T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE OLAN ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Eda ALTIN

Danışman
Doç. Dr. Özge TURHAN

İstanbul-2025

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı	**:**	Eda ALTIN
Tezin Dili	**:**	Türkçe
Tezin Adı	**:**	Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizliğe Olan Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma
Enstitü	**:**	İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	**:**	İşletme
Tezin Türü	**:**	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	**:**	07.07.2025
Sayfa Sayısı	**:**	100
Tez Danışmanları	**:**	Doç. Dr. Özge TURHAN
Dizin Terimleri	**:**	Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Toksik
Türkçe Özet	**:**	Toksik Liderlik Algısının Sağlık Çalışanları Üzerinde Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Araştırılması.
Dağıtım Listesi	**:**	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Eda ALTIN

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE OLAN ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Eda ALTIN

Danışman
Doç. Dr. Özge TURHAN

İstanbul-2025

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Eda ALTIN

…/…/2025

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eda ALTIN'ın Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizliğe Olan Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, Sağlık Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY*

Üye
Doç. Dr. Özge TURHAN
(Danışman)

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN*

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
... / ... / 2025

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüz çalışma yaşamının önemli sorunlarından biri olan toksik liderlik kavramını sağlık çalışanları özelinde derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Toksik lider davranışlarının çalışanların motivasyonunu düşürmesi, onları sessizliğe itmesi ve verimsiz çalışmalara neden olması gibi örgüt yaşamında ciddi sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Bu araştırma ile bu sorunun varlığını ortaya koymak ve üzerinde düşünülmesi gereken önemli noktaları vurgulamak hedeflenmektedir. Literatürde benzer çalışmalar bulunsa da bu çalışma sağlık çalışanları özelinde toksik liderlik algısı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatüre özgün bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bulguları, sağlık sektöründe toksik liderliğin olası sonuçları hakkında önemli bilgiler sunarak, bu konuda farkındalık oluşturulmasına ve çözüm önerileri geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Sessizlik, Toksik

SUMMARY

It aims to deeply examine the concept of toxic leadership, which is one of the important problems of today's working life, specifically for healthcare professionals. It is known that toxic leader behaviors cause serious problems in organizational life, such as reducing employees' motivation, pushing them into silence and causing inefficient work. This research aims to reveal the existence of this problem and emphasize important points that need to be considered. Although there are similar studies in the literature, this study aims to make an original contribution to the literature by examining the relationship between toxic leadership perception and organizational silence specifically for healthcare professionals. The findings of the study can contribute to raising awareness and developing solution suggestions on this issue by providing important information about the possible consequences of toxic leadership in the healthcare sector.

Keywords: Leadership, Organizational Silence, Toxic

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**
RESİMLER LİSTESİ ..... **viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **ix**
ÖNSÖZ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

1.1.Liderlik 2
1.2.Liderliğin Tanımı ve Anlamı 3
1.3.Liderlik Teorileri 3
1.4.Özellikler Teorisi 5
1.5.Davranışsal Liderlik Teorileri 6
1.5.1.Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 6
1.5.2.Michigan Üniversitesi Çalışmaları 7
1.5.3.Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli 7
1.6.Durumsal Teoriler 9
1.6.1.Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli 10
1.6.2.Yol-Amaç Liderlik Modeli 10
1.6.3.Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaşam Yaklaşımı 11
1.6.4.Vroom-Jago-Yetton Modeli 12
1.7.Modern Liderlik Teorileri 12
1.7.1.Etkilişimsel Liderlik 13
1.7.2.Dönüşümsel Liderlik… 14
1.7.3.Karizmatik Liderlik 15
1.7.4.Antrenör Tipi Liderlik … 16
1.7.5.Paternalist (Babacan) Liderlik… 16
1.7.6.Liderliğe İkame Kuramı 18
1.7.7.Liderlik ve Yöneticilik Farkı 19
1.7.8.Örgütsel Açıdan Liderliğin Önemi 19
1.8.Toksik Liderlik… 21
1.8.1.Toksik Kavramı 22
1.8.2 Toksik Liderlik Kavramı 22
1.8.3.Toksik Örgüt 23
1.8.4.Toksik Liderin Özellikleri 24

1.8.5.Toksik Liderliğin Alt Boyutları 27
1.8.5.1.Zorbalık 27
1.8.5.2.Narsisizm 27
1.8.5.3.Mobbing 27
1.8.5.4.İstismar 28
1.8.5.5.Ayrımcılık 28
1.8.5.6.İnatçılık ve Esneklik Eksikliği 28
1.8.5.7.Saldırganlık 29
1.8.5.8.Adaletsizlik 29
1.8.5.9.Bencillik 29
1.8.5.10.Yetersiz İletişim 29
1.8.6.Toksik Liderlik Türleri 30
1.8.6.1.Devamsız Lider… 30
1.8.6.2.Beceriksiz Lider… 30
1.8.6.3.Eş-Bağımlı Lider… 30
1.8.6.4.Pasif Agresif Lider… 31
1.8.6.5.İşgüzar Lider… 31
1.8.6.6.Paranoyak Lider… 31
1.8.6.7.Katı Lider… 32
1.8.6.8.Kontrolcü Lider… 32
1.8.6.9.Zorlayıcı Lider… 33
1.8.6.10.İnfazcı Lider… 33
1.9.Toksik Liderlik Sonuç ve Neden Gösterilmesi 33

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1.Örgütsel Sessizlik 34
2.2.Örgütsel Sessizlik Teorileri 35
2.2.1.Bekleyiş Teorisi 35
2.2.2.Fayda-Maliyet Analizi 35
2.3.Örgütsel Sessizlik Türleri 36
2.3.1.Kabullenici Sessizlik 36
2.3.2.Korunmacı Sessizlik. 36
2.3.3.Korumacı Sessizlik… 37
2.4.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri 37
2.4.1.Bireysel Nedenler. 38
2.4.2.Örgütsel Nedenler 39
2.4.3.Yönetsel Nedenler… 40
2.5.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Mobbing Sebepleri, Sinik Tutumları, Örgütsel Davranışların Olumsuzlukları 40
2.6.Toksit Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki 41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

3.1.Amacı ve Önemi 45
3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 45
3.3.Araştırmanın Model ve Hipotezi 46
3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları 46
3.5.Veri Toplama Tekniği 47
3.6.Araştırma Bulguları 47
3.6.1.Bulgulara İlişkin İstatiksel Analizler 47
3.6.2.Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler 48
3.6.3.Değişkenlere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 51
3.6.4.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 58
3.6.5.Regresyon Analizleri 60

TARTIŞMA 64
SONUÇ VE ÖNERİLER 71
KAYNAKÇA 77

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Süreç Liderliği Teorileri 4

Tablo 2. Özellikler Teorisi'ne Göre Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler..... 5

Tablo 3. Araştırma Katılımcılarının Demografik İstatistikleri 49

Tablo 4. Toksik Liderlik Açıklanan Toplam Varyansı 52

Tablo 5. Toksik Liderlik Döndürülmüş Faktör Analizi 53

Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Açıklanan Toplam Varyans 56

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Bileşen Matrisi 57

Tablo 8. Genel Korelasyon 58

Tablo 9. Alt Boyutlar Bazında Korelasyon..... 59

Tablo 10. Regresyon Analizi 61

Tablo 11. Alt Boyutlar Bazında Regresyon Analizi..... 61

RESİMLER LİSTESİ

Resim 1. Çaba, Performans ve Sonuç Arasındaki Ilişkiyi Gösteren Beklenti Teorisi Grafiği 35

Resim 2. Bir Kuruluşta Açıkça Konuşmanın Maliyet ve Faydalarını Gösteren Karar Ağacı 36

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Model 46

ÖNSÖZ

Liderlik, genellikle bir organizasyonun başarısı için hayati öneme sahip, olumlu özelliklerle özdeşleştirilen bir kavramdır. Ancak, son yıllarda psikoloji, sosyoloji ve örgütsel yönetim alanlarında yapılan çalışmalar, liderliğin "toksik liderlik" olarak adlandırılan karanlık bir yüzünün de varlığını gözler önüne sermiştir. Toksik liderlik davranışları, çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkiler nedeniyle giderek artan bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu bağlamda, bu tez çalışması, toksik liderlik olgusunun sağlık sektöründeki yansımalarına odaklanmaktadır. Sağlık çalışanları, insan sağlığı gibi kritik bir alanda görev yapmaları nedeniyle yoğun stres ve baskı altında çalışmaktadırlar. Bu zorlu çalışma koşullarında, toksik liderlik davranışlarına maruz kalmaları, çalışanların sadece bireysel sağlıklarını değil, aynı zamanda örgütün genel işleyişini ve hasta bakım kalitesini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada, toksik liderlik davranışlarının sağlık çalışanları üzerindeki potansiyel toksik etkileri ve bu davranışların çalışanların örgütsel bağlılıkları, fiziksel ve psikolojik sağlıkları ile örgütün gelişimi üzerindeki etkileri derinlemesine incelenecektir. Tezin temel amacı, sağlık çalışanları üzerindeki toksik liderlik algısının, örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Toksik liderlerin sergilediği olumsuz davranışların, çalışanların düşüncelerini ifade etmelerini engellediği, olaylar karşısında sessiz kalmalarına veya tepkisizleşmelerine yol açtığı varsayımı üzerinden hareket edilmektedir. Bu kapsamda, "Sağlık çalışanlarındaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizliğe olan etkileri nelerdir?" sorusuna yanıt aranacak ve bu ilişkinin boyutları ortaya konmaya çalışılacaktır.

Bu tez çalışması, günümüz iş yaşamında önemli bir sorun teşkil eden toksik liderlik kavramının sağlık çalışanları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Özellikle, sağlık çalışanlarının algıladığı toksik liderlik davranışlarının, örgütsel sessizlik davranışına olan etkisi araştırılmaktadır. Çalışma, toksik liderliğin sağlık sektöründeki olası olumsuz sonuçlarını ortaya koyarak, bu konuda farkındalık yaratmayı ve literatüre özgün bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

GİRİŞ

Liderlik kavramı genellikle olumlu niteliklerle anılsa da psikoloji, sosyoloji ve örgütsel yönetim alanlarında giderek artan araştırmalar, liderliğin "toksik liderlik" olarak adlandırılan karanlık bir yüzünün de olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, bu tez, toksik liderlik davranışlarının sağlık çalışanları üzerindeki olumsuz etkilerini ve bu davranışların çalışanların tutum ve davranışlarına olan yansımalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle, toksik liderlik algısının sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar ile örgütün gelişimi üzerindeki potansiyel etkileri araştırılacaktır. Çalışmanın temel odak noktası ise, toksik liderlik davranışlarının sağlık çalışanlarında örgütsel sessizliğe yol açıp açmadığı ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin boyutlarının neler olduğudur. Sağlık sektörü, insan hayatının söz konusu olduğu, yüksek stres ve baskı altında çalışmayı gerektiren bir alandır. Bu zorlu ortamda, toksik liderlik davranışlarına maruz kalan sağlık çalışanlarının motivasyonları düşebilir, iş tatminleri azalabilir ve hatta fiziksel ve psikolojik sağlıkları olumsuz etkilenebilir. Ayrıca, toksik liderliğin bir sonucu olarak çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalması ve örgütün genel gelişiminin engellenmesi gibi ciddi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, sağlık çalışanları üzerindeki toksik liderlik algısının etkilerinin araştırılması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının algıladığı toksik liderlik davranışlarının, örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde incelemektir. Toksik davranışlar sergileyen liderlerin, örgütlerde çalışan personeli düşüncelerini ifade etmekten alıkoyduğu, olaylar karşısında sessiz kalmaya veya tepkisizleşmeye yönelttiği varsayımı bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmaktadır.

Liderlik, örgütler için kritik bir öneme sahip olsa da "toksik liderlik" olarak adlandırılan olumsuz davranışlar çalışanlar üzerinde ciddi etkiler yaratabilmektedir. Bu tez çalışması, sağlık çalışanlarının algıladığı toksik liderlik davranışlarının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Sağlık sektöründeki toksik liderlik algısının çalışanların düşüncelerini ifade etme davranışlarını nasıl etkilediği sorusuna cevap aranacak ve bu ilişkinin boyutları ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu çalışma, sağlık çalışanları özelinde bu konuyu ele alarak literatüre özgün bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ

1.1. Liderlik

Organizasyonların geçmişin geleneksel kalıplarından kurtularak geleceğe yönelmelerinde önemli stratejik araçlardan biri, insan öğesine bakışlarında yani örgütsel davranış yaklaşımlarındaki değişimdir. Bu bakış açısı geleneksel yönetici tarzının ötesinde, daha insan odaklı yönetici profilini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel performansı arttırma, işgücünden en üst düzeyde yararlanma, faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ve hız kazanma arzusuyla yöneticiler buna kendilerini mecbur hissetmektedirler. Bu mecburiyet örgütleri iş odaklı düşünen geleneksel yöneticilik anlayışından, insan odaklı düşünen liderlik anlayışına götürmektedir. Nitekim G. Le Bon "ister bir hayvan sürüsü ister bir insan topluluğu için olsun belirli sayıda canlı varlıklar bir araya geldiklerinde bir liderin etkisi altına girerler" demek suretiyle topluluk halinde yaşayan canılar için liderliğin bir tercih değil zorunluluk olduğunu belirtmektedir (Bozlağan, 2005).

Yunanca "gemi dümencisi" anlamına gelen liderlik kavramı, literatüre 14. yüzyılda girmiş, ancak son iki yüzyıla bakıldığında daha sık kullanılır hale gelmiştir. Liderlik özellikle yirminci yüzyılda gerek teorisyenlerin gerekse uygulayıcıların dikkatlerini fazlasıyla çekmiş, benzer olmayan yönetim usullerinin benimsenmesi benzerlik göstermeyen liderlik türü ve yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Dönüştürücü liderlik, etkileşimce liderlik, demokratik liderlik ve karizmatik liderlik gibi birçok liderlik yaklaşımı söz konusu olmuş, diğer taraftan da liderliğe dair ikame yaklaşımı, işinde profesyonel olanların, örgütsel sadakatleri ve iş ahlakları yüksek olanlar için liderliğin gereksiz olduğu ileri sürülmüştür (Çetin ve Beceren, 2007: 118).

Günümüze gelindiğinde liderlik konusu fazlasıyla istismar edilen bir konu haline gelmiş ve çok farklı liderlik türü kapsamında konu analiz edilmeye devam etmektedir. Bu liderlik türlerinden bazıları şunlardır. Karizmatik liderlik, demokratik liderlik, otoriter liderlik, transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, tam serbesti tanıyan liderlik, yetki verici liderlik, takım liderliği katılımcı liderlik, (etkileşimci) liderlik, kumanda (zorlayıcı) liderlik, ilişkisel liderlik, eğitici liderlik, danışman liderlik, liderlik ve yaratıcı liderlik gibi türlerinin yanı sıra, bazı ilginç isimlerle de anılmaktadır. Örneğin,

Kopuk liderlik, Anlatan liderlik, İlgi liderliği ve Dağlılık liderlik bu türlerden bazılarıdır (Özer, 2008: 8).

1.2. Liderliğin Tanımı ve Anlamı

Lider, bir hedefe ulaşmak için başkalarını etkileyebilen, ikna edebilen ve yönlendirebilen kişidir. Liderlik ise bir etkileme süreci, insanları etkileme ve yönlendirmedir. İnsanları yönetmek için bulunması gereken yönetsel beceri demektir. Liderlik, toplumda yer alayı bir bireyler grubunu, belirli hedeflere yönlendirme ve eyleme geçirme yeteneğidir. Belirli hedeflere ulaşmak için birtakım değerleri izleyicilerine benimsetmek suretiyle onların davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderlik, sadece bir otorite, unvan ya da statü sahibi olmak değil, aynı zamanda bir işi başkalarına gönüllü olarak yaptırabilme ve benimsetebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, liderlik kendi isteğini başkalarının isteği haline getirme becerisidir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 53).

Liderlik yönlendirme, enerji verme, isteklendirme ve çalışanları bir misyona ve vizyona gönüllü olarak bağlama sürecidir. Grup hedeflerini belirleme ve geliştirme, grubu söz konusu hedeflere yönlendirmedir. Amaçların gerçekleştirilmesi yönünde insanların davranışlarını yönlendirme sürecidir. Başka bir tanımla liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için çalışanları etkileme, motive etme ve yönlendirme, yani insanları etkileme gücü ve yeteneğidir. Burada yetenek liderin karizmasıyla ilgilidir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen kişiyi ifade etmektedir. Liderlik terimine ilişkin tanımların ortak noktaları içten isteme temelinde çalışanların teşvik edilmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir (Balay, 2000: 74).

1.3. Liderlik Teorileri

Liderlik hakkında araştırmalar Antik Yunan'a kadar uzanır. Sokrates, Platon, Aristo, Perikles, Homeros, Sofokles ve Heraklitos, Gazali, Maverdi, Nizamülmülk gibi filozoflar liderlik tanımı üzerinde durmuşlar, liderin kişisel özellikleri, eğitimi, lider ile izleyicileri arasındaki iletişim, toplumsal açıdan liderin önemi gibi konulara çeşitli açıklamalar getirmişlerdir. Liderliğin tarihsel gelişiminde ikinci evre Rönesans dönemidir. Bu dönemde daha çok toplumsal liderlik konusu üzerinde durulmuştur. Liderlerin bireyler üzerindeki iktidarı tartışılmış ve bireylerin huzur ve mutluluğunu

temel alan uzlaşmacı ve insani değerlik özellikleri incelenmiştir. Bu dönemde liderlik konusunu ele alan Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler, toplumsal barışın sağlanmasında güçlü liderliğin önemine dair kapsamlı analizler yapmışlardır.

Örgütsel davranışın daha büyük bir önem kazandığı Sanayi Devrimi döneminde ise "İdeal Toplum Düzeni", "Yönetsel Kontrol" ve "akılcılık" konuların üzerinde duran Hegel, Darwin, Durkheim ve Marx gibi düşünürler liderlik konusunu insanın tabiatı ve toplumsal yapılar çerçevesinde analiz etmişlerdir. 20. yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde ise Freud, Skinner, James, Fromm ve Jung gibi psikologlar liderliği psikolojik ve davranışsal açılardan ele almışlardır.

Tablo 1. Süreç Liderliği Teorileri

Dönem	**Liderlik Teorileri**	**Teorinin Ana Düşüncesi**
1940'lardan Önce	Özel Liderlik Teorisi	Liderlik vasıflarının doğuştan geldiği ve belirli kişilere özgü olduğu savunulmaktadır.
1940-1960	Davranışsal Teoriler	Liderin etkinliğinin, sergilediği davranış biçimleriyle doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmaktadır.
1960-1980	Durumsal Teoriler	Etkili liderliğin, liderin özelliklerinden ziyade içinde bulunulan duruma göre şekillendiği öne sürülmektedir.
1980'ler ve Sonrası	Yeni Yaklaşımlar	Liderin vizyon sahibi olması, yenilikçi bir bakış açısı sunması ve ilham verici olması ön plana çıkmaktadır.

