insani ihtiyaclara deger vermez
irkcidir
is ahlakina sahip degildir
is ahlakina uygun davranmaz
is arkadaslariyla yakin degildir
is bölümü saglamaz
is güvencesini saglamaz
is hakkinda yüzeysel anlasilmayan isteklerde bulunur
is icin gerekli araclari saglamaz
is konusunda ikilemler yasar
is kosullarini iyilestirmeye özen göstermez
is ortamindaki kargasayi önleyemez
is planini bozar
is üzerinde düsünmez
is yerinde gruplasmaya neden olur
is yerinin fiziki sartlariyla ilgilenmez
is yerinin sagladigi imkanlardan samimi oldugu calisanini faydalandirir
is yükünü gereksiz bir sekilde arttirir
ise alkollü gelir
ise giriste karsilikli haklari suistimal eder
ise giristeki anlasmaya uymaz
ise uygun insanlara imkan tanimaz
ise ve calisanlara saygi duymaz
isi bilmez
isi hakkinda bilgi vermez
isi nasil yaptigi hakkinda görüs almaz
isi yapacagina güvenmeyerek yanina ekstra eleman alir
isi zamaninda yapmayi önemsemez
isi zorunluluk olarak görür
isin durumu hakkinda calisani bilgilendirmez
isin isleyisini önemsemez
isin yavaslamasina ve hatalara neden olur
isinde uzmanlasamaz
isine odaklanamaz
isine son verecegini söyler
isini ciddiye almaz
isinin sorumluluklarini almaz
isle ilgili bilgi sahibi degildir
isle ilgili problemlerde çözüm yollari bulamaz
isle ilgili problemleri ise yansitir
islerde cok titiz davranir
isleri iyi yönetemez
isleri pratiklestirmez
islerin gec bitmesine neden olur
islerin gelismesini engeller

islerin kalitesinin düsmesine yol acar
islerin nasil islediginden haberi olmaz
islerin yarim kalmasina yol açar
islerini sik sik erteler
isletme bütcesini iyi yönetemez
isletme kurallarindan taviz verir
isletmedeki haksizliklara göz yumar
isletmenin gelismesi icin caba göstermez
isletmenin kurallarindan taviz verir
isletmenin parasini kendi cikarlari icin kullanir
isletmeye kendi cikarlarindan ötürü maddi zarar verir
isletmeye olan güveni sarsar
isletmeye zarar verir
isletmeyi kötü etkileyecek kararlar alir
isletmeyi maddi zarara ugratir
israf eder
isten cikarabilir
iyi bir dinleyici degildir
iyi calisma kosullar saglamaz
izin günlerini düzenli tutmaz
kadin erkek esitligini göz ardi eder
kafasinda kurguladigi seyi inatla kendi yoluyla yapar
karamsadir
karar verici olamaz
kararlarini calisanlara verdirir
karsi cins calisanini taciz eder
kati davranislar sergiler
kati kurallarini esnetmez
kayirmadigi calisan isi yapmak istmez
kendi cezalandirma stratejelirini uygular
kendi cikarlari zarar gördügünde isletmeye karsi saldiriya gecer
kendi dogru sandigi seyleri calisanina kabul ettirmeye calisir
kendi fikirlerini kabullendirmeye zorlar
kendi hatalarini kabul etmez
kendi hatalarinin sorumlulugunu üstlenmez
kendi eksikliklerinin sorumlulugunu calisanina yikar
kendi hatasinin sorumluluklarini astlarina yikar
kendi itibarini zedeler
kendi kafasina göre calisma saatlerini esnetir
kendi kafasina göre ücret degisikligi yapar
birlestirici degildir
kendi konumunu tehlikeye atmayacak elemanlar alir
kendi konumunu yüceltir
kendi liderinden gördügü kötü davranisi astlarina kendi yönetim sekliyle uygular
asik suratlidir
kendi otoritesini sarsar