Kaynakça: (House, 1971: 321-339)

Liderliğin bugüne kadar çok kez tanımı yapılmış ve liderliği ifade eden çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Yönetsel bir hedef için takipçilerin çabalarını eşgüdümleyen liderlik kuramlarının görece fazla olması, liderliğin boyutlarının tam olarak saptanamaması ve tanımı konusunda bir kesinliğin olmamasından kaynaklanmaktadır. Liderlik konusunda geliştirilen teoriler kavrama farklı açılardan yaklaşmışlardır. Bu teorileri şu şekilde tasnif etmek mümkündür: özellikler teorisi, davranışsal teoriler,

durumsal teoriler, liderlik yeni yaklaşımlar (House, 1971: 321-339).

1.4. Özellikler Teorisi

Özellik teorisi, lideri diğer insanlardan ayıran ve ona karşı bir farkındalık oluşturan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre liderlerin entelektüel, duygusal ve sosyal becerileri gibi kişisel nitelikleri ile fiziksel nitelikleri, onları liderlik açısından ayrıcalıklı bir konuma taşıdığı düşünülmektedir. Lideri herhangi bir insandan ayıran bazı özel kişisel özelliklerinin olduğu kabul edilir. Yönetici ile lideri aynı gören klasik yönetim anlayışında liderlik tanımlarında genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrolü üzerinde durulmaktaydı. 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu nitelikler bulunmaya çalışılmış ve söz konusu nitelikler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Tablo 2. Özellikler Teorisi'ne Göre Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yaş Boy Cinsiyet Irk Yakışıklılık/Güzellik	Zekâ Bilgi Kişiler arasındaki ilişki kurabilme İnisiyatif alabilme Dürüstlük	Samimiyet Doğruluk Açık sözlülük Kararlılık İş başarma kabiliyeti Hitabet kabiliyeti

Kaynak: (Koçel, 2018:594)

Günümüzde belli ölçüde kabul gören özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olduğu özellikler, liderliğin fonksiyonelliğini gösterir. Bir kişinin lider olabilmesi ve grubu yönetmesinin arkasındaki temel faktör, o kişinin sahip olduğu özellikleridir. Lider bu özellikler itibariyle insanlardan farklıdır.

Bu yaklaşımın temelinde liderin "Büyük Adam" olduğuna dair genel bir kanaat vardır. Thomas Carlyle tarafından ileri sürülen "Büyük Adamlar Okulu" kuramına göre bazı kişiler belirli özelliklere sahip olarak doğarlar ve bu özellikler onları diğerlerinden ayırarak lider yapar (Yılmaz, 2019). Özellikler Teorisi kapsamında kişilik özelliklerine ek olarak liderlerin fiziksel, sosyal ve işe ilişkin özelliklerinin olduğu ileri sürülmüştür. Fiziksel özellikler olarak enerjik ve aktif olma, zekâ ve yetenek olarak yargılama, bilgi, akıcı konuşma, kesinlik kişilik olarak yaratıcılık, açıkgözlük,

dürüstlük, etik sel davranış, işe ilişkili özellikler başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük, sorumluluk alma, sosyal özellikler olarak, iş birliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, diplomasi ve zarafet gibi özellikler sayılabilir (Paksoy, 2008: 15).

Liderliği yalnızca liderin sahip olduğu özelliklerle açıklamaya çalışan bu teori, beklenen başarıyı gösterememiştir. Yapılan araştırmalar, bazı durumlarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığını ortaya koymuştur. Hatta bazı gruplarda, liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip üyeler bulunmasına rağmen, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca liderlik özelliklerini ölçülebilir bir şekilde tanımlamak da kolay değildir. Belirli bir özellik, farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Bu nedenle, liderin sahip olduğu özelliklere odaklanmak yerine, onun örgütsel davranışlarını incelemek daha isabetli bir yaklaşım olacaktır (Demir, 2010: 132).

1.5. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışçı liderlik teorilerinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, onun sergilediği davranışlarıdır. 1950-1970 arasındaki liderlik görüşünü yansıtan bu teoriye göre liderin izleyicileri ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama, kontrol şekli ve amaçları belirleme şekli, liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir. Davranış teorilerinde araştırmacılar iki liderlik biçimi üzerinde durmuşlardır. Bunlar göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşılmamıştır. Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, Özellikler Teorisinde ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel niteliklerinden çok, nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Davranışsal teorilerin geliştirilmesi sürecinde çok sayıda araştırma ve inceleme yapılmış ve etkili liderlik davranışlarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu çalışmaların genel hatları aşağıda sunulmuştur (Güney, 2009: 42).

1.5.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderlik konusunda Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar liderlerin davranışının iki boyutlu olduğunu göstermiştir. Bu davranışsal yaklaşımlardan ilki kişiyi dikkate almadır. İkincisi ise liderin girişimcilik ruhunu veya grup üyeleri arasındaki etkileşimi harekete geçirme çabasıdır. "Girişimcilik ruhu", işi iyi yönetmeyi

ifade ederken, “ilişkiyi dikkate alma” veya “anlayış”, lider ve astlar arasındaki güven, saygı ve olumlu ilişkileri tanımlar. Anlayış düzeyi yüksek olan lider astların tatminine önem verir ve onların duygu ve düşüncelerini dikkate alır. Kişiyi dikkate alan liderler, üyelerle arkadaşça ilişki kurma, onlara samimi ve dostça yaklaşma konusunda özel yeteneklere sahiptirler. Yapıyı harekete geçirme. Lider tarafından sergilenen her tür örgütsel davranış konusunda gösterilen beceri, yapıyı harekete geçirme davranışı olarak ifade edilmektedir (Ergün, 2017: 48).

1.5.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde R. Likert tarafından yapılan araştırmalarda lider davranışları, görev ve çalışan odaklı olmak üzere iki açıdan değerlendirilmiştir. Görev odaklı liderliğin temel amacı çalışanlar üzerinde baskı kurarak verimliliği artırmaktır. Çalışan odaklı liderlik anlayışında ise çalışanların duygularını anlamaya ve onlara değer vererek olumlu bir çalışma ortamı yaratmak amaçlanır. Michigan araştırmalarının bulguları iş görene dönük liderlik lehine çıkmıştır. İş görene dönük liderler yüksek verimlilik ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken, işe-dönük liderler düşük düzeyde iş gören tatmini ile ilişkilendirilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

1.5.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagram Modeli

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi Çalışmalarındaki işe ve iş görene dönük davranışsal boyutlardan yola çıkarak insana ilgi ve üretime ilgi şeklinde iki tutumsal boyut tanımlamışlardır. İnsana ilgi. Görevden ve üretimden ziyade iş görenlere ve onların ihtiyaç ve tatminlerine önem veren bir liderlik anlayışını ifade etmektedir. Üretime ilgi ise örgütsel yapıyı harekete geçirme ve üretimi artırmayı temel hedef olarak belirlerken, iş görenleri ihmal eden bir liderlik anlayışını ifade eder. Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetsel Diyagram Modeline bağlı olarak aşağıdaki gibi farklı liderlik türleri belirlenmiştir:

Zayıf/Cılız Liderlik:

Kısa Açıklama: Hem iş üretimi hem de çalışanlarla ilişkiler konusunda düşük performans sergileyen bir liderlik türüdür. Lider ne işin sonuçlarıyla ne de çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenir (Erkutlu,2014:65).

Detaylı Açıklama: Bu liderler, çalışanları tembel ve iş birliğine yanaşmaz olarak görürler. Yaratıcılık ve yenilikçilik bu tarz liderlikte neredeyse hiç görülmez. Risk almaktan kaçınır, pasif bir yönetim anlayışını benimserler. Örgüt içinde etkin bir rol

üstlenmezler ve genellikle işlerin kendi kendine yürümesini beklerler. Sonuç olarak hem üretim düşer hem de çalışanların motivasyonu ve bağlılığı azalır (Koçel,2016:29).

Şehir Kulübü Liderliği:

Kısa Açıklama: Üretim hedeflerine düşük önem verirken, çalışanların duygu, tutum ve davranışlarına yüksek önem veren bir liderlik tarzıdır.

Detaylı Açıklama: Bu liderler, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaya odaklanır ve onların rahatını ön planda tutarlar. Örgütsel hedeflere ulaşma konusunda çalışanlara baskı yapmaktan kaçınırlar. Emir vermek yerine daha samimi ve resmi olmayan (informel) bir iletişim tarzını benimserler, adeta bir aile ortamı yaratmaya çalışırlar. İşin gereklerinden ziyade kişisel ilişkiler önceliklidir. Bu yaklaşım, çalışanların memnuniyetini artırabilir ancak üretim ve verimlilik düşebilir.

Orta Yolcu Liderlik:

Kısa Açıklama: Hem üretim hedefleri hem de çalışanlarla ilişkiler arasında denge kurmaya çalışan bir liderlik tarzıdır.

Detaylı Açıklama: Bu liderler, örgütsel hedefler ile çalışanların ihtiyaçlarını dengeli bir şekilde karşılamaya çalışırlar. Ne tamamen otoriter ne de tamamen serbest bırakıcı bir yaklaşım sergilerler. Çalışanların işi sevmeleri ve iş yerine bağlılıkları önemlidir. Ceza ve ödüllendirme mekanizmalarını dengeli bir şekilde kullanarak motivasyonu sağlamaya çalışırlar. Katılımcı bir yönetim anlayışını benimserler ancak son karar her zaman lidere aittir, bu nedenle tam anlamıyla demokratik bir yönetim değildir. Bu tarz bir liderlikte kazan-kaybet anlayışından ziyade orta bir yol bulma çabası hâkimdir.

Görev liderliği: Bu liderlik türü yüksek üretim ve düşük kişilerarası ilişkilere dayalı bir liderliktir. Lider astlarına mekanik bir araç gibi verimli olmaları beklentisiyle yaklaşır. Lider ile çalışanlar arasındaki ilişki sınırlıdır. Kontrol, prosedürlere bağlı olduğu için hataların tümünden astlar sorumludur. Katılımcılık düzeyi düşük, iletişim formel kurallara bağlıdır. Ekip/takım liderliği, Yüksek üretim ve yüksek kişilerarası ilişkilerin temel alındığı bir liderlik anlayışıdır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için dayanışmaya, güvene ve insan ilişkilerine önem verilir. Üretim ve hedefler arasında bir çatışma olmadığına inanılır; aksine, insan ve üretim birbirine bağlı görülür. Hem örgütsel performansın artırılması hem debireysel motivasyonun sağlanması için yönetime katılım teşvik edilir. Açık ve çok yönlü iletişim kanalları herkes tarafından serbestçe kullanılır (Aykanat, 2010: 17).

1.6. Durumsal Teoriler

Zamanla değişen dünya koşulları, liderliği yalnızca bireysel niteliklere dayandıran Özellikler Kuramı ile liderin tercih ettiği davranış biçimlerine odaklanan Davranışsal Kuramın, liderliği açıklamada yetersiz kalmasına neden olmuştur. Giderek karmaşıklaşan örgütsel yapılar, yeni liderlik anlayışlarının ortaya çıkmasını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, her örgüt için geçerli tek bir liderlik tarzı olmadığı; liderliğin duruma, zamana ve örgüt yapısına göre değişkenlik gösterebileceği kabul görmeye başlamıştır. Bu varsayım, dikkatleri çevresel faktörlere ve lider-ast ilişkilerine yönelterek Durumsal Liderlik Yaklaşımının doğmasına zemin hazırlamıştır. 1970-1980 yılları arasında yapılan liderlik çalışmaları, bu doğrultuda "durumsal liderlik teorisi" başlığı altında incelenmiştir. Bu dönemde, etkin liderin özellikleri ve davranışlarına ek olarak "durum" faktörü de değerlendirmeye alınmıştır. Böylece, farklı koşulların farklı liderlik biçimlerini gerektirdiği düşüncesiyle, liderlik; grubun veya örgütün hedefine ulaşmasını sağlamak amacıyla örgütü oluşturma ve sürdürme süreci olarak tanımlanmıştır. Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara göre farklılık göstereceği yönündedir. Bu nedenle, belirli durumlarda hangi faktörlerin belirleyici olduğunu saptayarak, buna uygun bir liderlik yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir (Erdoğruca, 2011:18).

Durumsal teoriler, "tek ve en iyi liderlik tarzı yoktur" anlayışına dayanır. Buna göre, her zaman demokratik ve insan odaklı bir liderlik anlayışı başarılı olmayabilir; bazı durumlarda otoriter liderlik tarzı da en az demokratik yaklaşımlar kadar etkili olabilir. Davranışsal teorilere yöneltilen eleştiriler, durumu ve koşulları göz önünde bulunduran; lider, astlar ve çevresel faktörler arasındaki ilişkileri ön plana çıkaran durumsal liderlik teorilerinin gelişimini hızlandırmıştır.

Durumsal yaklaşıma göre liderlik süreci şu şekilde formüle edilmektedir:

Liderlik =f (lider, izleyiciler, koşullar) Liderlik, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki etkileşimlerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderliği koşulları dikkate alarak açıklamayı hedefleyen bu teoriye göre, liderin etkinliği, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin deneyimleri gibi çeşitli faktörler tarafından belirlenir. Durumsal yaklaşım çerçevesinde çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modellerden bazıları genel hatlarıyla aşağıda özetlenmiştir (Özler, 2013: 57).

1.6.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli

Fred Fiedler, uzun süreli araştırmaları sonucunda grup performansının, liderlik tarzı ile çevresel koşulların bir fonksiyonu olduğunu öne sürmüştür. Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeline göre, lider davranışlarının etkinliğini belirleyen üç temel değişken bulunmaktadır. Bunlardan ilki, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerdir. Bu ilişkiler, genellikle "iyi" ya da "zayıf" olarak sınıflandırılmakta ve liderin grup üyeleriyle kurduğu güven ve etkileşim düzeyiyle ilgilidir. İyi ilişkiler, karşılıklı güvene ve desteğe dayalıdır; zayıf ilişkilerde ise çatışma ve güvensizlik ön plandadır. İkinci önemli değişken, görevin yapısıdır. Bu faktör, yapılacak işin önceden belirlenmiş, yapılandırılmış faaliyetlerden mi oluştuğu yoksa işi yapacak kişinin inisiyatifine mi bırakıldığı ile ilgilidir. Rutin ve yapılandırılmış görevlerde süreçler netken, karmaşık ve belirsiz görevlerde liderin yönlendirme ihtiyacı artar. Üçüncü değişken ise, liderin konumsal gücü, yani otorite düzeyidir. Bu, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe alma veya görev dağıtımı gibi yetkilere sahip olup olmadığına bağlı olarak değişir. Liderin yetkileri yüksek olduğunda ortam daha olumlu; yetkileri sınırlı olduğunda ise ortam daha olumsuz olarak değerlendirilir. Fiedler'e göre, koşulların son derece elverişli ya da son derece elverişsiz olduğu durumlarda, göreve yönelik liderlik davranışları daha etkili olmaktadır. Bu çerçevede, liderin etkili olabilmesi için hem liderlik tarzı hem de mevcut koşullar arasındaki uyumun sağlanması gerekmektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 47).

1.6.2. Yol-Amaç Liderlik Modeli

Martin Evans ve Robert House tarafından 1970'lerde geliştirilen bu teori, liderlik davranışları ve çevresel koşullar arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Bu modelde üç nokta üzerinde durulur. Bunlar: liderin astları etkileme biçimi, amaçlara ulaşmak için gibi yolların belirleneceği ve astların amaçları nasıl gördükleridir. Modelde liderin başarısı astların ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilme yeteneği ile ölçülür. Lider örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarını ortaklaştırmaya çalışır. Bu yolla bir taraftan örgütün amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan çalışanların amaçları gerçekleşmiş olur. Teori, liderin temel amacının izleyenleri güdülemek olduğunu ileri sürer. Bu teoriye göre lider aşağıda belirtilen dört davranıştan birini seçecektir.

- Otoriter liderlik. Bu liderlik anlayışında astların katılımcılığı söz konusu değildir. Lider astlarının beklentilerinin ne olduğunu bilir, görevin nasıl başarılacağı ile ilgili yol göstericidir.

- Destekleyici liderlik. Örgütsel ortamda ilişkiler arkadaşçadır, üyeler arasında hakkaniyete göre davranılır.

- Katılımcı liderlik. Liderler karar vermeden önce astlarının fikirlerini alırlar. Bu fikir alma göstermelik değil, söz konusu fikirleri dikkate alarak ve onları yöneten süreçlerine (planlama, uygulama, kontrol) katma amacı taşır.
- Başarı odaklı liderlik. Astlarının tatmininden çok yüksek performans göstermelerini bekler. Liderin temel fonksiyonu, amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak yolları açıklayarak astları motive etmektir (Burkus, 2010: 58).

1.6.3. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaşam Yaklaşımı

Bu teori, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiş olup, Ohio State Üniversitesi ve Reddin'in liderlik modellerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Teorinin temel varsayımı, astların olgunluk düzeylerine göre liderlerinden bekledikleri davranışların farklılık gösterdiğidir. Buna bağlı olarak, her astın sahip olduğu olgunluk düzeyi de birbirinden farklıdır. Örneğin, yetersiz beceri, düşük eğitim düzeyi ve güvensizlik gibi faktörlere sahip bireyler, görev olgunluğu açısından düşük seviyededir ve bu kişiler, kendine güvenen, istekli ve yetkin bireylerden farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda teorinin temel savı, her olgunluk düzeyinin, uygun liderlik davranışlarını gerektirdiğidir. Hersey ve Blanchard'ın Duruma Uyumlu Liderlik Teorisi, farklı olgunluk düzeylerine uygun üç temel liderlik tarzını önermektedir:

- Yönlendirici Liderlik

Bu liderlik tarzı, astların olgunluk düzeyinin düşük olduğu durumlarda kullanılır. Astların işe karşı bağlılıkları ve yeterlilikleri henüz gelişmemiştir. Bu nedenle lider, görevlerin ne zaman, nasıl ve nerede yapılacağını ayrıntılı olarak belirler ve uygulamayı sıkı biçimde denetler. Liderin ilişki odaklılığı düşüktür; esas amaç, işi harekete geçirmektir. Bireysel ihtiyaçlara yönelik duyarlılık sınırlıdır.

- Destekleyici Liderlik

Bu liderlik tarzı, astların göreve ilişkin olgunluk düzeylerinin artmaya başladığı ancak motivasyonlarının tam olarak gelişmediği durumlarda etkilidir. Lider, bu süreçte

ilişki odaklı davranışlar sergiler; astlara yüksek düzeyde duygusal destek sunar. İletişim çift yönlüdür ve daha çok ikna yoluyla gerçekleşir. Astlar, iş yapma konusunda belli bir düzeye ulaşmış olmakla birlikte, lider desteğine ihtiyaç duyar. Lider, onları dinler, karar alma sürecine katar ve düşüncelerini destekler. Bu tarz aynı zamanda "Eğitici Liderlik" olarak da adlandırılabilir.

- Yetki Devreden Liderlik

Bu yaklaşımda, astlar yüksek düzeyde görev olgunluğuna ve başarı arzusuna sahiptir. Gerekli bilgi, beceri ve özgüvene sahip olan astlar, işleri kendi başlarına yürütebilecek yeterliliktedir. Liderin müdahalesine gerek kalmaz; lider hem görev hem de ilişki açısından geri plandadır. Sorumluluk ve yetki, büyük ölçüde astlara devredilmiştir. Bu liderlik tarzı, öz yönetim kapasitesi yüksek bireylerle çalışıldığında en etkili sonuçları vermektedir (Saylı ve Baytok, 2014: 64).

1.6.4. Vroom-Yetton Modeli

Bu araştırmacılar, liderin durumu analiz ederek katılımın uygun olup olmadığını belirlemesine yardımcı olacak bir teknik geliştirmişlerdir. Bu model üç temel unsurdan oluşmaktadır: Bir dizi arama, bir dizi soru ve durumun ne ölçüde katılım gerektirdiğini belirlemek için kullanılacak bir karar ağacıdır. Vroom'un önerdiği karar ağacının sol tarafı lider davranışının betimlenmesiyle sağ tarafı ise gösterici veya norm koruyucu özelliği ile ilgilidir. Bu iki tür liderlik davranışının, örgütsel etkinliğin belirleyici olduğu düşünülür. Bu durum ise liderin örgütsel davranışların değerlendirilmesinde, davranışın gerçekleştiği koşulları göz önünde bulundurmayı gerekli kılmaktadır. Vroom-Yetton modelinin, karar verme sürecini bilişsel (cognitive) bir süreç olmaktan çok, sosyal veya kişilerarası bir süreç olarak ele almasıdır. Modele göre verilen kararların değerlendirilmesinde alternatif kararlar göz önüne alınmalı ve kararların alınmasına olabildiğince fazla ast katılmalıdır.

1.7. Modern Liderlik Teorileri

2000'Ii yıllarda liderlik konusunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir ve bu yaklaşımlarda dikkat çekici olan, bu dönemde yapılan çalışmaların durumsallık teorilerinin bir uzantısı olmaktan öteye geçememesidir. Bu dönemde liderlik belli özelliklere sahip büyük adamların örgütün veya grubun amaçlarına ulaşması için izleyicilerini etkileyerek istediklerini yaptırma süreci olarak görülmüştür. Gerek dış çevrede ve müşteri beklentilerinde yaşanan değişiklikler ve gerekse yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler, liderlik alanında da yeni yaklaşımların

ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderlik konusu bu dönemde 'tercih edilen özelliklere sahip büyük adamların örgütü veya grubu amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırma yeteneği olarak görülmüştür. Bu dönemdeki liderlik kuramlarının ortak özelliği, liderin takipçilerini etkilemek için sonradan kazanılabilecek bazı özelliklere sahip olduğu düşüncesidir. Modern liderlik yaklaşımları ile liderlerin karizma sahibi olma, değişim ve yaratıcılığı kullanarak kültürel değişimi sağlama, vizyon sahibi olma, belirsizlik ortamlarında başarılı olmayı önemseyen liderlik anlayışını önemsemektedir. Modern yaklaşımlar her ne kadar durumsal yaklaşımlara, özellikler teorisine ve davranışsal kuramlara yönlendirilen eleştirileri bir ölçüde gidermişse de özellikle araştırma yöntemleri alanındaki gelişmeler aşağıda özetlenen yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasını neden olmuştur (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 37).

1.7.1. Etkilişimsel Liderlik

Literatürde etkileşimci liderlik olarak tanımlanan bu yaklaşım, lider ile izleyiciler arasında karşılıklı çıkar ve değerlerin değişimi temelinde şekillenir. Bu değişim finansal, politik veya psikolojik unsurları içerebilir. Organizasyon çalışanları, kişisel beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla görevlerini yerine getirirler. Bu süreçte, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan bireyler, aynı zamanda kendi bireysel hedeflerini de gerçekleştirmiş olurlar. Bu durum, lider ve takipçileri arasında bir tür değiş-tokuş ilişkisi olarak değerlendirilebilir. Bireylerin hem maddi hem de manevi ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları karşılama arzusu taşırlar. Etkileşimci liderler, çalışanların bireysel hedefleri ile örgütün amaçları arasında bir karşılıklı bağımlılık ilişkisi olduğunun bilincindedir. Bu doğrultuda, çalışanların daha fazla çaba göstermeleri için ödüllendirme, önemli bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Etkileşimci liderliğin temel yaklaşımı, lider-izleyici ilişkisini karşılıklı alışveriş temeline oturtmaktır. İzleyiciler ödül aracılığıyla motive edilir; lider ile izleyiciler arasında karşılıklı çıkar ve bağımlılığa dayalı bir ilişki kurulmaktadır. Bu liderlik anlayışında liderler, genellikle geçmişte başarıyla uygulanan yöntemleri sürdürme eğilimindedir. Etkileşimci liderler, rol ve görev tanımlarını açık bir şekilde belirler; çalışanları belirlenen hedeflere ulaşmaları için motive eder ve onlara rehberlik eder. Aynı zamanda, yapıyı harekete geçirir, astlarını ödüllendirir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlamaya çalışarak bu ihtiyaçları karşılamaya yönelirler. Bu liderlik tarzı, organizasyon içerisinde bürokratik otoriteye ve biçimsel yapılara dayanır. Burns'a

göre, etkileşimci liderlikte lider ile izleyiciler arasında açık bir değiş-tokuş ilişkisi mevcuttur. Astlar, liderin beklenti ve taleplerine uygun davrandıklarında, ücret, statü ve saygınlık gibi ödüllerle karşılık bulurlar (Erdoğruca, 2011: 34).

1.7.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı 1978 yılında Burns tarafından etkileşimsel liderlik kavramı ile birlikte kullanılmış, yeni yönetim tekniklerinin, küreselleşmenin ver yıpratıcı rekabet ortamının etkisiyle yaygınlaşmıştır. Son yıllarda ülkemizde sıklıkla kullanılmaktadır. Dönüşüm kavramı, bir konumdan bir başka konuma, bir kalıptan başka bir kalıba geçmeyi ve köklü değişimi ifade eder. Değişim daha çok evrimsel bir farklılaşmayı temel düşünce olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı ifade eder. Değişim belli bir süreç içindeki gelişmeler ve değişiklikler. Dönüşüm ise bir durumdan başka bir duruma geçmedir. Dönüşümcü liderler, izleyicilerin inançlarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratmanın peşindedirler. Bu liderler dönüşümcü liderler olarak nitelendirilir. Bennis, dönüşümcü liderliği, belli bir vizyonu gerçekleştirmek için, izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi ve gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlamıştır (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 461-473).

Literatürde dönüşümsel liderliğin aşağıdaki gibi önemli davranışsal öğeleri olduğu ileri sürmektedir: Karizma. Dönüşümcü lider izleyicileri için takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen bir rol modelidir. Zor durumların üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşılar. İlham verici. Lider coşku ve çekiciliği sayesinde iş görenlere ilham verir. Vizyon oluşturur ve taklit edilebilir modeller oluşturur. Dönüşümcü liderlik bir düşe ve vizyona yöneltme, yönlendirme çabasını sadece zihinsel olarak değil davranışlarla da özendirmeyi amaçlar. Bu liderler örgütte "biz" duygusu, kültür ve anlayış farklılıklarını sinerjiye dönüştürebilen liderlerdir (Dejong ve Hartog, 2007: 48).

Etkileşimsel uyarım dönüşümcü liderler kritik kararlar alırken bu kararlan uygulanabilirliğini sürekli gözden geçirirler. Bunu yaparken astlarıyla fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılmalarını sağlar. Ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm önerileri getirmeleri için çalışanlarını cesaretlendirirler. Etkili dönüşüm liderlerinin şu ortak özelliklere sahip oldukları kabul edilir: Dönüşümsel liderler değişim temsilcisidirler, yürekli ve cesurdurlar, insanlara inanırlar ve örgütsel ile insani değerlere önem verirler. Kendilerini sürekli geliştirirler, belirsizlikle başa çıkma

yeteneğine sahiptirler ve ileri görüşlüdürler. Dönüştürücü liderler sadece görünüşte değil, gerçek anlamda astlarını yetkilendirir ve onlarla içtenlikle ilgilenirler. Astlarının çabalarını somut hedeflerden ziyade bir vizyona yöneltirler. Astları üzerinde ideal etki, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi uyandırırlar (Wang ve Rode, 2010: 51).

1.7.3.Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesini literatüre kazandıran Max Weber'dir. Kavram Yunanca kökenlidir sözlük anlamı "lütfedilen yetenektir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile kitleleri peşlerinden sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Liderin kabulü için son derece önemli olduğu bilinen karizma doğuştan gelen bir özelliktir. Karizma izleyicilerin algılarının liderin nitelik ve davranışları ile etkilenmesi, izleyicileri lider için harekete geçirtebilen "güç"tür. Max Weber'e göre karizmanın beş önemli unsuru vardır. Bunlar: üstün yeteneklere sahip olma, bir kriz ortamı, krizlere köklü çözümler üretebilme, izleyicilerin sıra dışı olduğuna ve üstün güçlere sahip olduklarına inandıkları kişi tarafından cezp edilmesi, başarıların tekrarlanması ve kişinin yeteneklerinin ve gücünün onaylanmasıdır (Özler, 2013: 31).

Karizma, sıradan insanlardan ziyade istisnai güç ve niteliklere sahip liderlik özelliğidir. Liderliğe güç veren karizmanın ilahi ilham yeteneği olduğu kabul edilir. Karizma, siyaset bilimi ve sosyolojide izleyenler üzerinde kişisel gücüyle derin ve olağandışı etki yaratan liderlik vasfıdır. İzleyenler için karizma, liderlerine Allah'ın vergisi özel bir güçtür. Karizmatik liderlik ise söz konusu güce sahip olanların gösterdiği liderliktir. Karizmatik liderler, yönetimin kahramanları olarak kabul görürler. Astlarına üstün bir performans için ilham veren, astlarda güven, sadakat ve inanç duygusu yaratabilen etkili liderlerdir. Karizmatik bir liderde şu üç özellik mutlaka vardır: Yüksek düzeyde giiveıı, hâkimiyet ve kendi İnançlarına güçlü biçınıde sarılma. Warren Bennis, Amerika'daki en etkili 90 lideri İnceledikten sonra bu liderlerde dört ortak özelliğin olduğunu ifade etmiştir (Koçel, 2016: 41).

- Karizmatik liderlerin zorlayıcı bir vizyonu veya amaç duygusu vardır.
- Karizmatik liderler bu vizyonu, astların vizyonu haline getirirler.
- Karizmatik liderler vizyona ulaşılmasına önem verir.
- Karizmatik liderler kendi güçlü yönlerini bilir ve onları geliştirirler.

Karizmatik liderler geleneklere aldırmayan, iddialı ve kendine güvenen

kişilerdir. Mevcut tanımı (statükoyu) korunaktan ziyade köklü değişimler yaparlar. Karizmatik liderler kendi vargılarına ve yeteneklerine güven duyarlar.

Geleceğin mevcut durumdan daha iyi olacağını ifade eden ideal bir amaçları vardır. Karizmatik liderler vizyonu diğerlerinin anlayacağı şekilde açıklama ve ifade etmek yeteneğine sahiptir. Vizyonlarına güçlü bir biçimde bağlıdırlar ve bu vizyona ulaşabilmek için yüksek düzeyde kişisel risk almaya, yüksek maliyetlere karşılaşmada ve fedakârlık yapmaya istek duyarlar (Towler, 2019: 54).

1.7.4.Antrenör Tipi Liderlik

Günümüzde de teknolojinin hızla ilerlemesi, artan rekabet ve astların yaptıkları işi sadece bir görev olarak algılamaktan ziyade "kendilerini ifade etme" yolu olarak benimsemelerine neden olmaktadır. Işgörenler her geçen gün daha eğitimli ve deneyimli hale gelmekte ve örgütsel amaçlara katkıda bulunmaya istek duymaktadırlar. Bu durum liderlerin iş görenleri eskisi kadar yakından ve doğrucan kontrol etmeleri gerektirmemesine neden olmaktadır. Liderliğin değişimine neden olan diğer gelişme ise bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasıdır. Bilgi ekonomisi, hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için örgütleri daha yenilikçi olmaya zorunlu kılmaktadır. Tüm bu gelişmeler, örgütlerdeki geleneksel ast-üst ilişkisinin niteliğini değiştirmekte ve klasik hiyerarşik yapıların yerini, lider ve ast arasında ortaklığın söz konusu olduğu, liderin bir patrondan ziyade bir eğitici ve antrenör gibi davrandığı 'antrenör tipi liderliği' gerektirmektedir (Öztaş, 1996: 25).

Antrenör tipi liderlik, astlarının gerekli yetenekleri öğrenmelerine ve kullanmalarına yardımcı olmayı temel amaç edinir. Bu liderlik türü, farklı özelliklere, yeteneklere ve ilgi alanlarına sahip insanlarla iş birliği yapan ve astlarını cesaretlendiren bir yaklaşımdır. Aynen bir spor antrenörü gibi, bu liderlik anlayışı da astların düzeltmeleri gereken yanlış tutum ve davranışları belirler. Astlarını karşılaştıkları örgütsel sorunlar konusunda eğitir ve yol gösterir, bu tür davranışları nasıl düzeltecekleri konusunda onlara önerilerde bulunur (Koruç, 1995: 29).

1.7.5.Paternalist (Babacan) Liderlik

Liderlik araştırmalarına dayalı olarak ortaya çıkan modern bir liderlik konu üzerine araştırma yapanların vardığı ortak sonuç, her toplumun kendi liderlik tipini ortaya çıkardığıdır. Batı tarzı liderlik örneklerinin yanında daha çok doğu kültürü tarafından temsil edilen ve babacan tavırlarla öne çıkan tarzı paternalist (babacan) liderliktir. Paternalist liderlik baba gibi otorite disiplinli, ancak onun kadar merhametli,

yardımsever ve ahlaki bütünlük temeline dayalı bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik modelinde liderin iş yerinde aile atmosferine benzer bir ortam yaratması, astlarına bir baba gibi yaklaşması ve onların güvenini asla sarsmaması anlayışı temel alınır. Liderin, astlarının sadece iş hayatlarını değil, özel hayatlarını da düşünmesi ve bunu açıkça göstermesi esastır. Aile içerisindeki baba figürü ile sembolleştirilen bu anlayışın özünde, ailesinin çıkarları için kendi isteklerini ve menfaatlerini göz ardı edebilecek kadar fedakâr bir liderlik profili yer alır (Cheng ve Bor-Shiuan 1995:51).

Bu liderlik anlayışında sevgi, merhamet, koruyuculuk, anlayış gösterme, affetme ve özveri gibi tutum ve davranışlar önemli bir yer tutar. Burada ifade edilen liderlik türlerinin yanı sıra başka liderlik türleri de bulunmaktadır. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi, bu kavram giderek daha fazla istismar edilmektedir ve bu nedenle bu konular üzerinde fazla durmak gerekmemektedir. Söz konusu liderlik türlerinden bazıları üzerinde aşağıda kısaca tanıtmak maksadıyla durulmuştur. Etik liderlik. Etik liderlik, liderlik sürecinde ortaya konan her tür davranışın etik kurallara göre düzenlenmesi temeline dayalı liderlik anlayışıdır. Etik liderliğin iki ayırıcı özelliği vardır. Birinci "ahlaklı insan", ikincisi ise "ahlaklı yönetimdir." Etik liderlik anlayışına göre doğru şeyler işler yapan dürüst kararlar veren ve başkalarına iyi davranmak ve her tür tutum ve davranışta etik kaygılardan hareket etmek hem çalışanların hem yöneticilerin hem de genel olarak yönetimin temel amacı olmalıdır (Demirer, 2012: 94).

Kendi kendine (öz) liderlik kişinin bazı bilişsel ve davranışsal stratejileri uygulayarak, kendisini motive ve kontrol ederek, yönlendirerek özel ve iş yaşamında başarılı olmasımümkündür. Bu durumda kişi bir liderin kendisine yapacağı liderliği kendi kendine yapmış olur. Kendi kendine liderlik bir bakıma kişinin kendisine öz-yönetim uygulamasıdır. Kendi kendine liderlik sadece kendini yönetmek değil onun ötesinde kendinde bir liderlik tutum ve davranışı göstermektir. Her bireyin kendi içinde kendini yönlendirecek ve denetleyecek mekanizmalar vardır ve insan bunları kullanmak suretiyle kendi kendisinin anlayış içsel ceza ve ödül sistemleriyle insanın kendisinin lideri olması durumunu ifade eder (Alabak, 2016: 49).

Örtük Liderlik; Bu liderlik anlayışı aslında insan zihninin işleyiş prensiplerine dayanmaktadır. Lord'a (1985) göre insanlar, bilgi işleme süreçlerinde çevrelerini basitleştirmek için çeşitli zihinsel modeller ve sınıflandırmalar oluştururlar. Bu sınıflandırma ve zihinsel model lidere dair olduğunda örtük liderlik modeli ortaya

çıkar. Bu, bireylerin lider hakkındaki zihinsel modellerine odaklanan bir liderlik anlayışıdır. Takipçi olmadan lider olunamayacağına göre örtük ifadesi, lidere dair hissedilen ancak dışa vurulmayan, bellekte tutulan zihinsel bir kavrayışı ifade eder. Bu anlayış, liderliği daha çok takipçilerin bakış açısından görmeye çalışır (Kotter, 1988: 47).

1.7.6.Liderliğe İkame Kuramı

Liderlik konusu üzerinde yapılan araştırmalar liderlerin sıradan insanlara göre farklı özelliklere sahip olduklarını ileri sürmüş ve bu niteliklerin onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını ifade etmiştir. Bu çerçevede liderin kişilik özelliklerini esas alan özellikler teorisi liderin özellikleri üzerinde dururken, davranışsal teori onun davranışları üzerinde durmuştur. Çeşitli davranışsal modeller bazı liderlik tarzlarının diğerlerinden daha iyi olduğunu ve hatta "en iyi" olarak nitelendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Davranışsal kuramlardan sonra geliştirilen "durumsal liderlik" kuramları ise liderlikte tek bir "en iyi liderlik" tarzının olmadığını ifade ederek, liderin etkililiğini liderin tarzına, astların yapısına ve içinde bulunulan durumun özelliklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür (Barutçugil, 2006: 222).

Liderliğe İkame Kuramı bazı durumsal değişkenlerin liderliğe duyulan ihtiyacı ikame ettiğini veya etkisizleştirdiğini ileri sürmektedir. Buna göre bazı durumlarda liderlerin belli nedenlerden dolayı liderlik yapmasına gerek bırakmaz. Bu durumlarda durumsal ikameler, iş gören üzerinde liderden daha fazla etki gösterir. Örneğin yetenekli bir ast, yapılacak görevi iyi bilmesi, kendini iyi yönetmesi durumunda başkalarının liderliğine ihtiyaç duymayacaktır. Bu gibi çalışanların olduğu örgütlerde liderlik gereksizdir ve kişinin yetenekleri ve kendini kontrol etme becerisi liderliği ikame ederek onu gereksiz hale getirir. İşin nasıl yapılacağını iyi bilen profesyonel bir astın, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına ve işin nasıl yapılacağı konusunda ona yol göstermesine ihtiyacı olmayacak, kendi kendine (öze) liderlik gösterebilecektir (Northouse, 1999).