kendi statüsünü tehlikeye sokar
kendi üstlerinden gördügü zorluklari astlarina uygular
kendi yaptigi yanlisin sorumlulugunu almaz
kendini calisanlarin yerine koymaz
kendini düzeltmeye calismaz
kendini yeterli zanneder
kendisine saygi duymaz
kendisine yakin gördüklerinin fikirlerine önem verir
kendisini ifade edemez
kendisini ilgilendirmeyen problemleri görmezden gelir
kendisini kanitlamamistir
kendisini sinirlandirir
kendisini zorlamasi gereken durumlarda kolaya kacar
kibirlidir
kolay ikna olur
konaklama hizmeti saglamaz
konsept disi isler yaparak isi tehdit altinda birakir
konsepti gelistirmez
konumunu kullanarak calisanlarini ezer
konumunun farkinda degildir
konusmaktan cekinir
korkarktir
kötü bir olayda duyarsiz davranir
kötü giden bir isi kurtarmaya cabalamaz
kötü üslupla konusur
krizi düzgün bir sekilde yönetemez
krizlere/risklere karsi çözüm üretemez
laik degildir
liderdik özelliklerini kötüye kullanir
liderlik icin uygun degildir
maddi kazanimlar konusunda sözlerini tutmaz
maaslari eksik yatirir
maddi/manevi acidan zarar verir
malzeme eksikliklerini önemsemez
malzemelerdeki arizalari gidermez
manevi degerleri önemsemez
mantikli hareket etmez
mevkiye göre yeme icme hizmetini farkli sunar
mimiklerini etkili kullanamaz
müsterilere kötü davranir
müsterilere kötü gözle bakar
müsterileri kandirir
müsterilerin önünde bagirir
müsterilerin sagligini önemsemez
müsterinin begenmedigi ürünü kaldirmaz
müsterinin görüslerine önem vermez

müsteriye kaynak saglayamaz
müsteriyi haksiz cikarmaya calisir
müsteriyi kacirir
ne yapabilecegine dair arastirma yapmaz
olumsuz bir durumda isgörenine güven vermez
otoriteye sahip degildir
otoriteyi farkli yollardan saglar
ödül ceza yöntemi uygulamaz
ögrenmeye kapalidir
önderlik edemez
öz elestiri yapmaz yalnizca calisanini elestirir
özel durumlarda izin vermez
özel günleri önemsemez
özel hayatinda kötü aliskanliklari vardir
özel sorunlarini ise yansitir
özenti dogrultusunda bilmedigi bir ise atilir
özü sözü bir degildir
para kaygisindan dolayi isi kalitesizlestirir
paragözdür
parayi kendi cikarlari icin kullanir
patrona karsi calisani savunmaz
pazar arastirmalari yapmaz
planlamalari dogru yapamaz
planlari ve prensipleri yoktur
pozitif ayrimcilik yapar
pragmatisttir
pratik çözümler bulamaz
prim vermez
problem oldugunda çözüm odakli degildir
problemlerle basa cikamaz
programsiz davranir
radikal degildir
radikal kararlar alir
rahatsiz edici anilarini anlatir
rakipleri büyürken kendisi kücük kalir ve yok olur
risk almaktan korkar
sabirsizdir
sadece is yerinin menfaatini düsünür
sadece kendi bildigini okur
sadece müsteriyi hakli bulur
sagliksiz malzeme kullanir
samimi elemana torpil yapar
sartlari calisanlara uygun hale getirmez
seffaf degildir
sektörel bazda bilgi sahibi degildir
sektörüyle ilgili gelismeleri takip etmez