Liderliği ikame edecek ve etkisizleştirecek çeşitli değişkenler, örgüt, grup ve görev düzeyinde ifade edilebilir. Astların yüksek düzeyde profesyonel ve deneyimli olması durumunda liderlik önemsiz hale gelir. İş görenlerin yönlendirmeye ihtiyacı kalmaz. Yüksek düzeyde yapılanmış görevler göreve-dönük liderliği gereksiz hale getirir. Diğer taraftan yüksek düzeyde tatmin edici bir iş, insana dönük liderlik tarzını

ikame eder. Yüksek grup birliğinin sorumluluğunun ve sadakatinin söz konusu olduğu ortamlarda grup liderliğine gerek kalmayabilir (Burns, 1978: 88).

1.7.7.Liderlik ve Yöneticilik Farkı

Lider kavramı çoğu zaman üst düzey yönetici kavramı ile aynı anlamda kullanılmasına rağmen bu iki kavram oldukça farklı anlamlara sahiptir. Yöneticilerin ve liderlerin tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticiler genellikle daha çekingen bir yapıya sahipken, liderler daha dinamiktir ve yeni fikirler geliştirirler. Yöneticiler genellikle mevcut iyi fikirleri uygulamaya odaklanırlar. Yönetim, liderlik faaliyetlerini de kapsamakla birlikte, insanları doğrudan etkilemeyen davranışsal olmayan fonksiyonlarla da ilişkilidir. Yöneticiler dikkatlerini "işlerin nasıl yapılacağı" üzerinde yoğunlaştırırken, liderler hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerine yoğunlaşırlar. Liderlik doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir ve yönetimin sadece tek bir yönünü ifade eder. Örgütün insan unsuru dışındaki faktörleriyle ilişkisi ikinci planda kalır (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Yöneticinin ilgi alanlarını günlük işlevlerinin sürdürülmesi, sonuçların ve çıktıların incelenmesi ve verimlilik gibi rutin konular oluşturur. Lider özellikle kişisel ve kişiler arası davranışlar, geleceğe odaklanmak, değişim ve gelişme, kalite ve etkililik ile ilgilenir. Lider kurumun tüm üyelerine, kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılması ile ilgilenir. Yönetici kurumun işlemesini sağlarken lider onun etkinliğine yardım eder. Bir başka ifadeyle lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken, yönetici işleri doğru yapmaya odaklanır. Lider güven yaratır, yardım sağlar ancak yargılamaz, tüm çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı vererek onlara sınırsız kaynak sağlar. İş görenler içerisinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamı sağlar. Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmalarıiçin çaba harcar. Liderler "süreçlere hâkim" iken, yöneticiler, "süreçlere teslim" olurlar (Ertürk, 2000: 151).

1.7.8.Örgütsel Açıdan Liderliğin Önemi

Küreselleşme süreciyle birlikle yaşantın her alanında yaşanan hızlı değişim özellikle yönetimi, örgüt ve sistemler konusunda köklü değişiklikleri gerek kılınıştır. Örgütlerin giderek daha karmaşık bir çevrede faaliyet göstermeleri rekabetin

şiddetlenmesi, ürünlerin yaşam evrelerinin kısalmasına neden olmaktadır. Söz konusu değişim örgütlerin çevreye uyum sağlamalarını zorlaştırmakta ve bu durum geleneksel yönetim yaklaşımcılarının yetersizliğine neden olmaktadır. Örgütsel ve çevresel değişime uyumu kolaylaştıracak ve yerine göre değişimin öncüsü olup çalışanları söz konusu değişime direnen değil, destekleyen bir anlayışa sevk etmek örgütsel liderliği gerekli kılmaktadır. Sürekli değişen çalışına yaşamında yüksek performanslı ve verimli örgütlerin oluşturulabilmesi için gerekli faktörlerin birincisi örgütsel liderliktir. Sadece formel görev tanımlarının çerçevesinde kalmak ve çalışanlar üzerinde yasal yetkilerinin kullanarak onları sevk ve idare etmekten ibaret olan yöneticilik anlanışı yerini çalışanlarda istek oluşturma, onları bir misyona ve vizyona bağlama, değişimin öncüsü olma ve kendi isteklerini çalışanlarının isteği haline getirme şeklindeki liderlik anlayışına terk etmek durumunda kalmaktadır (Bolat, 2008: 170– 172).

Higgs örgütsel liderliğin önemine dair şu gerekçeleri ileri sürmektedir:

- Toplumsal kanaatlerin değişimi,
- Her tür örgütte yönetim anlayışlarındaki değişim,
- Örgütsel değişimi sağlamada karşılaşılan güçlükler,
- İş görenlerden beklenen yüksek verime duyulan ihtiyaç.

Katz ve Kahn ise örgütlerde liderliğe ihtiyaç duyulmasının nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Örgütsel tasarımın eksikliği: Örgütün plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntıları ile düzenlenecek kadar yeterli ve tam değildir. Gerçek davranış planlanandan çok daha fazla, son derecede karmaşık, kapsamlı ve değişkendir. Değişen çevresel koşullar. Örgütler açık sistem olarak değişen çevresel koşullarda görev yapar. Her açık sistem, işleyişi ve enerji alışverişi sırasında çevresinden etkilenir. Bu çevre; teknolojik, yasal, kültürel, iklimsel ve daha pek çok alandaki değişikliklere neden olur ve söz konusu değişimi yönetmek örgütsel liderliği zorunlu kılar.

Örgütün İçsel Dinamiği: Örgütlerin her zaman temel hedefi büyüme arzusudur. Örgüt, çevredeki etki alanını genişlettikçe yeni işlevler ve sorumluluklar üstlenir ve bu işlevleri yerine getirecek karmaşık yapılar ortaya çıkar. Mevcut yapılarla uyumu sağlamak için liderliğe ihtiyaç duyulur.

İnsanın Doğası: İnsanlar olgunlaştıkça deneyimleri sayesinde hayata bakış açıları değişir. İhtiyaçları, güdüleri, tepkileri ve beklentileri sabit kalmaz. Her değişim, yeni bir liderlik anlayışını ve lider profilini ortaya çıkarır. Günümüzde örgütlerde grup üyelerinin davranışlarını şekillendiren iş birliği sayesinde örgütsel faaliyetleri çalışanlara benimseten, örgütte paylaşılmış bir vizyon yaratarak izleyicilerine ilham veren ve onların yaratıcılıklarını örgütün yararı için ortaya çıkaran bir liderlik anlayışı, örgütler için stratejik bir öneme sahiptir (Özer, 2008: 5).

1.8. Toksik Liderlik

Liderlik ile ilgili yönetim literatüründe pek çok kuram geliştirilmiş, kuramlarda liderin niteliklerine, davranışlarına ve lider-takipçi ilişkilerine odaklanılarak en iyi liderlik yaklaşımı tespit edilmeye çalışılmıştır. Özellikle lider-takipçi ilişkilerinde, liderlerin takipçilerinin moral ve verimliliklerine, motivasyonlarına ve hedeflere ulaşmaları için yapılması gereken yönlendirmelere odaklandığı görülmektedir. Ancak belirtilenlerin aksine, bazı lider davranışlarının takipçilere ve örgütlere zarar verdiği örneklerle de sıkça karşılaşılmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 7). Liderlik literatüründeki çalışmaların önemli bir bölümünde liderliğin olumlu, etkili ve başarıya ulaştıran yönleri incelenmektedir (Uymaz, 2014: 39). Ne var ki, özellikle 1990'lardan itibaren yapıcı liderlik tarzlarının yanı sıra yıkıcı ve kötü niyetli liderlik davranışları da araştırmalara konu olmaktadır (Einarsen ve Tepper, 2007: 262). Takipçilerinin olumlu yönlerini geliştiren liderler olduğu gibi, onların motivasyonlarının düşmesine ve yönlerini kaybetmelerine neden olan liderler de bulunmaktadır (Çelebi, 2015: 250). Şahsi çıkarları, bencillikleri, sorunlu ruh halleri ve değer bilmez tutumları nedeniyle takipçilerini ve örgütü olumsuz etkileyen liderler 'toksik lider' olarak tanımlanmaktadır (İskit, 2019: 13). Özellikle kendilerini aniden belirli bir yönetim pozisyonunda bulan bazı kişilerin, ellerindeki gücü kaçınılmaz olarak kötüye kullandıkları durumlarla sıklıkla karşılaşılmaktadır. Bu kişiler iyi liderlik davranışları sergileyememekte, bunun yerine zalimce davranışları ile ön plana çıkmaktadırlar. Hizmetkâr liderliğin aksine, kendini beğenmek, diğerlerinden üstün görmek, başkalarının fikirlerine önem vermemek, takipçilerini küçük düşürmekten çekinmemek ve onlara hak ettikleri saygıyı göstermemek toksik (zehirleyici) liderlik davranışlarındandır. Burada belirtilen zehirli davranış tarzı liderin takipçileri ile ilişkilerini bozup tamir edilemez hale getiren ve bu ilişkiyi zehirleyen davranış olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2015: 608).

1.8.1. Toksik Kavramı

'Toksik' kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre 'bir zehir tarafından etkilenmiş, ölüme veya bir sakatlığa sebep olma kapasitesi olan' anlamına gelmektedir. Sözcük köken olarak Yunancada 'toksikon', Latincede 'toksikus' olarak kullanılmıştır. Her iki kelime de zehirli anlamına gelmektedir. Benzer şekilde 'toksisite' kelimesi toksik olma durumunu, 'toksin' ise vücuttaki sinir sistemine dâhil olduğunda hastalık oluşturabilen maddeleri ifade etmektedir. Doğada toksik maddenin oluşturduğu etki ile yöneticinin örgütü zehirleyen etkisi benzetildiğinden toksik ifadesi böyle liderler için de kullanılmaktadır. Frost (2004) toksisite ortaya çıktığında örgütün ve çalışanların ikliminin bozulduğunu, örgütün önemli fırsatları değerlendiremediğini ve çalışanların örgütten ayrılma davranışı gösterdiğini belirtmiştir.

1.8.2. Toksik Liderlik Kavramı

Liderlik, uzun yıllardır bilimsel araştırmalara konu olmuş ve bu konuda sayısız araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda başarılı liderler ve bu başarıların nasıl elde edileceği incelenmiştir. Çok az araştırmada ise işlevsiz ve zarar verici liderlik ve sebep olduğu sonuçlara değinilmiştir. Günümüzde daha fazla gündeme gelmeye başlayan mobbing vakaları göz önüne alındığında, aslında görünürde olandan daha fazla çalışanın kötü bir liderle çalışmış olduğu ve bu liderlerin olumsuz etkilerine maruz kaldıkları düşünülmektedir. Toksik liderlik, kasıtlı olsun olmasın çalışanlarına kaba, olumsuz, yıkıcı, bozucu, motivasyon kırıcı ve örgütsel iletişimi zedeleyici şekilde davranan ve örgütün iklimini bozan ben merkezli bir liderlik türüdür (Bayrakçı, 2017). Bu tür liderler sergiledikleri kaba, zorba ve ego merkezli tavırlar nedeniyle çalışanları üzerinde fiziki ve ruhi olarak olumsuz etkiler oluştururlar. Toksik liderlik kavramının literatürde ilk defa Whicker (1996) tarafından yapılan liderlik sınıflamasında kullanıldığı görülmektedir. Whicker örgütlerde güvenilir, geçici ve toksik olmak üzere üç farklı liderlik türü olduğunu belirtmiştir. Whicker'a göre toksik lider kötü huylu, zekasını kullanarak etrafındakileri yıldıran ve aldatan, bencil ve kendisini ön plana çıkaran kişidir. Goldman (2006) ise toksik lideri klinik olarak teşhis edilebilen, psikolojisi bozuk bir lider olarak tanımlamaktadır. Başka bir görüşe göre toksik lider, bilinçli ya da bilinçsiz olarak çevresine zarar veren, bencil, kötü, zararlı ve yıkıcı davranışlar gösteren liderdir (Bayrakçı, 2017: 6). Flynn (1999), toksik liderin çalışanları tehdit ettiğini, onlara bağırdığını, zorbalık yaptığını ve örgüt ikliminin böyle

liderlerin ruh haline göre şekillendiğini ifade etmektedir. Toksik liderliğin bir sendrom olduğunu ve bu sendromun üç unsuru bulunduğunu ifade eden Reed'e (2004) göre bu üç unsur takipçilerini düşünmemek ve onların memnuniyeti ile ilgili bir endişe taşımamak, örgütün iklimini negatif olarak etkilemek ve kendi menfaatleri ile motive olmaktır (Küçük, 2020: 32). Liderler zaman zaman olumsuz davranışlar sergileyebilmekte ve bu davranışlar çalışanlarda verimsizlik ve zorbalıkla karşı karşıya kalma hissi oluşturabilmektedir (Ertüreten, Cemalcılar ve Aycan, 2013: 2). Ancak (Thoroughgood, 2012: 898-899) bir liderin toksik olarak adlandırılabilmesi için bu tip olumsuz davranışları sistematik ve düzenli olarak göstermesi gerektiğini iddia etmektedir. Toksik liderin davranış tarzı, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında belirlenen iki davranışsal liderlik tarzından iş odaklı liderin davranış tarzına benzemektedir. Bu tarz liderler, çalışanlarının önceden belirlenmiş ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol eder, cezalandırma ve resmi otorite kullanımı ile baskı altında tutarlar. Lipman-Blumen (2005) toksik liderliğin takipçilerin kişilikleri üzerinde ciddi baskılar oluşturan bir tür zehir olduğunu belirtmekte ve aşırı kontrolcü ve çevresindekileri korkutarak ülkeyi yöneten bir politikacıyı, aldığı kötü kararlar nedeniyle şirketini iflasa sürükleyen bir CEO'yu ve küçük çocuklara cinsel tacizde bulunan bir ruhbanı toksik lider olarak tanımlamaktadır. Schmidt (2008) ise liderliğin olumsuz özelliklerini üzerinde barındıran hem takipçileri ve hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturan lider türünü toksik lider olarak görmektedir. Toksik lider yalnızca takipçilerini değil, özellikle örgüt yapısında başarı gösteren yöneticileri de zehirlemekte ve başarısız olmalarına yol açmaktadır (Balkundi ve Kilduff, 2006: 7).

1.8.3. Toksik Örgüt

Toksik davranışlar bireylere olduğu gibi örgütün tamamına da farklı zararlar vermektedir. Liderin etkisi ve yönlendirmesi neticesinde örgütlerde toksik bir iklim hâkim olabilir. Bu durumda yalnız lider değil, örgüt içerisindeki bireylerin birçoğu toksik tavırlar sergiler. Bu tip örgütler toksik örgüt olarak adlandırılmaktadır. Frost, (2004: 113) toksik duyguyu örgütün ve bireylerin enerjilerini tüketen ve önemli personellerin örgütle bağını zayıflatan bir madde şeklinde tarif etmektedir. Yazar toksik örgütlerin çalışanları olumsuz etkilediğini ve bireylerin görevlerine odaklanamamasına, özgüven kaybına ve duygusal olarak tükenmelerine yol açtığını belirtmektedir. Toksik örgüt tanımına benzer bir kavram olan toksik üçgen tanımı ise

Padilla (2007) tarafından literatüre dâhil edilmiştir. Bu tanıma göre toksik liderler, toksik davranışlarını bu davranışlar için uygun ortamlarda sergileyebilirler ve bu ortamlarda takipçiler de proaktif veya reaktif bir şekilde bu davranışlara uyum sağlayabilirler. Liderin, örgütün ve çalışanların hep beraber toksik özellik gösterdiği bu tür yapılar toksik üçgen şeklinde adlandırılmaktadır. Liderin toksiklik düzeyini belirleyebilmek için liderin bireysel özelliklerini incelemenin yeterli olmayacağını, takipçilerin hayat kalitelerinin ve sosyal çevre ile ilişkilerinin incelenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Appelbaum ve Roy-Girard, (2007) toksik liderlerle ilgili çalışmalarında, bu tarz liderlerin bulunduğu örgütlerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir: Çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşması için yeterince gayret göstermezler. Başta karar alma süreçleri olmak üzere örgütteki bütün süreçlerde endişenin hâkim olduğu görülür. Örgüt içi iletişim düzgün işlemez. Çalışanlar birbirine güveni değil, menfaatlerini önceler. Toksik duygular çoğu zaman bulaşıcıdır ve kontrol edilmezse örgütsel hayatı çekilmez hale getirebilir (Kasalak, 2019: 273). Çalışanlar örgüt içerisinde şahit oldukları toksik durumları diğer arkadaşları ile paylaşırlar ve bu da toksisitenin örgüt içerisine yayılmasına ve zamanla örgütün toksik hale gelmesine neden olur (Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998: 659). Kusy ve Holloway (2009) toksik liderlerin örgütlerde oluşturdukları gizli hasarları ve sonuçlarını buzdağı şeklinde tanımlar. Buna göre liderin sergilediği davranışlar buzdağının ucunu, ilk bakışta görünmeyen ve takipçilerde yol açtığı olumsuz insani etki ve verimlilik kayıpları ise buzdağının alt kısmını temsil eder. Bir örgütte stres yüksek seviyede görülüyorsa o örgütte toksiklikten kaynaklanan olumsuzluklardan bahsedilebilir. Toksik örgütteki yıkıcı insan ilişkileri insanların cesaretlerini kırar ve iyi olanlar hızla örgütü terk ederler (Gangel, 2007: 4). Çalışanların kötü ve yıkıcı bir yaklaşımla karşı karşıya kaldığı toksik örgütler iç iletişimin zayıf olduğu ve çalışanlar arasında bencil ve çıkarcı davranışların yaygın olduğu örgütlerdir. Appelbaum ve Roy-Girard'a (2007: 18) göre bu tür örgütlerde çalışanlar arasında dedikodu çok yaygındır, çalışanlar birbirlerini küçümser ve sıklıkla bireyler arası çatışmalar yaşanır (Demir, 2019: 4).

1.8.4. Toksik Liderin Özellikleri

Uzmanlar toksik liderlere ait fazla sayıda nitelik ve davranış belirlemişlerdir. Toksik liderler bu davranışların tamamına ya da belirli bir kısmına sahip olabilirler. Bazı nitelikler birbirine benzer veya iç içe geçmiş olabilir. Bir lider bu niteliklerden ne oranda üzerinde taşıyorsa o oranda toksik olarak değerlendirilebilir. Toksik lider

çalışanları ve örgütü olumsuz etkileyen benmerkezci davranış, tavır ve tutumların bütünüdür. Böyle kişiler örgütün veya çalışanların kısa veya uzun dönemde zarar görmesini umursamazlar. En belirgin özellikleri bencillikleri ve kendi amaçlarına hizmet etmeleridir. Kendi şişkin egoları ve bencillikleri ile istediklerini elde edebilmek için takipçilerini ezmekten, hakaret etmekten ve haksız yere cezalandırmaktan geri durmazlar. Toksik liderler kişisel ihtiraslarına öyle saplanıp kalmışlardır ki, kişisel farkındalıkları hemen hemen sıfırlanmış durumdadır.

Konumlarının verdiği güce ve yetkiye dayanarak insanların gözünü boyar, sindirir ve baskı altına alırlar. Ayrıca ellerindeki gücü şahsi amaç ve menfaatleri için kullanır. Çalışanlarına karşı ideolojik olarak düşmanca tavırlar sergilerler (Padilla, 2007: 5). Takipçilerine kötü davranarak, küçümseyerek ve kendi toksik yapılarına uymaya zorlayarak önemli ölçüde zarar verirler, iş tatminlerini ve motivasyonlarını düşürürler (İskit, 2019: 9).

Whicker (1996) toksik liderlerin yetersiz kişilik özellikleri gösteren, güven vermeyen, bencil ve takipçilerini kendi hedeflerine ulaşmak için kullanan liderler olduğunu belirtmiştir. Toksik liderin, örgütteki işe alma ve bilgi paylaşımı gibi farklı süreçleri kendi çıkarlarına göre kullandığını ve bunları kendi amaçlarına göre örgütü şekillendirmek için bir fırsat olarak gördüğünü belirtmektedir. Toksik liderler örgüt içerisindeki işleyişi kendi amaç ve ihtiyaçlarına göre tasarlarlar. Yeni çalışanları örgüte alırken veya terfi ettirirken bu kişilerin kabiliyetlerini değil, kendilerine olan bağlılıklarını ve uyumlarını göz önüne alarak seçim yaparlar. Performans ve yeteneği değil, liderin menfaatlerini önceleyen bu yaklaşım çalışanların işlerine ve örgütün hedeflerine odaklanmalarına engel olur. Liderler bazı durumlarda sorumlu oldukları görevleri anlamada, sorunları tespit etmede ve çözüm sağlamada sorunlar yaşayabilmektedirler (Lipman, 2004: 116). Bir kısım liderler bu durumun üstesinden gelebilmek için kendini geliştirmeye ve eksikliklerini gidermeye çalışırken diğer bir kısmı bunu başaramamaktadır. Bu kişiler kendilerinden beklenen sorumluluğu yerine getirebilmek veya sorumlu olduğu ekibi yönetebilmek için yeterli bilgi, beceri, yetenek ve kabiliyetlerinin olmadığı durumlarda yetersizliklerini giderebilmek için toksik davranışlar sergileyebilmektedirler. Kendine güven duygusu gelişmemiş olan bu kişiler güvensizliklerini örtebilmek veya saklayabilmek için örgüte ve takipçilerine değil, sadece kendilerine odaklanırlar (Whicker, 1996: 62). Bu güvensizlik kişisel risk alma, disiplin ve sıkı çalışma konusunda yetersiz bazı liderlerin dengesiz yaklaşımlar

sergilemesine de yol açabilir. Yetersizlik hisseden liderlerin bir bölümünün ise bu hissiyatı gidermek için çevresindekileri yok etme yoluna gittikleri görülebilmektedir. Kaygılı, tükenmiş ve depresyonda olan liderler de yetersiz lider olarak değerlendirilmektedir (Lubit, 2004: 5). Toksik liderler örgütteki diğer kişilere göre kendilerini daha fazla ön plana çıkarırlar. Çalışanlarla ve elde edilen sonuçların arka planı ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmayan bazı yöneticiler, toksik liderlerin bu tavırlarına aldanarak onlara örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk ve mevki verebilir veya performansları ile ilgili yanlış kanaatler taşıyabilirler. Diğer çalışanlara göre hak etmeden ve yeterince bilgi ve tecrübe sahibi olmadan mevki ve sorumluluk verilen toksik kişiler ise konumlarını koruyabilmek için diğer çalışanlara saldırgan bir şekilde davranabilmektedirler (Çetinkaya, 2017: 29). Liderin tüm takipçilerine değil, yalnızca belirli kişilere karşı toksik davranış sergilemesinin o kişiyi toksik lider yapmayacağını iddia eden Reed'e (2004) göre toksik lider olumsuz etkisi örgüt geneline sirayet eden liderdir. Toksik liderler kişisel sorunlarını örgüte yansıtır, takipçilerini küçümser ve kendi çıkarlarına odaklanarak örgütün iklimini bozar. Bazı araştırmacılar bir liderin toksik olarak nitelenebilmesi için genellikle çok sayıda yararsız veya zararlı özelliği bulunması gerektiğini ifade etmektedirler. Liderlerin sergiledikleri sinizm, açgözlülük, etik dışı davranış ve yolsuzluk gibi olumsuz tutumlara bir direnç görmemeleri mevcut olumsuz özelliklerini pekiştirmekte ve zamanla daha fazla olumsuz davranış geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu tarz liderler toksik davranışları bilinçli olarak ve kötü niyetle gösterirler. (Lipman-Blumen, 2006: 48) toksik liderlerin kişisel özelliklerini şöyle tanımlamaktadır: İkiyüzlü, sinsi, yozlaşmış ve güvenilmezdirler. Kendi çıkarlarını her şeyden önde tutarlar ve çok hırslıdırlar. Hata ve eksikliklerini görmelerine engel olan şişkin egoları vardır. Bu nedenle kendilerini geliştiremezler. Kibirlidirler. Hatalarını kesinlikle kabul etmezler. Böyle durumlarda ve her türlü olumsuz sonuçta başkalarını suçlarlar. En temel doğruları dahi gözetmeden etik dışı davranış sergilerler. Kritik ve zor kararları almada çok çekingendirler. Örgütü ve çalışanları anlama ve yönetme konusunda başarısızdırlar. Wilson-Starks (2003) toksik liderlerin üç temel özelliği bulunduğunu belirtir. Bunlar: Takipçilerinin yalnızca kendi vizyon ve talimatlarına uygun hareket etmelerini bekler, farklı fikirlere tahammül edemezler. Bulundukları örgütlerde yaratıcılığı yok eder, takipçilerinin robot gibi davranmalarını beklerler. Kurdukları sıkı kontrol mekanizması ve dahili bilgi ağları ile örgüt içi iletişimi yok eder, birbirine güvensiz takipçiler oluştururlar. Takipçiler arasındaki ilişkileri ve ekip çalışmasını baltalar ve verimliliği düşürürler.

Toksik liderlerin takipçilerine karşı kaba ve zorba olduğunu belirten Flynn'a (1999) göre böyle liderler takipçilerine kırıcı şekilde davranır, onları yüksek sesle azarlar ve başkalarını küçük düşürmenin kendilerini yükselttiğini düşünürler. Art niyetli, uyumsuz ve gergin bir ortam oluştururlar. Kendi kişisel eksiklikleri veya olumsuz karakter yapılarını örtmek için bazı liderlerin takipçilerini aldatma yoluna gitmesi de karşılaşılabilecek durumlardan biridir. Bu liderler gerçek niyetleri toplum tarafından kabul görmeyeceğinden asıl niyetlerini ve eksikliklerini gizlerler (Whicker, 1996: 56).

1.8.5. Toksik Liderliğin Alt Boyutları

Toksik liderlik davranışlarının yapısal olarak hangi alt başlıklar altında incelendiğini açıklamak gerekir. Literatürde toksik liderliğin çeşitli alt boyutları olduğu kabul edilmektedir. Bu alt boyutlar, liderin çalışanları olumsuz etkileme biçimlerini anlamaya yardımcı olur. En yaygın kabul gören toksik liderlik alt boyutları şunlardır:

1.8.5.1. Zorbalık

Zorbalık, bir liderin astlarına yönelik sürekli ve sistematik olarak psikolojik baskı uygulaması, onları aşağılaması, küçük düşürmesi ve tehdit etmesidir. Bu davranışlar, çalışanların öz saygısını zedeler, stres seviyelerini artırır ve iş tatminini düşürür.

Örnek: "İş yerinde zorbalık, bir veya daha fazla kişi tarafından, tekrar eden bir şekilde ve kurbanın kendini savunmakta zorlandığı bir durumda gerçekleştirilen düşmanca ve etik olmayan iletişim olarak tanımlanabilir." (Einarsen, 2011: 22).

1.8.5.2. Narsisizm

Narsisistik liderler, aşırı bir özbeğeniye, sürekli olarak hayranlık beklentisine ve başkalarının ihtiyaçlarına karşı empati eksikliğine sahiptir. Kendi çıkarlarını her zaman ön planda tutarlar ve başarılarını abartma eğilimindedirler.

Örnek: "Narsisistik liderler, büyüklenmeci bir benlik imajı, üstünlük duygusu ve başkaları tarafından sürekli olarak onaylanma ihtiyacı sergilerler." (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 618).

1.8.5.3. Mobbing

Mobbing, bir çalışana yönelik sistematik ve düşmanca davranışlar bütünüdür. Bu davranışlar, çalışanı iş yerinden uzaklaştırmayı, itibarını zedelemeyi ve psikolojik

olarak yıpratmayı amaçlar. Dışlama, görmezden gelme, asılsız suçlamalar ve sürekli eleştiri mobbingin yaygın biçimlerindendir.

Örnek: "Mobbing, iş yerinde bir veya daha fazla kişi tarafından bir çalışana yönelik sistematik olarak düşmanca ve aşağılayıcı davranışlar sergilenmesi olarak tanımlanır." (Leymann, 1996: 168).

1.8.5.4. İstismar

Güç istismarı, liderin sahip olduğu yetki ve pozisyonu kendi çıkarları doğrultusunda veya çalışanlara zarar vermek amacıyla kötüye kullanmasıdır. Bu, adaletsiz görevlendirmeler, keyfi kararlar alma, çalışanların kişisel bilgilerini veya zayıf noktalarını kullanarak onları manipüle etme şeklinde görülebilir.

Örnek: "Güç istismarı, bir bireyin veya grubun sahip olduğu gücü, başkalarının haklarını veya refahını ihlal edecek şekilde kullanmasıdır." (Lipman ve Blumen, 2005: 3).

1.8.5.5. Ayrımcılık

Toksik liderler, çalışanlar arasında cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, din, cinsel yönelim veya kişisel görüşler gibi irrelevant faktörlere dayanarak ayrımcılık yaparlar. Bu durum, eşitlik ilkesini zedeler, motivasyonu düşürür ve iş yerinde gergin bir atmosfer yaratır.

Örnek: "İş yerinde ayrımcılık, işe alım, terfi, ücretlendirme veya diğer istihdam koşulları gibi konularda, bireylerin belirli özelliklerine dayanarak eşitsiz muamele görmesidir." (Araslı ve Türköz, 2006: 175).

1.8.5.6. İnatçılık ve Esneklik Eksikliği

Toksik liderler, yeni fikirlere ve farklı bakış açılarına kapalıdırlar. Katı kurallar koyar ve bunları sorgulamadan körü körüne uygularlar. Değişen koşullara uyum sağlamakta zorlanırlar ve esneklik göstermezler. Bu durum, inovasyonu engeller ve organizasyonun rekabet gücünü azaltır.

Örnek: "Esneklik eksikliği, değişen durumlara veya yeni bilgilere uyum sağlama yeteneğinin olmamasıdır. Liderlik bağlamında bu, yeni fikirlere direnç gösterme ve mevcut yöntemlere sıkı sıkıya bağlı kalma anlamına gelebilir." (Yukl, 2013: 78).

1.8.5.7. Saldırganlık

Saldırgan liderler, iletişim kurarken öfke patlamaları yaşayabilir, bağırabilir, tehdit edici bir dil kullanabilir ve fiziksel olarak göz korkutucu davranışlar sergileyebilirler. Bu tür davranışlar, çalışanlarda korku ve kaygı yaratır ve sağlıklı bir iletişim ortamını engeller.

Örnek: "İş yerinde saldırganlık, bireylerin fiziksel veya psikolojik olarak zarar görmesine neden olabilecek her türlü davranış olarak tanımlanabilir." (Neuman ve Baron, 2005: 14).

1.8.5.8. Adaletsizlik

Adaletsiz liderler, çalışanların başarılarını görmezden gelir, kayırmacılık yapar ve ödüllendirme süreçlerinde tutarsız davranırlar. Performans değerlendirmelerinde subjektif ve yanlı tutumlar sergileyebilirler. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve kuruma olan güvenini zedeler.

Örnek: "Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil muamele gördüklerine dair algılarıyla ilgilidir. Bu algı, kaynakların dağıtımı (dağıtım adaleti), karar alma süreçleri (prosedürel adalet) ve kişiler arası etkileşimler (etkileşim adaleti) olmak üzere üç boyutta incelenebilir." (Greenberg, 1990: 399).

1.8.5.9. Bencillik

Bencil liderler, ekip üyelerinin veya organizasyonun genel çıkarlarını değil, kendi kişisel çıkarlarını ön planda tutarlar. Başarısızlık durumlarında başkalarını suçlama eğilimindedirler ve kendi hatalarını kabul etmekte zorlanırlar.

Örnek: "Bencil liderlik, liderin kararlarında ve eylemlerinde öncelikle kendi kişisel kazancını ve refahını düşündüğü bir liderlik tarzıdır." (Price, 2003: 49).

1.8.5.10. Yetersiz İletişim

Toksik liderler, net, açık ve şeffaf iletişim kurmaktan kaçınırlar. Önemli bilgileri saklayabilir, belirsiz ve çelişkili mesajlar verebilirler. Bu durum, çalışanlar arasında kafa karışıklığına, güvensizliğe ve yanlış anlamalara yol açar.

Örnek: "Etkili iletişim, bilgi ve anlayışın bir kişiden diğerine doğru bir şekilde aktarılması sürecidir. Yetersiz iletişim, bu sürecin aksamasına ve çeşitli sorunlara yol açabilir." (Robbins ve Judge, 2017: 408).

1.8.6. Toksik Liderlik Türleri

Toksik liderlerle ilgili genel özelliklerin birçoğuna önceki bölümde değinilmişti. Belirtilen özelliklerin tümünün aynı liderde görülmesi sık rastlanan bir durum değildir. Liderin bulunduğu ortam ve kişisel yapısı gibi farklı değişkenler gösterilen toksik etkileri farklılaştırabilmektedir. Bu bölümde oluşturdukları farklı toksik etkilere göre toksik olarak adlandırılabilecek farklı liderlik tarzları incelenecektir (Whicker, 1996: 9).

1.8.6.1. Devamsız Lider

Devamsız lider yönetmekte olduğu örgütten ve takipçilerinden kopuk kişidir. Sadece karar alma, planlama ve yürütme ile ilgilenir. Düşüncesiz görünmekle birlikte, aslında tek düşüncesi kendisidir. Gerekli noktalara gerekli müdahalelerde bulunmadığı ve işe tam manasıyla kendini vermediği için örgüt içerisinde karışıklık ve kaos ortamı oluşur (Whicker, 1996: 65). Sonuçta çalışanlar özellikle sıkıntılı dönemlerde son kararı verecek bir iradeye ihtiyaç duyarlar. Bu olmadığında takipçiler arasında düzensizlik ve kafa karışıklığı yaygınlaşır (Williams, 2005).

1.8.6.2. Beceriksiz Lider

Beceriksiz liderler yalnızca temel liderlik yeteneklerinden ve iradeden yoksun değil, aynı zamanda dikkatsiz, dikkati dağınık ve tembeldirler (Kellerman, 2004: 40). Devamsız liderler işe ve sorunlara müdahil olmamakta, beceriksiz liderler ise olamamaktadır. Fikirlerini iletmede, takipçilerini geliştirmede ve yetki devrinde ciddi sorunlar yaşarlar. Takipçilerin beklentisi liderin yalnızca fiziksel olarak örgüt içerisinde bulunması değildir, yetkin liderliktir. Yetkin bir liderin yokluğu da örgütün çalkantılar yaşamasına yol açar.

1.8.6.3. Eş-Bağımlı Lider

Eş bağımlı kişi kötü alışkanlığı olan bir bağımlı ile birlikte yaşayan ve o kişinin tavırlarına katlanan ve bunları örtmeye çalışan kişidir. Eş bağımlı lider de buna benzer şekilde takipçilerine ciddi anlamda bağlanmış, onları incitmekten çekindiği için hatalarını veya düşük performanslarını dile getirmeyen veya çözmek için herhangi bir girişimde bulunmayan liderdir (McIntosh ve Rima, 1997: 120). Bu davranış tarzı işlerin önemli bir kısmının liderin üzerine kalmasına ve liderde gereksiz stres

birikmesine neden olacaktır. Bu durum ise örgüt içerisinde iyi niyetlilikten kaynaklı sorunlara, belirsizliğe ve güvensizliğe yol açacaktır.

1.8.6.4. Pasif Agresif Lider

Pasif-agresif liderler belirli bir performans seviyesinin üzerine çıkmaya karşı direnç sergileyen liderlerdir (McIntosh ve Rima, 1997: 129). İyi bir performans göstermesi halinde daha zor bir görev verilmesinden ve bunda başarısız olmaktan korkarlar. Bu nedenle belirli bir performans seviyesinin üzerine çıkma konusundaki isteksizliklerini erteleme, inat, unutkanlık ve kasıtlı verimsizlik göstermek gibi davranışlarla desteklerler. Bazen verilen bir görevi hızla başarılı olarak tamamlarlar ama daha sonra kendilerine bu işin zorla yaptırıldığı hissiyatı ile öfke ve hayal kırıklığı yaşarlar. Gösterdikleri öfke patlamaları takipçilerini huzursuz ve şaşkın hale getirir. Bir sonraki patlamanın ne zaman gerçekleşeceğini bilemeyen takipçiler şiddetli bir şekilde direnç ve nefret biriktirir. Bu koşullar altında örgütte gelişme sağlamak imkansızdır (Williams, 2005: 9).

1.8.6.5. İşgüzar Lider

Durup dinlenmeden çalışan, enerji dolu ve sürekli hareket halinde olan işgüzar lider proje veya konulara çok kısa süreli olarak odaklanabilir, sonra hızlıca ve çevresindekileri şaşkınaçevirerek şekilde başka bir işe veya konuya atlar (Whicker, 1996: 83). İlgi odağı olmayı ve dikkat çekmeyi sever. Durmaksızın işleri kontrol eder, baskı yapar, konuşur, seyahat eder, planlama yapar, ders verir, şakalar yapar ve çalışır Manipülatif yapıya sahip olan işgüzar liderler manipülatif eylemlerine devam edebilmek için örgütteki her şeyden haberdar olmak isterler. Bu tür liderlerin sürekli hareket halinde olması ve odaklanmadan bir işten başka bir işe geçmesi takipçilerini şaşırtır ve ne yapacaklarını bilemez hale getirir (Williams, 2005: 8).