senetler/evraklar imzalatarak zorla calistirir
servis hizmeti saglamaz
shiftleri ayarlayamaz
sigorta pirimlerini yatirmaz
sikayet ve önerilere geri dönüs saglamaz
soguk kanli degildir
soguk kanliligini koruyamaz
soru soruldugunda ters cevap verir
sorulan sorulara ilgisiz davranir
sorulariyla rahatsiz eder
sorumlu oldugu isten kaytarir
sorumluluklarin altindan kalkamaz
sorumluluktan almaktan cekinir
sorumluluktan kacar
sorunlari diger departmanlara yaymaya yol acar
sorunlari erteler
sosyal aktiviteler yapmaz
sosyal hayatinda yeterince aktif degildir
sosyal hayatta tanidigi calisana dahaz az is verir
sosyal hayatta tanidigi calisaninin fikirlerine daha cok önem verir
sosyal ortamdaki samimiyetini is ortamina tasir
sözleriyle rahatsiz eder
stratejik düsünemez
stres kontrolü yoktur
sürekli bagirir
sürekli calisan degisikligine gider
sürekli olarak basina birini koyarak kontrol ettirir
sürekli yanlis kararlar alir
sürekli yerinde sayar
taciz eder
takintili davranislar sergiler
tanidigi calisana daha esnek davranir
tanidiklarina ayricalikli davranir
tanidiklarina daha cok önem verir
tanidiklarina daha cok sans tanir
tanidiklarina daha fazla ücret verir
tanidiklarina karsi bilgi vermeye aciktir
tanidiklarina kolay isler verir
tanidiklarina terfi verir
tarihi gecmis ürünler kullanir
tatil günlerinde calistirir
tatil günlerini önemsemez
tazminat vermemek icin isten cikarmaz
tazminat vermemek icin sacma gerekceler uydurur
tecrübesizlere sans vermez
tedarikci ve müsterilere zarar verir

tehdit eder
tek gayesi maddiyattir
teknik arizalari gidermez
teknik kisilerin yönlendirilmesini saglamaz
telefon konusmalarini engeller
tembeldir
toplantilara gecikir
toplum kurallarini hice sayar
torpil yapar
tutarsizdir
uyusmayan iki calisani ayni takimda calistirir
ürettigi ürünler hakkinda yanlis bilgilendirir
ürünü daha fazla maliyete satar
üst kademedeki calisana daha ayricalikli davranir
üstlerinden aldigi emiri astlarina uygulamaz
üstten gelen bilgiyi asta yanlis aktarir
vasifsiz cevresini kayirir
vergi kacirir
vizyon sahibi degildir
yalnizca isi görülsün ister
yalnizca isini yapan biri gibi görür
yalnizca isletmenin kazancini düsünür
yalnizca para icin calisir
yalnizca sonuc odakli davranir
yanlis hedefler belirler
yapamiyorsun tarzinda yildirici kelimeler kullanir
yapilan isin kalitesini düsürür
yaptigi ise uygun degildir
yaptigi isi gelistiremez
yaptigi yanlis davranislrin dogrusunu yalnizca calisanindan bekler
yaptigi yanlislari farkettigi halde dogru olani uygulamaz
yaratici degildir
yasam kalitesine önem vermez
yasantilari hakkinda yeterli bilgiye sahip degildir
yasi büyük olanlara ön yargili davranir
yeme icme hizmeti saglamaz
yemek saatlerini umursamaz
yeni fikirlere kapalidir
yeni projelerden cekinir
yeni yollar aramaz
yeniliklere ayak uyduramaz
yerine göre davranmaz
yetersiz bir calisan olsa bile terfi konusunda daha öncelikli davranir
yetersizdir
yogunluk oldugunda strese girer
yönetim tarafindan secilir

yüzde yüz is odakli bakar
zam konusunda sikinti cikarir
zaman kaybina yol acar
zamaninda isin basinda degildir
zamanlamayi beceremez
müsterilerle iletisim halinde degildir
müsterilerle iletisimi saglikli degildir
kendi sorumluluklarini göz ardi eder
kendi sorumluluklarini yerine getirmez
calisanin isle ilgili hayallerini yikar
deneyimsizdir