1.8.6.6. Paranoyak Lider

Paranoyak lider çevresindeki herkesin kendisine, performansına ve liderliğine zarar vermeye çalıştığı düşüncesindedir. Üstün zekâ ve yetenekleri olsa bile kendisi ve becerileri konusunda güvensizdir ve bundan dolayı diğer yetenekli insanları hastalık derecesinde kıskanır (McIntosh ve Rima, 1997: 108). En ufak eleştiriye dahi tahammül edemez ve bunu kişiliğine saldırı ve otoritesini zayıflatma çabası olarak görür. Kendisine zarar vermeye çalıştığını düşündüğü kişilere karşı düşmanca tavırlar sergiler ve normal söz ve hareketlerin bile arkalarında gizli niyetler olduğuna inanır. Bu

nedenle örgütteki her şeyi paranoya seviyesinde kontrol etmeye çalışır. Sıkı raporlama ve sürekli toplantılar bu kontrolü sağlamak için kullandığı araçlardır. Böyle bir yapı içerisinde çalışan takipçiler gittikçe pasif hale gelecekler ve sessizliği tercih edeceklerdir. Böyle bir örgütte kıskançlık, pasiflik, endişe ve korku hâkimdir (Williams, 2005: 3).

1.8.6.7. Katı Lider

Yeni fikirlere, bilgilere ve değişime uyum sağlama konusunda yetersiz ve isteksiz olan katı liderin en temel özelliği sert ve inatçı olmasıdır (Kellerman, 2004: 41). Liderlerin kararlı duruş sahibi olmaları beklenen ve kabul edilebilen bir durumdur, ancak bu kararlılığın katılığa dönüşmemesi gerekir. Zira her şeyin sürekli bir değişim içerisinde olduğu günümüz konjonktüründe katılık yerine esneklik önem kazanmıştır. Böyle liderler görüşlerini sonuna kadar savunur, haklı olduklarına, hatta tek haklı olanın kendileri olduğuna inanırlar. Bu nedenle takipçilerinin görüş ve öneri vermelerinden de memnun olmazlar. Katı liderler çevrelerinde sadece kendileri gibi düşünen ve kendilerini destekleyen kişilerin bulunmasını isterler. Takipçilerin iyi çalışabilmeleri için liderin görüşlerine katılmaları, desteklemeleri, uyum sağlamaları ve itiraz etmemeleri ön şarttır. Böyle bir örgüt de zamanla katılaşacak, esnekliğini kaybedecek ve verimsiz hale gelecektir (Schermerhon, Hunt ve Osborn 1995: 56).

1.8.6.8. Kontrolcü Lider

Katı liderden daha katı olan ve mükemmeliyetten emin olmak için sürekli kontroller yapan kontrolcü liderin bir işin düzgün yapıldığını hissedebilmesinin tek yolu o işi kendisinin yapmasıdır (Whicker, 1996: 99). Katı liderden bir diğer farkı ise kontrolcü liderin iş devri yapamamasıdır. Kontrolcü liderler her türlü kararın kendilerinden çıkmasını isterler. Bu tarz liderler süreçlerin en ince ayrıntılarına kadar müdahil oldukları ve mikro bazda yönetim sergilediklerinden örgütün vizyonuna ve yeni hedefler belirlemeye odaklanamazlar. Tanımlanmış kural, talimat ve prosedürlere %100 uyum beklerler ve buna aykırı hareket edilmesine kesinlikle göz yummazlar. Örgütün gelişimine istedikleri katkıyı sağlayamayan ve yaptıkları nedeniyle liderlerini memnun edemeyen takipçiler, özellikle zeki ve kabiliyetli olanlar böyle bir ortamda kaygı ve korku içerisinde yaşamaya mecbur kalırlar.

1.8.6.9. Zorlayıcı Lider

Zorlayıcı liderin katı ve kontrolcü liderlerdeki katılık ve aşırı kontrolcülere ek olarak kendilerinin farkında olmadığı duygusal sorunları vardır (McIntosh ve Rima, 1997:88). Sürekli sinirli, kırgın ve başına buyruktur ve duygularını açığa vurmaz. Kontrol etme güdüsü yalnız işle ilgili konularla sınırlı kalmaz, kendi duygularını da sıkı sıkıya kontrol eder. Bu aşırı kontrolcülük dönem dönem ani patlamaları ve şiddet içeren davranışları doğurur. Bu durum takipçilerini ciddi bir endişe ve korku atmosferine sokar.

1.8.6.10. İnfazcı Lider

İnfazcı lider kendisinin bağlı olduğu lidere itaati ve onun isteklerini yerine getirmeyi önceler (Whicker, 1996: 117). Üstündeki lider zehirli bir yapıya sahip değilse, patronuna, örgüte ve sisteme sadık bir şekilde görevini yapar. Zira tek gayesi kendi liderinin başarı sağlaması ve kabul edilmesidir. Böyle liderler asla birinci adam pozisyonuna gelemez ve kendi liderlerinin maşası olarak çalışırlar. Eğer infazcı liderlerin bağlı olduğu liderler toksik bir anlayışa sahip değillerse, bu kişilerin örgüte bir katkısı olmadığını zamanla fark eder ve bu kişileri devreden çıkarırlar. Ancak eğer bu kişiler toksik bir yapıdalarsa, infazcı liderin de etkisi ile örgüt üzerindeki olumsuz ve zehirleyici etki iki katına çıkar (Williams, 2005: 10).

1.9. Toksik Liderlik Sonuç ve Neden Gösterilmesi

Toksik liderlik, organizasyonlar için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Nedenlerinin ve sonuçlarının derinlemesine anlaşılması, bu zararlı liderlik tarzıyla mücadelede ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmada kritik öneme sahiptir. Organizasyonların proaktif bir yaklaşımla, etkili önleme ve müdahale stratejileri geliştirmesi hem çalışanların refahını artıracak hem de uzun vadeli başarılarını destekleyecektir. Unutulmamalıdır ki, sağlıklı ve etik liderlik sürdürülebilir bir organizasyonun temel taşıdır. Toksik liderliğin bu alt boyutları, bir arada veya ayrı ayrı ortaya çıkarak iş yerinde ciddi sorunlara neden olabilir. Çalışanların motivasyonunu düşürmekle kalmaz, aynı zamanda verimliliği azaltır, işten ayrılma oranlarını artırır ve kurumsal itibarı zedeler. Bu nedenle, organizasyonların toksik liderlik davranışlarını tanımaları, önlem almaları ve bu tür liderlerle etkili bir şekilde başa çıkmaları büyük önem taşımaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1.Örgütsel Sessizlik

Değişim gösterebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel konularda örgüt lehine bir eylemde bulunma yerine davranışsal, bilişsel ya da duygusal olarak geri durması, eylemsizliği tercih etmesi ve örgüte her tür katkıyı esirgemesidir. Sessizlik, örgüt üyelerinin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda yapacakları bir şeyler olmasına rağmen bundan geri durmasıdır. Örgütlerde sessizlik, iş görenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmasına rağmen bunları gizlemesi ve örgüt lehine kullanmamasıdır. İnsanın düşüncesini kasıtlı olarak söylememesi, sessiz kalması durumudur. Sessizliğin temelinde pasif olma, etkisizlik ve tepkisizlik durumu vardır. Ancak bütün sessizlik türleri pasif bir davranışı ifade etmez. Aynı zamanda sessizlik, ses çıkarmanın tam tersi olarak ifade edilemez. Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olabilir (Bogosian, 2011: 28).

Bu sessizlik halinin kavramsallaştırılmasında ve birçok boyutunun ortaya çıkarılmasında oldukça önemli bir noktadır. Örgütsel sessizlik literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Bu kavram üzerine yapılmış araştırmalar sınırlıdır. Bu yüzden literatüre yeni girmiş bir konu hakkında çalışma yaparken dikkat edilecek bazı hususlar vardır. Bunlardan birincisi, konuya dair kavramların konuyu açıklamada yeterli olup olmadığıdır. İkincisi çalışma yabancı literatüre dayalı ise çeviri yaparken konuya has özelliklerin çevride kaybolmamasına özen gösterilmelidir. Üçüncüsü, çeviri yaparken dilimizin zenginliklerinden faydalanılmalı, konunun tam karşılığı kullanılmalıdır. Dördüncüsü ve aslında en önemlisi konunun gerçekten yeni olup olmadığına bakılmalı, eski veya var olan bir kavramın yeniymiş gibi sunulup sunulmadığına dikkat edilmelidir. Son dönemlerde yönetim yaklaşımları alanı incelediği zaman, bir "Yönetim Teorileri Cangılı"yla karşılaşılmaktadır. Oysa derin bir analiz yapıldığında bugün yeni yönetim yaklaşımları olarak kavramsallaştırılan yaklaşımların aslında var olan teorilerin kısmen farklı uygulamalarından ve yeniden anlamlandırılmasından başka yeni yönlerinin olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı da bunlardan sadece biridir (Ellis ve Van Dyne, 2009: 54).

2.2.Örgütsel Sessizlik Teorileri

Çalışanların iş yerindeki sorunlar, fikirler veya endişeler hakkında açıkça konuşmamasını ifade eden örgütsel sessizlik, farklı teorilerle açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.2.1.Bekleyiş Teorisi

Bu teoriye göre, çalışanlar belirli bir eylemin sonuçlarını tahmin ederek davranışlarını şekillendirirler. Örgütsel sessizlik bağlamında, çalışanlar sessiz kalmanın kendileri için daha fazla fayda sağlayacağını düşünerek bu davranışı sergileyebilirler. Örneğin, bir çalışan, bir konuda konuşmanın kendisine olumsuz sonuçlar doğuracağını düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 68)

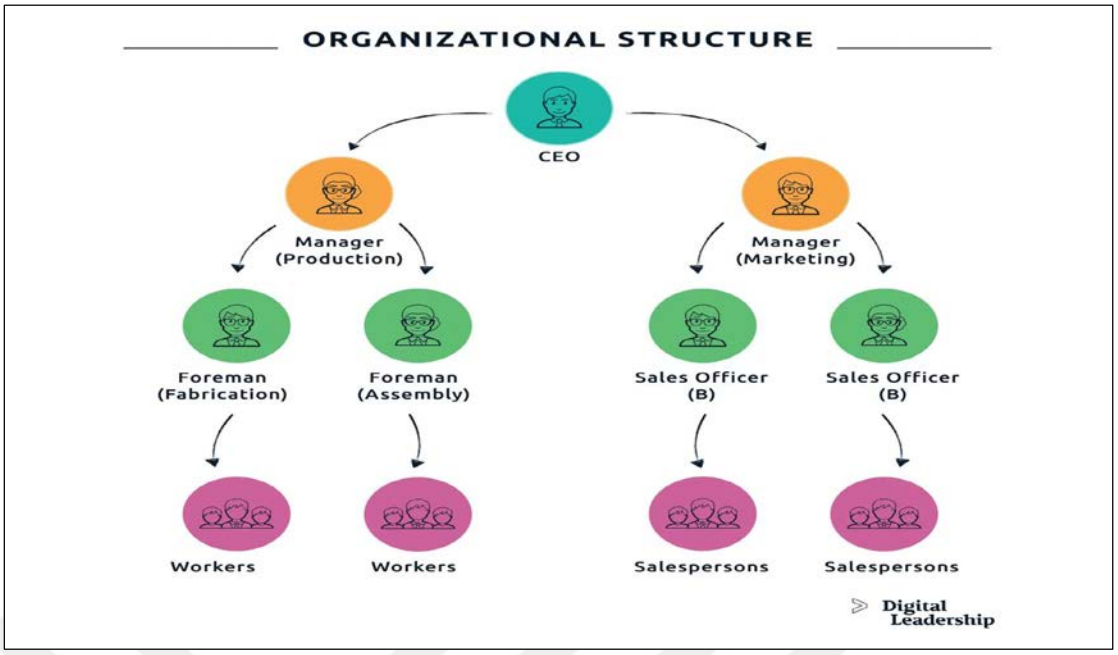


Resim 1: Çaba, performans ve sonuç arasındaki ilişkiyi gösteren beklenti teorisi grafiği.

Kaynak: (Geeksforgeeks, 2024).

2.2.2.Fayda-Maliyet Analizi

Bu teori, çalışanların sessiz kalma veya konuşma kararını, bu durumların kendilerine sağlayacağı fayda ve maliyetleri değerlendirerek aldıklarını öne sürer. Çalışanlar, sessiz kalmanın iş güvenliği, sosyal ilişkiler veya kariyer gibi konularda kendilerine sağlayacağı faydaları, konuşmanın yol açabileceği olumsuz sonuçlarla (örneğin, eleştiri, cezalandırma) karşılaştırarak karar verirler (Pinder ve Harlos, 2001: 66).



Resim 2. Bir kuruluşta açıkça konuşmanın maliyet ve faydalarını gösteren karar ağacı **Kaynak:** (Digitalleadership,2022).

2.3.Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik, farklı nedenlerle ve farklı şekillerde ortaya çıkabilir.

2.3.1.Kabullenici Sessizlik

Çalışanlar, mevcut durumu kabul ettikleri veya değiştirmenin mümkün olmadığını düşündükleri için sessiz kalabilirler. Bu tür sessizlik, örgüt kültürünün veya yapısal sorunların bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, bir çalışan, şirketin stratejisiyle ilgili olarak farklı düşünceleri olsa bile, bu düşüncelerini ifade etmenin bir anlamı olmayacağını düşünebilir ve sessiz kalmayı tercih edebilir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003: 32).

2.3.2.Korunmacı Sessizlik

Çalışanlar, kendilerini korumak amacıyla sessiz kalabilirler. Örneğin, eleştiri almak istememe, işten çıkarılma korkusu veya sosyal ilişkilerini zedeleme endişesi gibi nedenlerle sessiz kalabilirler. Bu tür sessizlik, genellikle hiyerarşik yapıların ve otoriter liderlik tarzlarının olduğu örgütlerde daha sık görülür (Pinder ve Harlos 2001: 55).

2.3.3.Korumacı Sessizlik

Çalışanların örgütteki sorunlar, endişeler veya iyileştirme önerileri hakkında bilgi sahibi olmalarına rağmen, olası olumsuz sonuçlardan (cezalandırılma, dışlanma, misilleme vb.) korktukları için bu bilgileri paylaşmaktan kaçınmaları durumudur (Dyne, 2003). Bu tür bir sessizlik, çalışanların kendilerini koruma ve potansiyel risklerden kaçınma güdüsüyle hareket etmelerinden kaynaklanır.

2.4.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğin birçok nedeni olabilir. Sessizlik durumu daha çok kişi ile örgütü arasında psikolojik sözleşmenin bulunmaması, iş görenin örgütsel bağlılık duygularından mahrum olması ve örgütsel vatandaşlık göstermemesinden kaynaklanır. Genel nedenler bunlar olmasına rağmen, örgütsel sessizlik şu nedenlerden kaynaklanır. Çalışanların yöneticilerine güvenmemesi örgütsel güvensizliği besleyen önemli bir faktördür. Çalışanların teknik, idari ve davranışsal konularda yapılan konuşmalara katılımını desteklemeyen bir yönetim anlayışının varlığı da bu durumu olumsuz etkiler. Bazı yöneticilerin, çalışanların idari ve politik kararlara yönelik eleştirilerini ve örgütteki sorunları açıkça dile getirmelerini hoş karşılamaması, konuşmanın riskli olarak algılanmasına neden olur ve bu da güvensizlik ortamını pekiştirir. Işgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren bazı konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünürler (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 54).

İzolasyon korkusu, terfi ve örgütte sevilmeme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkçı ifade edemezler. Dışlanma korkusu. Işgörenler sessiz kalınasının sebebi “sessiz etki” denilen dışlanma korkusudur. Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösteremezler. İlişkilerin bozulacağı korkusu. Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettikleri zaman ilişkilerinin bozulacağını düşünebilirler. Bu çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanırlar. Çalışanların yaşadıkları korkular iletişim sorunlarına ve sessizliğe sebep olur (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001:66).

2.4.1.Bireysel Nedenler

Örgütsel sessizlik, bireylerin iş yerlerindeki sorunlar, fikirler veya endişeler hakkında açıkça konuşmamasını ifade eden karmaşık bir olgudur. Bu durum hem örgütsel hem de bireysel birçok faktörün etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Bu bölümde, örgütsel sessizliğe yol açan bireysel nedenlere odaklanacağız. Bireysel nedenler çalışanların örgütsel sessizlik sergilemelerinin altında yatan birçok bireysel neden bulunmaktadır. Korku iş kaybı korkusu ekonomik belirsizlikler ve işsizlik riski, çalışanları eleştirel görüşlerini belirtmekten alıkoyabilir. Cezalandırılma korkusu: fikirlerinin reddedilmesi, kariyerlerinde olumsuz etkiler yaratabileceği endişesi, çalışanları sessiz kalmaya itebilir. Sosyal dışlanma korkusu: farklı düşünceleri nedeniyle grup tarafından dışlanma veya aşağılanma korkusu, çalışanları sessiz kalmaya zorlayabilir (Erenler, 2010: 85).

Otoriteye meydan okuma korkusu yöneticilere veya üst düzey çalışanlara karşı gelmekten çekinme, çalışanları sessiz kalmaya itebilir. Güvensizlik yönetime güvensizlik çalışanlar, yöneticilerin fikirlerine açık olmadığını veya eleştirilere tahammülsüz olduğunu düşünerek sessiz kalabilirler. Meslektaşlara güvensizlik çalışanlar, meslektaşlarının fikirlerini kötüye kullanabileceği veya dedikodu çıkarabileceği endişesiyle sessiz kalabilirler. Sistemin adaletsizliğine inanç çalışanlar, örgüt içinde adaletsiz uygulamaların olduğunu düşünerek, seslerinin duyulmayacağını düşünebilirler. Kabul görme isteği uyum sağlama ihtiyacı: çalışanlar, sosyal bir varlık olarak kabul görmek ve ait olma ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle, grup normlarına uymak ve farklı düşünceleri dile getirmekten kaçınmak isteyebilirler. Onaylanma ihtiyacı çalışanlar, fikirlerinin onaylanmasını ve takdir edilmesini isterler. Bu nedenle, reddedilme korkusu onları sessiz kalmaya itebilir (Vakola ve Boudaras, 2005: 69).

Kendine güven eksikliği yetersizlik hissi: çalışanlar, kendi fikirlerinin yeterince değerli olmadığını düşünebilir veya sunum becerilerine güvenmeyebilirler. Eleştirilere karşı hassasiyet çalışanlar, fikirlerinin eleştirilmesine dayanamayabilir ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Pasiflik: sorumluluktan kaçınma çalışanlar, sorunları çözmek yerine başkalarının çözmesini bekleyebilirler. Değişime direnç çalışanlar, mevcut durumu kabullenmiş olabilir ve değişime karşı direnç gösterebilirler. Bireysel ve örgütsel nedenlerin birlikteliği örgütsel sessizlik, bireysel ve örgütsel faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan karmaşık bir olgudur. Örneğin, otoriter bir liderlik tarzı,

çalışanların kendilerini ifade etmelerini engelleyerek bireysel düzeyde korku ve güvensizlik yaratabilir. Aynı zamanda, örgütün açık iletişim kültürüne sahip olmaması da çalışanları sessiz kalmaya itebilir. Örgütsel sessizlik hem bireylerin hem de örgütlerin performansını olumsuz etkileyen önemli bir sorundur. Bu sorunu çözmek için, örgütlerin çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmaları, güven duygusunu artırmaları ve açık iletişim kanalları oluşturmaları gerekmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014).

2.4.2.Örgütsel Nedenler

İş görenlerin işlerini ve bulundukları örgütü iyileştirme ve geliştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve değişkenlerini kasıtlı olarak esirgenmesidir. İşgünlerin örgütsel konularla ilgili düşüncelerini saklamaları örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sessizlikte "sessizlik" kelimesi, "sessiz olma durumu, gürültü çıkarmama sözcüğün anlamımı dışında kullanılır. Örgütsel Sessizlikteki anlamıyla sessizlik; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerden kaynaklanan umarsızlık, örgütsel ilgisizlik (bigâneler) anlamına gelmektedir. İş görenin örgütsel konularla ilgili fikri katkısını bilinçli olarak esirgemesidir. Buradaki gibi linç vurgusu bile örgütlerde sıradan bir sessizliğin değil, bilinçli bir Suskunluk olduğunu ortaya koymaktadır. Sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak doğabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışıdır (Çakıcı, 2007: 125).

Örgüt yapısının katı ve yerleşik kurallarının etkisiyle insanlar, birbirleriyle çatışmaktan, utanmaktan, dışlanmaktan, ilgisiz hissettirilme korkusundan, algıladıkları diğer tehlikelerden ve giderek kötüleşen ekonomik koşullar nedeniyle mevcut işlerini kaybetme endişesinden dolayı sessiz kalmaktadırlar. Ancak bazı durumlarda sessizlik, gizli ve değerli bilgileri saklamak amacıyla benimsenen stratejik ve proaktif bir yaklaşım olarak da algılanabilir. Bunun yanında çalışanlar herhangi bir karara uyum gösterildiğinin anlaşılması için sessiz kalabilmektedirler. Örgütsel sessizlik çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt etmeleri, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli olduğuna inanmalarından kaynaklanan suskunluk halidir. Sessizlik, haksızlığa bir tepkidir. Örgütsel değişimi etkileyebilme yeteneğinde olduğu halde kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal olarak yeteneklerini esirgemesi durumudur. İş görenlerin işi veya işyeriyle ilgili konularda bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak gizlemeleri ve suskun kalmaları durumudur (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizlik iki temel boyutta ele alınabilir. Bunlardan birincisi çalışanların sessiz kalması (konuşamamak veya henüz konuşamamak), ikincisi ise çalışanların sessiz bırakılması (konuşma fırsatı bulamaması) biçimindedir. Sessiz kalma, çalışanların aslında söyleyecek sözleri ve zihinsel düzeyde yapabilecekleri katkılar olmasına rağmen kasıtlı olarak suskun kalmaları durumudur. Bu durumda olanlar, her türlü tepkide konuşmaktan ve bildiklerini ifade etmekten çekinirler. Özellikle kişiler, ifade edemedikleri yetenekleri ve iş yapma yöntemleriyle ilgili ön bilgileri açığa çıkarmaktan kaçınırlar. Böylece örgüt, çalışanlarının zihinsel emeklerinden, entelektüel ve psikolojik sermayelerinden yararlanma fırsatını kaybeder. Çalışanlar ise potansiyellerinin altında kaldıkları için kendilerini gerçekleştirme imkânı bulamayarak iş tatmini ve motivasyon kaybı yaşarlar. Sessizliğe zorlanma ise çalışanların kendi istekleriyle değil, örgütsel iklimden, kültürden ve yönetim tarzından dolayı sessiz kalmaya mecbur edilmeleri durumudur. Bu durumdaki çalışanlar aslında iradi ve bilinçli olarak sessizliği tercih etmiş değillerdir; aksine, uygun bir konuşma ortamı ve fırsatı bulamadıklarından dolayı sessizliğe zorlanmışlardır. Kişiler örgütsel zorlama nedeniyle irade dişi boyun eğme veya kendini koruma güdüsüyle sessiz kalırlar.

2.4.3.Yönetsel Nedenler

Yönetsel nedenler, bir örgütteki olayların, sorunların veya sonuçların ortaya çıkmasında yönetim kademesinin aldığı kararlar, uyguladığı politikalar, benimsediği liderlik tarzları, kurduğu sistemler veya gösterdiği eksikliklerden kaynaklanan faktörlerdir. Bu nedenler, örgütün yapısından, işleyişinden ve yönetiminin etkinliğinden doğar. Yönetsel nedenler, örgütsel sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen yönetimsel politika, prosedür, uygulama ve kararlardan kaynaklanan faktörlerdir. Kaynak belirtilmemiş, bu tür genel bir tanım için yaygın bir akademik kaynaktan alıntı yapmak uygun olacaktır. (Daft, R. L. (2003).

2.5.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Mobbing Sebepleri, Sinik Tutumları, Örgütsel Davranışların Olumsuzlukları

Örgütsel sessizlik, çalışanların işleriyle ilgili önemli bilgileri, endişeleri, fikirleri veya eleştirilerini yönetimle paylaşmaktan bilinçli olarak kaçınmaları durumudur. Örgütsel sessizlik, çalışanların işleriyle ilgili önemli bilgileri, endişeleri, fikirleri veya eleştirilerini yönetimle paylaşmaktan bilinçli olarak kaçınmalarıdır. Bu durum,

örgütlerin etkinliğini, çalışanların refahını ve genel sağlığını olumsuz etkiler. Sessizliğin temel nedenleri bireysel (misilleme korkusu, algılanan etkisizlik, kendine güven eksikliği, uyum ihtiyacı, kişilik özellikleri), örgütsel (destekleyici olmayan iklim, yetersiz iletişim, olumsuz geri bildirim tepkileri, yüksek güç mesafesi, değişime direnç) ve yönetsel (otoriter liderlik, eleştiriye tahammülsüzlük, şeffaflık eksikliği, hesap verebilirlik eksikliği, çalışan katılımını göz ardı etme) olmak üzere üç boyutta incelenebilir. Örgütsel sessizliğin sonuçları arasında öğrenme ve iyileşme fırsatlarının kaybı, risklerin göz ardı edilmesi, düşük çalışan bağlılığı ve motivasyonu, yüksek işten ayrılma oranları, kötü karar alma, yaratıcılık ve inovasyonun engellenmesi, olumsuz örgütsel iklim ve etik dışı davranışların yaygınlaşması yer alır. Bu olumsuz etkileri azaltmak için örgütlerin psikolojik güvenliği teşvik eden bir kültür oluşturması, etkili iletişim kanalları kurması, geri bildirime açık olması, katılımcı liderlik tarzlarını benimsemesi, şeffaflığı artırması, hesap verebilirliği sağlaması ve çalışan eğitimleri ile farkındalık yaratması gerekmektedir. Sonuç olarak, örgütsel sessizliğin önlenmesi, sürdürülebilir başarı ve çalışan refahı için kritik öneme sahiptir. Örgütsel sessizlik, bireysel korkular, örgütsel engeller ve yönetsel tutumlar gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan karmaşık bir olgudur. Bu sessizlik, örgütlerin öğrenme kapasitesini azaltır, riskleri göz ardı etmelerine neden olur, çalışan bağlılığını düşürür ve genel performansı olumsuz etkiler. Örgütlerin, açık iletişimi teşvik eden, psikolojik güvenliği sağlayan ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimseyerek örgütsel sessizliğin önüne geçmeleri, sürdürülebilir başarı ve çalışan refahı için hayati önem taşımaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725).

2.6. Toksik Liderlik Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Toksik liderlik, çalışanların seslerini duyurmalarını engelleyerek örgütsel sessizliği artırır. Yapılan araştırmalara göre:

- Baskıcı ve otoriter yönetim anlayışı, çalışanların fikirlerini ifade etmelerini engeller.
- Adaletsiz yönetim algısı, çalışanlarda güvensizlik yaratarak sessizlik eğilimini artırır.
- Korku kültürü, çalışanların hata ve eksiklikleri dile getirmekten kaçınmalarına neden olur.
- İletişim kopukluğu, ekip çalışmasını zayıflatarak örgütsel sessizliği derinleştirir.

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalarda, toksik liderlik algısının yüksek olduğu kurumlarda örgütsel sessizliğin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, iş tatmini ve hasta güvenliği açısından ciddi riskler oluşturur.

Toksik liderlik algısının yüksek olduğu kurumlarda, çalışanlar genellikle olumsuzlukları dile getirmekten kaçınır. Bu durum, özellikle sağlık çalışanları için şu sonuçları doğurabilir:

- Hasta Güvenliği Riski: Çalışanlar, liderin baskıcı tutumları nedeniyle hataları bildirmekten çekinebilir.
- Psikolojik Baskı ve Stres: Sürekli baskı altında çalışan bireylerde stres ve tükenmişlik sendromu gelişebilir.
- Düşük İş Tatmini ve Motivasyon: Toksik liderlik, çalışanların örgüte bağlılığını zayıflatır ve işten ayrılma niyetini artırır.
- İletişim Kopukluğu: Çalışanlar arasında iş birliği ve bilgi paylaşımı azalır, bu da ekip içindeki verimliliği düşürür (Greenberg, J. 1990: 399-432).

Araştırmalara göre, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Liderin çalışanlara yönelik tutumu ne kadar olumsuzsa, çalışanların sessizlik düzeyi o kadar artmaktadır.

Toksik liderlik, örgütsel sessizliği doğrudan etkileyerek sağlık sektöründe önemli sorunlara yol açmaktadır. Bu durumu önlemek için:

- Liderlik eğitimleri ile olumlu yönetim becerileri geliştirilmelidir.
- Çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebileceği güvenli ortamlar sağlanmalıdır.
- Psikolojik destek programları ile çalışanların motivasyonu artırılmalıdır.
- Şeffaf iletişim mekanizmaları oluşturularak örgütsel sessizlik önlenmelidir.

Bu sayede, sağlık sektöründe daha verimli ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanabilir. Yapılan araştırmalarda, sağlık çalışanlarının büyük bir kısmının toksik liderlik algısına sahip yöneticiler nedeniyle sessizlik davranışı sergilediği gözlemlenmiştir (Robbins ve Judge, 2017).

Anket ve Görüşme Sonuçları:

- Sağlık çalışanlarının %70'i, yöneticilerinin baskıcı tutumları nedeniyle

fikirlerini açıkça ifade edemediklerini belirtmiştir.

- Çalışanların %60'ı, hasta güvenliğini tehlikeye atabilecek
- durumlar karşısında bile sessiz kaldıklarını ifade etmiştir.
- %75'i, örgütsel sessizlik nedeniyle iş tatminlerinin düştüğünü ve tükenmişlik belirtileri yaşadıklarını söylemiştir.

Sonuçlar:

- Toksik liderlik, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyini artırmaktadır.
- Çalışanların sesini duyurabileceği güvenli çalışma ortamları oluşturulmalıdır.
- Liderlik eğitimleriyle toksik yönetim anlayışına karşı önlemler alınmalıdır.
- Açık iletişim ve geri bildirim mekanizmaları güçlendirilmelidir.

Bu araştırmanın sonuçları, sağlık sektöründe toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Bu durumun önüne geçmek için şu önlemler alınabilir:

- Liderlik Eğitimleri: Sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilere, olumlu liderlik becerileri kazandırılmalıdır.
- Açık İletişim Kültürü: Çalışanların düşüncelerini ifade edebileceği güvenli ortamlar oluşturulmalıdır.
- Psikolojik Destek Programları: Toksik liderliğin olumsuz etkilerine karşı psikolojik destek sağlanmalıdır.
- Şikayet ve Geri Bildirim Mekanizmaları: Çalışanların yöneticileri hakkında şikayette bulunabilecekleri adil mekanizmalar geliştirilmelidir.

Toksik liderlik algısı sağlık çalışanları arasında örgütsel sessizliği artırarak, iş ortamında ciddi sorunlara yol açmaktadır. Bu konuda yapılacak düzenlemeler hem çalışanların iş tatminini artıracak hem de hasta güvenliğini olumlu yönde etkileyecektir.

Toksik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, çalışanların liderlerini "toksik" olarak algılamalarının, iş ortamında fikirlerini ve düşüncelerini ifade etme isteklerini nasıl etkilediği üzerine odaklanır. Toksik liderlik, çalışanlara zarar veren, saygısız, manipülatif ve otokratik davranışlar sergileyen liderlik türünü

ifade eder. Bu tür liderler, çalışanların motivasyonunu düşürebilir, stres seviyelerini artırabilir ve örgütsel sessizliğe yol açabilir. Örgütsel sessizlik ise çalışanların işle ilgili konularda bilinçli olarak fikirlerini, düşüncelerini veya bilgilerini paylaşmamaları durumudur. Toksik liderlerin varlığı, çalışanların fikirlerinin değer görmeyeceğine inanmalarına, cezalandırılmaktan çekinmelerine veya kendilerini güvende hissetmemelerine neden olabilir (Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. 2003: 1355-1392).

Bu da çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açar. Araştırmalar, toksik liderlik algısının örgütsel sessizliği artırdığını göstermektedir. Toksik liderlerin yarattığı olumsuz atmosfer, çalışanların iletişim kurmaktan çekinmelerine, fikirlerini paylaşmamalarına ve dolayısıyla örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasına katkıda bulunur. Bu durum, örgütlerin gelişimini engelleyebilir, yenilikçiliği kısıtlayabilir ve çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Toksik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların liderlerini toksik olarak algılamaları, örgüt içindeki iletişim ve bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, örgütlerin toksik liderlik davranışlarını engellemeleri, sağlıklı bir iletişim ortamı yaratmaları ve çalışanların fikirlerini ifade etmelerini teşvik etmeleri, örgütsel sessizliği azaltmanın ve daha verimli bir çalışma ortamı yaratmanın önemli bir yoludur (Lipman ve Blumen, 2005).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNTEM

Araştırmada değişkenlerin modelde bir faktör olarak bulunup bulunamayacağını kontrolü ve bunlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması için analiz yöntemi olarak yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

3.1. Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile sağlık çalışanları üzerinde toksik liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe olan etkisi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Toksik davranışlar sergileyen liderlerin örgütlerde çalışan personelleri sessizliğe itmesi, düşüncelerini ifade edememeleri, olaylarda sessiz kalmaları veya tepkisiz kalmaları üzerinde olan etkileri incelenmiştir. "Sağlık çalışanlarındaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizliğe olan etkileri nelerdir?" sorusuna cevaplar aranmıştır. Yeni dönem çalışanların sorunlarından olan toksik liderlik kavramının derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Toksik lider davranışlarının çalışanların iş motivasyonlarını düşürmesi, sessizliğe bürünmelerini sağlamaları, verimsiz çalışmalarına sebebiyet vermesi örgüt yaşamında büyük sorunlara yol açmaktadır. Yapılacak araştırma ile sorunun ortaya konması ve üzerinde düşünülmesi gereken hususları ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Yapılan ön araştırmada literatürde benzer çalışmalar olmakla birlikte, spesifik olarak kamuda görevli sağlık çalışanları üzerinde tüm bu değişkenlerin ilişkisi arasında yeterli bir çalışma bulunmamaktadır. Ayrıca 2000'li yıllarda Sağlıkta Dönüşüm Programı ile birlikte sağlık camiasına pek çok yenilikler getirilmiştir. Bunlardan birisi de 2011 yılında Sözleşmeli Yönetici İstihdam modeline geçilmesidir. Sözleşmeli Yönetici İstihdam modeli ile birlikte liderlik edenlerin çalışanlar üzerinde toksik etkide bulunup bulunmadığı ve bunun örgütsel anlamda çalışanları sessizliğe itip itmediği ile ilgili ampirik bir çalışma yaparak farkındalık oluşmasının sağlanması amaçlanmış, yapılacak çalışma ile literatürü zenginleştirerek katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

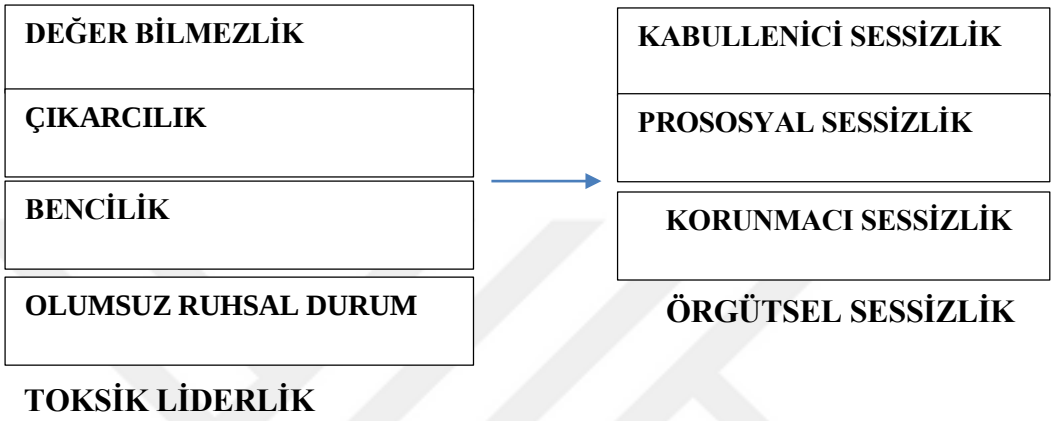
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Örneklem grubu olarak İstanbul ilinde kamuda görev yapmakta olan sağlık çalışanları tercih edilmiştir. Katılımcılardan çalışmakta oldukları işyerlerinden yöneticilerini değerlendirmeleri istenmiş ve aynı kişilerin örgütsel sessizlik ile ilgili

sorularar da cevap vermeleri istenmiştir. Anket çalışmasına İstanbul ilinde görev yapmakta olan kamuda görevli 322 sağlık çalışanı katılmıştır.

3.3. Araştırmanın Model ve Hipotezi

Çalışma toksik liderlik algısının örgütsel sessizliğe olan etkisini incelediğinden bu çerçevede ilerlemiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

Araştırmaya yönelik dört adet temel hipotez geliştirilmiştir. Bunlar;

H1: İş görenlerin toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.

H1a: İş görenlerin toksik liderlik algılarının kabullenici sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.

H1b: İş görenlerin toksik liderlik algılarının pro-sosyal sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.

H1c: İş görenlerin toksik liderlik algılarının korunmacı sessizlik algıları üzerinde etkisi vardır.

3.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın amacı toksik liderliğin örgütsel sessizliğe olan etkisini tespit etmektir. Araştırma kapsam olarak, toksik liderlik sergilemenin örgütsel sessizliğe etkisini ele almaktadır. Yani örgütsel sessizliğe etki eden diğer örgütsel faktörler kapsam dışı bırakılmıştır. Örgütsel sessizliği etkilemesi olası farklı etkenler dikkate

alınmamıştır. Çalışmanın kısıtı, gönüllülerin kişisel beyanına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubu olarakta İstanbul ilinde kamuda görev yapmakta olan sağlık çalışanları tercih edilmiştir.