EK-9:Öğrenim Görülen Bölüme Göre Farklılaşan Kavramlar

Konaklama İşletmeciliği Öğrencilerine Özgü Algılanan Toksik Lider Davranışları	Gastronomi ve Mutfak Sanatları Öğrencilerine Özgü AlgılananToksik Lider Davranışları
Argo konuşur	Ahlaksızdır
Bağırarak konuşur	Çalışan haklarını korumaz
Başarısızlığın sorumluluğunu çalışana yıkar	Çalışan performansını düşürür
Bencildir	Çalışana kendisini beceriksiz hissettirir
Çalışan hata yaptığında kötü davranır	Çalışanı takdir etmez
Çalışanı rencide eder	Çalışanın alışkanlıklarına göre mola sürelerini farklı uygular
Çalışanı teşvik etmez	Çalışanın haklarını vermez
Çalışanın özel hayatını önemsemez	Çalışanın isi bırakmasına neden olur
Çalışanın psikolojisini kötü etkiler	Çalışanın özel hayatına saygı göstermez
Çalışanın sevkini kırar	Çalışanın yanlış yapmasına neden olur
Çalışanlar arasında birlik beraberlik sağlamaz	Çalışanları isten soğutur
Çalışanlar arasında iletişimi sağlamaz	Çalışanları köle gibi görür
Çalışanlarla arasındaki mesafeyi korumaz	Çalışanların verimini düşürür
Değişimden korkar	Çalışanlarını dinlemez
Dengesizdir	Çalışanlarını önemsemez
Dış görünüşüne önem vermez	Çalışanlarını yönetemez
Egosuna yenik düşer	Çalışanlarıyla ilgilenmez
Gereksiz samimiyet kurar	Çalışanlarla iletişimi sağlıklı değildir
Giriş çıkış saatlerine önem vermez	Cinsiyet ayrımcılığı yapar
İs takibini yapmaz	Dil/din/irk ayrımı yapar
İs yerinin geleceğini düşünmez	Fazla mesaiye zorlar
İsin başında değildir	Gereğinden fazla mesai yaptırır
İsin verimliliğini düşürür	Hata olduğunda azarlar
İsini önemsemez	Gerekli materyalleri sağlamaz
İsini sevmez	İs yükünü eşit dağıtmaz
Kati kurallar koyar	İse uygun eleman seçmez
Kendi sorumlu olduğu isi çalışanına yıkar	İsin isleyişini bozar
Liderlik görevlerini yerine getirmez	İsin mutfağından gelmez
Liderlik vasıflarına sahip değildir	İzin günlerini kullandırmaz
Maaşları ödemez	Karizmatik değildir
Otokratiktir	

Otoritesini kaybeder	Kendi birimine yapılan haksızlıklara göz yumar
Öz güvensizdir	Kendi hatasının sorumluluğunu astına yükler
Sadece basariyi üstlenir	Kendini geliştirmez
Sadece kendi bildiklerini doğru kabul eder	Konumuna torpille gelmiştir
Sadece kendi kararlarını uygular	Kötü davranışlar sergiler
Sigorta yapmaz	Maaşları eşit dağıtmaz
Siyasi görüsünü is yerine yansıtır	Mobbing yapar
Sorumsuzdur	Molaları kısa tutar
Risk almaz	Motive edici şeyler yapmaz
Takipçileri yoktur	Oluşan krizi yönetemez
Tek başına karar alır	Planlı çalışmaz
Vurdumduymazdır	Saygısızdır
	Sürekli emirler verir
	Yeniliklere kapalıdır
	Umursamazdır

EK-10:Cinsiyete Göre Farklılaşan Kavramlar

Kadın Öğrencilere Özgü Algılanan Toksik Lider Davranışları	Erkek Öğrencilere Özgü Algılanan Toksik Lider Davranışları
Aşırı disiplinlidir	Başarısızlığın sorumluluğunu çalışana yıkar
Adaletsizdir	Çalışan haklarını korumaz
Argo konuşur	Çalışanları köle gibi görür
Bağırarak konuşur	Çalışanların verimini düşürür
Çalışan performansını düşürür	Çalışanlarıyla ilgilenmez
Çalışana kendisini beceriksiz hissettirir	Dil/din/ırk ayrımı yapar
Çalışana kendisini kötü hissettirir	Fazla mesaiye zorlar
Çalışanı rencide eder	Gereğinden fazla mesai yaptırır
Çalışanı teşvik etmez	Gerekli materyalleri sağlamaz
Çalışanın alışkanlıklarına göre mola sürelerini farklı uygular	İsin başında değildir
Çalışanın sevkini kırar	İsin isleyişini bozar
Çalışanın yanlış yapmasına neden olur	İsin mutfağından gelmez
Çalışanını dinlemez	İsin verimliliğini düşürür
Çalışanlara eşit davranmaz	Karizmatik değildir
Çalışanlarını önemsemez	Kendi birimine yapılan haksızlıklara göz yumar
Çalışanlarla arasındaki mesafeyi korumaz	Kendi hatasının sorumluluğunu astına yükler
Dış görünüşüne önem vermez	Kendini geliştirmez
Fazla mesai ücretini vermez	Kendisini dinletemez
Fazla mesai yaptırır	Kibrine yenik düşer
Gereksiz samimiyet kurar	Konumuna torpille gelmiştir
Hata olduğunda azarlar	Liderlik vasıflarına sahip değildir
İs yerinin geleceğini düşünmez	Mobbing yapar
İs yükünü eşit dağıtmaz	Motive edici şeyler yapmaz
İsini önemsemez	Oluşan krizi yönetemez
İsini sevmez	Planlı çalışmaz

İzin günlerini kullandırmaz	Sadece basariyi üstlenir
Kabadır	Sadece kendi çıkarlarını düşünür
Kendi sorumluluklarını yerine getirmez	Sadece kendi kararlarını uygular
Liderlik vasıflarına sahip değildir	Sigorta yapmaz
Maaşları eşit dağıtmaz	Sorumsuzdur
Maaşları yükseltmez	Tek başına karar alır
Mesai saatlerini esnek tutar	Üşengeçtir
Molaları kısa tutar	Yanlış kararlar alır
Otokratiktir	
Ön yergilidir	
Öz güvensizdir	
Sadece kendi bildiklerini doğru kabul eder	
Saygısızdır	
Siyasi görüsünü is yerine yansıtır	
Surat asar	
Sürekli emirler verir	
Takipçileri yoktur	
Yalan söyler	

EK-11:Toksik Lider Deneyimine Göre Farklılaşan Kavramlar

Toksik Deneyimi Olan Öğrencilere Özgü AlgılananToksik Lider Davranışları	**Toksik Deneyimi Olmayan Öğrencilere Özgü Algılanan Toksik Lider Davranışları**
Adaletsizdir	Basarisiz ligin sorumluluğunu çalışana yıkar
Argo konuşur	Çalışan performansını düşürür
Çalışan haklarını korumaz	Çalışana kendisini beceriksiz hissettirir
Çalışan hata yaptığında kötü davranır	Çalışanı rencide eder
Çalışanı takdir etmez	Çalışanın alışkanlıklarına göre mola sürelerini farklı uygular
Çalışanı teşvik etmez	Çalışanın isi bırakmasına neden olur
Çalışanın haklarını vermez	Çalışanlarını dinlemez
Çalışanın kariyer planını sekteye uğratır	Çalışanlarla arasındaki mesafeyi korumaz
Çalışanın özel hayatına saygı göstermez	Değişimden korkar
Çalışanın sevkini kırar	Dış görünüşüne önem vermez
Çalışanın yanlış yapmasına neden olur	Fazla mesaiye zorlar
Çalışanını eğitmez	İsin başında değildir
Çalışanlar arasında birlik beraberlik sağlamaz	İsini önemsemez
Çalışanlar arasında iletişimi sağlamaz	İzin günlerini kullandırmaz
Çalışanlar arasında problemlere neden olur	Maaşları ödemez
Çalışanları köle gibi görür	Maaşları yükseltmez
Çalışanlarını önemsemez	Mobbing yapar
Çalışanlarını yönetemez	Molaları kısa tutar
Dil/din/irk ayrımı yapar	Motive edici şeyler yapmaz
Dengesizdir	Otoritesini kaybeder
Gereğinden fazla mesai yaptırır	Öz güvensizdir
Giriş çıkış saatlerine önem vermez	Sadece basariyi üstlenir

Hata olduğunda azarlar	Siyasi görüsünü is yerine yansıtır
İs yükünü eşit dağıtmaz	Sürekli emirler verir
İse uygun eleman seçmez	
İsin mutfağından gelmez	
İsini sevmez	
İsle ilgili bilgisi yetersizdir	
Karizmatik değildir	
Kendi birimine yapılan haksızlıklara göz yumar	
Kendisini dinletemez	
Kibrine yenik düşer	
Konumuna torpille gelmiştir	
Küfürlü konuşur	
Liderlik görevlerini yerine getirmez	
Liderlik vasıflarına sahip değildir	
Maaşları eşit dağıtmaz	
Mesai saatlerini esnek tutar	
Oluşan krizi yönetemez	
Otokratiktir	
Ön yergilidir	
Risk almaz	
Sadece kendi bildiklerini doğru kabul eder	
Sadece kendi çıkarlarını düşünür	
Saygısızdır	
Sigorta yapmaz	
Sinirlidir	
Takipçileri yoktur	
Tek başına karar alır	
Üşengeçtir	
Yalan söyler	
Yanlış kararlar alır	
Yatırım yapmaz	

EK-12:Demografik Özellikler Anket Formu

Demografik Özellikler
Adınız, Soyadınız:
Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer
Yaşınız : ( ) 18-22 ( ) 23-27 ( ) 28-32 ( ) 33-37 ( )38-42 ( ) 43-47 ( ) 48 ve üstü
Eğitim Durumunuz : ( ) Okur-Yazar ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
Eğitim Aldığınız Bölüm Nedir? : ( )Konaklama İşletmeciliği ( )Gastronomi ve Mutfak Sanatları
İş Tecrübeniz Var mı? Daha Önce Bir Yerde Çalıştınız Mı? : ( )Evet ( )Hayır
Hangi Sektörde Çalıştınız? : ( ) Turizm Sektörü ( ) Diğer
Daha Önce Çalıştıysanız Toplam Çalışma Süreniz Nedir? : ( ) 1 yıldan az ( )1-3 ( )3-5 ( )5-7 ( )7-9 ( )9+
Çalıştıysanız Hangi Departmanda Çalıştınız? : ( )Ön büro ( )Mutfak ( )Servis ( )Kat Hizmetleri ( )Diğer
Daha Önce Kötü Bir Liderle Çalıştınız Mı? : ( )Evet ( )Hayır
Görüşme Sorusu: Size göre kötü lider kimdir ve hangi davranışları sergiler?

ÖZ GEÇMİŞ

Birsel TEPEBAŞI

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri/Tarihi: 21.07.1993/İstanbul

EĞİTİM BİLGİLERİ

2013-2014-Süleyman Demirel Üniversitesi/Isparta Meslek Yüksekokulu/Turizm ve Otel İşletmeciliği-Ön Lisans

2014-2016-Kocaeli Üniversitesi/Konaklama İşletmeciliği-Lisans

2018-(Hâlen)-Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı/Turizm İşletmeciliği Programı-Yüksek Lisans

YABANCI DİL

İngilizce-Orta Seviye

KURS ve SERTİFİKALAR

2018-Diksiyon/MEB

YAYIN

Turizm Öğrencilerinin Toksik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma.

Yavaş A., Tepebaşı B. International Marmara Social Sciences Congress (Spring). 20.06.2020.