3.5.Veri Toplama Tekniği

Nitel olarak literatür taraması yöntemi kullanılırken, nicel araştırma verileri üç aşamalı anket çalışması ile çevrimiçi olarak toplanmıştır. Anketin ilk kısmında demografik değişkenler ile ikinci ve üçüncü kısmında da çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin boyut ve alt boyutlarını içeren sorulardan oluşan ölçekler yer almıştır. Çalışmamızda bağımsız değişkenimize ait veriler "Toksik Liderlik Ölçeği" vasıtasıyla sağlanmıştır. Veri sağlama aracı alana Andrew A. Schmidt'in (2008) uyguladığı "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale" ölçeğinden ağırlıklı olarak yararlanılarak (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015: 253-255) tarafından kazandırılmıştır. Bu çalışmanın anketine veri sağlayanlar gönüllük esasına göre katılım sağlamıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan "Örgütsel Sessizlik" Dyne, (2003) tarafından literatüre kazandırılan ve Türkçe uyarlama çalışması Taşkıran (2011) tarafından gerçekleştirilmiş olan ölçek aracılığıyla verileri toplanmıştır. Katılımcılardan 5'li likert tipte kazandırılmış ölçekte belirtilen ifadelerden sırasıyla (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, 4: Kısmen Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) yanıtlarını iletmeleri istenmiştir.

3.6. Araştırma Bulguları

3.6.1.Bulgulara İlişkin İstatiksel Analizler

Araştırmanın hipotezlerinin sınanmasına yönelik korelasyon ve regresyon analizleri her bir değişkenin alt boyutlarına normallik testi uygulanarak, George ve Mallery (2010) "çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2" referans değerlerin arasında değerlerle temsil edildiği örneklemlerde şartların sağlandığını vurgulamaktadır. Tabachnick ve Fidell, (2015) "Büyük örneklemlerde, bir değişkende manidar olarak bulunan çarpıklık, normallikten hissedilir oranda sapma gösterme eğiliminde olamaz diye vurgulamaktadır. Analizlerde çok fazla bir etkiye neden olmamaktadır. Aynı zamanda büyük örneklemlerde, basıklığın sıfırdan uzaklaşmasının etkisi de azalmakta olduğunu vurgulamışlardır. Negatif basıklıkta örneklem büyüklüğü 350'den fazla olursa bu tehdit ortadan kaybolmaya başlamakta

olduğunu özellikle belirtmişlerdir". Araştırmanın örneklemi 322 gönüllüden oluşmaktadır. (N=322) %95 anlamlılık seviyesinde hesaplanan örneklem sayısının 322 ve üstü kişiden toplanmasının analizler için yeterli olduğu gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde saptanmıştır (Büyüköztürk, 2015). Parametrik test vasıtasıyla analiz gerçekleştirmenin uygun olduğu örneklem sayısı doğrultusunda tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesinde, istatistiksel analizlerin uygulanması amacıyla SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) programı kullanılmıştır. Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemek üzere, Baron ve Kenny'nin aracılık modeline dayanan aşamalı (hiyerarşik) çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Analiz öncesinde verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek amacıyla her bir değişken için normallik testleri yapılmış ve çarpıklık (skewness) ile basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Literatürde yaygın olarak kabul edilen ±2 referans aralığı temel alınarak değerlendirilen sonuçlara göre, tüm değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşıladığı belirlenmiştir. Elde edilen değerler şu şekildedir: Örgütsel Sessizlik: [.102,-.065], Değer Bilmezlik: [.924, .889], Çıkarcılık ve Bencillik: [.811, .284], Olumsuz Ruh Hali: [.103,-.462] çarpıklık ve basıklık değerleri olarak saptanmıştır. Bu değerler, tüm değişkenlerin normal dağılım eğilimi gösterdiğini ortaya koymakta ve bu nedenle parametrik testlerin uygulanabilir olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, regresyon analizlerinde olası çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununu azaltmak amacıyla, değişkenler standartlaştırılmış z-puanlarına dönüştürülerek analiz edilmiştir. Bu yöntem, bağımsız değişkenler arasındaki yüksek korelasyonun model üzerindeki etkisini minimize ederek daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır.

3.6.2.Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket çalışmasının ilk bölümü demografik bilgileri içerirken; sonraki bölümlerde katılımcılara toksik liderlik, örgütsel sessizlik elde edilen veriler önce numaralandırılmış, sonrasında ise SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan 322 katılımcıya ait demografik verilerle ilgili istatistikler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3. Araştırma Katılımcılarının Demografik İstatistikleri

Kategori	Alt Gruplar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	176	54,7%
	Erkek	146	45,3%
Yaş	18-24	45	14%
	25-34	95	29,5%
	35-44	93	28,9%
	45-54	61	18,9%
	55+	28	8,7%
Medeni Durum	Evli	191	59,3%
	Bekar	118	36,6%
	Boşanmış	13	4%
Eğitim Durumu	İlköğretim	6	1,9%
	Lise ve Dengi	22	6,8%
	Önlisans	112	34,8%
	Lisans	153	47,5%
	Lisansüstü	29	9%
Kıdem	0-5 Yıl	70	21,7%
	6-10 Yıl	77	23,9%
	11-15 Yıl	80	24,8%
	16-20 Yıl	45	14%
	21-25 Yıl	19	5,9%
	26 Yıl ve Üstü	31	9,6%
Görev	Doktor	281	65%
	Hemşire/Ebe	107	25%
	Eczacı	39	9%
	Sağlık Memuru	5	4,3%
	Sağlık Teknikeri	96	29,8%
	Sürekli İşçi	93	28,9%
	İdari Personel	13	4%
	Diğer	18	5,6%
Gelir Durumu	36.000-40.000 TL	31	9,6%

	41.000-45.000 TL	65	20,2%
	46.000-50.000 TL	40	12,4%
	51.000-55.000 TL	40	12,4%
	56.000 TL ve Üstü	146	45,3%

Araştırma kapsamında uygulanan anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Anket formu, toksik liderlik, örgütsel sessizlik içermekte olup, toplanan veriler SPSS (Statistical Package For The Social Sciences) programı programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya toplam 322 kişi katılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda özetlenmiştir; Cinsiyet: Katılımcıların cinsiyet ortalaması 1,45 olup bu durum, örneklemde kadın ve erkeklerin dengeli dağıldığını göstermektedir. Yaş: Yaş ortalaması 2,79'dur. Bu değer, yaş aralığının çoğunlukla genç ve orta yaş gruplarında yoğunlaştığını göstermektedir. Medeni Durum: Medeni durum ortalaması 1,45 olup, büyük oranda bekar katılımcıların ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Eğitim Durumu: Katılımcıların eğitim düzeyi ortalaması 3,55 olup, genellikle lisans ve üzeri eğitime sahip bireylerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Görev: Görev ortalaması 4,80 olup, farklı görev kademelerinden katılımcıların araştırmaya dahil edildiği görülmektedir. Kıdem: Katılımcıların kurumlarındaki kıdem ortalaması 2,87 olup, genellikle orta düzeyde deneyime sahip bireylerin çalışmaya katıldıkları söylenebilir. Aylık Gelir: Katılımcıların aylık gelir ortalaması 3,64'tür. Bu değer, gelir düzeyinin orta seviyede yoğunlaştığını göstermektedir. Bu bulgular, araştırmaya katılan bireylerin demografik çeşitliliğe sahip olduğunu ve elde edilen verilerin genel bir temsiliyet sağlayabileceğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin demografik ve mesleki özellikleri Tablo 3'e göre incelendiğinde, katılımcıların %45,3'ünün erkek, %54,7'sının ise kadın olduğu görülmektedir. Yaş dağılımında en yoğun gruplar 25-34 yaş aralığı (%29,5) ile 35-44 yaş aralığı (%28,9) olup, 55 yaş üzeri bireylerin oranı oldukça düşüktür (%8,7). Katılımcıların büyük çoğunluğunun evli (%59,3) olduğu, %36,6'sının ise bekar olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu (%47,5) olduğu, bunu önlisans (%34,8) ve lisansüstü (%9) eğitim düzeylerinin izlediği görülmektedir. Kıdem süresi bakımından 11-15 yıl (%24,8) ve 6-10 yıl (%23,9) aralığında çalışanlar öne çıkmaktadır. Görev dağılımında baskın 29,8 ile sağlık teknikerleri bir grubu oluştururken, hemşire/ebeler (%25,2) de

önemli bir yer tutmaktadır. Gelir düzeyine bakıldığında, katılımcıların %45,3'ünün 56.000 TL ve üzeri gelir elde ettiği, bunu %20,2 ile 41.000-45.000 TL arası gelir grubunun takip ettiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmaya özellikle genç-orta yaş grubunda yer alan, lisans mezunu, evli ve sağlık teknikeri statüsündeki bireylerin katılımının yüksek olduğu; gelir düzeyinde ise yüksek gelir grubunun dikkat çekici bir orana sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir.

3.6.3.Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Anketin geçerlilik ve güvenilirliğini hesaplamak için, 322 danışmandan elde edilen veriler üzerinde geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Hesaplamalar, Faktör Analizi ve araştırmada kullanılan Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirliğini değerlendirmek amacıyla çeşitli istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak betimsel istatistikler incelenmiş, ardından ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerini değerlendirmek üzere Cronbach's Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ayrıca, madde-toplam korelasyonları ve her bir maddenin ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach's Alfa değerindeki değişimler analiz edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür.

Anket vasıtasıyla elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi ile açıklanabilir. KMO testi için literatür incelendiğinde. 55'den düşük değerin analiz yapmak için uygun olmayacağı, .45-.50 arası değerin kötü, .50 -.55 arası orta, .65 - .75 arası değerin iyi, .75 ve üstü değerin ise mükemmel olduğu ifade edilmektedir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Field (2000) KMO testi için 0.65 değerinin alt sınır kabul edilmese gerektiğini ve bu değerin altında değer alan veri kümesinin faktör enemeyeceğini belirtmektedir.

Araştırmada kullanılan Toksik Liderlik Güvenilirlik Analizinin faktör yapısını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Elde edilen KMO değeri: 966, örneklemin faktör analizine son derece uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi sonucunda ise anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [KMO=.966; $X^2(435) = 17884,691$, p<,000]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu p<0,000 bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında

anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, verilerin faktör analizine elverişli olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör analizi sonucunda, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi iki alt boyuttan oluştuğu belirlenmiş ve yapının yüksek düzeyde güvenilir olduğu saptanmıştır.

KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi Toksik Liderlik ölçeğinin orijinal ölçekten farklı olarak anket çalışmamızın sonuçlarına göre 3 alt boyuttan oluştuğu ve kümülatif varyansının da 87,309 olduğu tespit edilip, ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. Toksik Liderlik Açıklanan Toplam Varyansı

Açıklanan Toplam Varyans									
	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
Faktör	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	23,291	79,737	79,737	23,291	79,737	79,737	11,153	37,176	37,176
2	1,454	4,845	84,583	1,454	4,845	84,583	8,822	29,406	66,583
3	,818	2,727	87,309	,818	2,727	87,309	6,218	20,726	87,309
4	,433	1,442	88,751						
5	,367	1,225	89,976						
6	,321	1,069	91,045						
7	,262	,874	91,919						
8	,246	,818	92,737						
9	,228	,759	93,496						
10	,207	,691	94,187						
11	,182	,608	94,795						
12	,169	,562	95,357						
13	,160	,535	95,892						
14	,151	,502	96,394						
15	,132	,439	96,833						
16	,129	,428	97,261						
17	,096	,319	97,580						
18	,089	,295	97,875						
19	,086	,288	98,163						
20	,077	,257	98,420						
21	,073	,242	98,662						
22	,065	,216	98,879						

23	,061	,204	99,083						
24	,059	,196	99,278						
25	,047	,156	99,435						
26	,044	,146	99,581						
27	,038	,126	99,707						
28	,037	,123	99,829						
29	,033	,110	99,939						
30	,018	,061	100,000						
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.									

Tablo 5. Toksik Liderlik Döndürülmüş Faktör Analizi

Döndürülmüş Faktörler Matrisi[a]	Faktörler		
	1	2	3
TL3 Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler	,823		
TL2 Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır	,798		
TL6 Çalışanlarını halk nazarında küçültür	,789		
TL5 Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuşur	,777		
TL4 Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır	,762		
TL10 Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler	,754		
TL7 Çalışanlarına karşı nerdeyse hiç esnek değildir	,754		
TL8 İletişimi emirler şeklindedir	,737		
TL11 Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez	,619		
TL25 Mükemmel bir kişi olduğuna inanır		,780	
TL24 Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır		,774	
TL22 Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır		,761	
TL19 Terfi/makam en önemsediği şeydir		,734	
TL15 Üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergiler		,734	
TL21 Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür		,712	
TL23 Okulun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır		,700	
TL16 Kişisel çıkarlarını önde tutar		,673	
TL14 Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder		,650	
TL20 Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır		,649	
TL18 Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler		,624	
TL13 Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır		,615	
TL27 Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket ederler			,854

TL28 Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez			,841
TL26 Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler			,834
TL29 Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır			,776

Faktör analizine ilişkin açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, analizsonucunda üç faktörün özdeğerinin 1'in üzerinde olduğu görülmektedir. Temel Bileşenler Analizi yöntemi kullanılarak yapılan bu analizde, söz konusu üç faktör toplam varyansın %87,309'unu açıklamaktadır. Bu durum, verinin önemli bir kısmının bu üç faktör aracılığıyla temsil edildiğini göstermektedir. Ayrıca toplamda %87,309 oranında varyans açıklanması, sosyal bilimlerde kabul edilebilir düzeyin oldukça üzerinde olup, elde edilen faktör yapısının güçlü ve temsil edici olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, analiz edilen ölçekte yer alan maddelerin üç temel faktör altında toplandığı, bu faktörlerin değişkenlerin büyük bir kısmını açıkladığı ve ölçekte yüksek düzeyde bir yapı geçerliğinin bulunduğu söylenebilir. Aynı zamanda döndürme işlemiyle faktörlerin açıklayıcılığı daha dengeli bir hale getirilmiş ve modelin anlamlılığı artırılmıştır.

Aşağıdaki bulgular, toksik liderlik ölçeğine ait 25 maddenin hangi faktör altında toplandığını ve faktör yüklerinin gücünü göstermektedir:

1. Faktör: Toksik_2, Toksik_3, Toksik_4, Toksik_5, Toksik_6, Toksik_7, Toksik_8, Toksik_10 ve Toksik_11 maddeleri bu faktörde yüksek düzeyde yüklenmiştir (faktör yükleri .619 ile .823 arasında değişmektedir). Bu faktör, Toksik liderlik ölçeğinin değer bilmezlik alt boyutunun ifadelerinin yüklerini açıklamaktadır.

2. Faktör: Toksik_13, Toksik_14, Toksik_15, Toksik_16, Toksik_18, Toksik_19 ve Toksik_20, Toksik_21, Toksik_22, Toksik_23, Toksik_24 ve Toksik_25 gibi maddeler bu bileşende yüksek faktör yükleriyle yer almaktadır (.615 ile .780 arası). Bu faktör, Toksik Liderlik ölçeğinin çıkarcılık ve bencillik alt boyutunun ifadelerinin yüklerini açıklamaktadır.

3. Faktör: Toksik_26, Toksik_27, Toksik_28 ve Toksik_29 maddeleri bu faktörde güçlü biçimde yüklenmiştir (faktör yükleri .776 ile .854 arasında). Bu faktör, Toksik Liderlik ölçeğinin değer bilmezlik alt boyutunun ifadelerinin yüklerini

açıklamaktadır. Bu faktör, Toksik Liderlik ölçeğinin olumsuz ruh hali alt boyutunun ifadelerinin yüklerini açıklamaktadır.

Temel Bileşenler Analizi sonucunda elde edilen üç faktörlü yapı, toksik liderlik olgusunun çok boyutlu doğasını desteklemektedir. Her bir madde, ilgili faktörle .50 üzeri yük değerine sahip olup, bu durum yüksek düzeyde faktör geçerliliği sağlamaktadır. Maddelerin belirli faktörlerde yoğunlaşması, ölçeğin yapı geçerliliğinin güçlü olduğunu göstermektedir. Özellikle ilk iki faktörün yüksek sayıda madde içermesi ve güçlü yük değerleri göstermesi, otoriter liderlik ve değersizleştirici tutumların, çalışanlar tarafından toksik liderliğin en belirgin göstergeleri olarak algılandığını göstermektedir. Bu analiz bulguları, ölçeğin psikometrik açıdan güvenilir olduğunu ve araştırma kapsamında toksik liderlik davranışlarının çok boyutlu bir yapıda değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bu durum, ilerleyen analizlerde (örneğin regresyon, yapısal eşitlik modellemesi) alt boyutlar üzerinden ayrıntılı değerlendirme yapılmasını mümkün kılmaktadır.

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Gerçekleştirilen analiz sonucu Cronbach's Alpha değerinin ,989 olduğu saptanmıştır. Toksik liderlik ölçeği yüksek güvenilirliğe sahiptir (α = 0,989). Bu da ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Bir diğer ölçeğimiz olan Örgütsel Sessizlik ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek adına Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında KMO örneklem yeterlilik değerinin Örgütsel Sessizlik için; .950, Bartlett küresellik testi sonucu bulunmuştur. Bu çalışma için yapılan Bartlett küresellik testi anlamlılık değerinin p<0.000 olduğu görülmektedir. Anket ile toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu için yapılan Kaiser Meyer Olkin (KMO) testi, anketin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir. [KMO=.950; $X^2(190) = 8227,175$, p<,000]. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu p<0,000 bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

KMO uygunluk testi sonrası, gerçekleştirilen faktör analizi Örgütsel Sessizlik ölçeğinin orijinal ölçekten farklı olarak anket çalışmamızın sonuçlarına göre tek boyuttan oluştuğu ve kümülatif varyansının da 66,893 olduğu tespit edilip, ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Açıklanan Toplam Varyansı

Açıklanan Toplam Varyans						
	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Yüklemelerin Çıkartılmış Toplamları		
Faktör	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	13,379	66,893	66,893	13,379	66,893	66,893
2	1,893	9,464	76,357			
3	1,084	5,420	81,777			
4	1,024	5,120	86,421			
5	,397	1,987	86,789			
6	,346	1,731	88,250			
7	,309	1,543	90,063			
8	,282	1,408	91,471			
9	,264	1,321	92,792			
10	,237	1,183	93,975			
11	,219	1.093	95,068			
12	,172	,858	95,926			
13	,152	,758	96,684			
14	,133	,665	97,349			
15	,111	,555	100,000			
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.						

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Bileşen Matrisi

BİLEŞEN MATRİSİ	
	Faktör
	1
Örg_Sessizlik_12	,867
Örg_Sessizlik_14	,860
Örg_Sessizlik_5	,860
Örg_Sessizlik_11	,851
Örg_Sessizlik_13	,843
Örg_Sessizlik_4	,841
Örg_Sessizlik_10	,821

Örg_Sessizlik_3	,819
Örg_Sessizlik_9	,811
Örg_Sessizlik_2	,807
Örg_Sessizlik_15	,803
Örg_Sessizlik_1	,791
Örg_Sessizlik_8	,790
Örg_Sessizlik_7	,779
Örg_Sessizlik_6	,754
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi	

Bu bağlamda; Bileşen matrisi, Temel Bileşen Analizi sonucunda her bir değişkenin çıkarılan bileşenlerle olan yüklerini gösteren bir tablodur. Her bir yük değeri, ilgili maddenin o bileşenle ne kadar ilişkili olduğunu belirtir. Bu işlemle amaçlanan veri setindeki değişkenleri daha az sayıda faktör altında toplamak ve veri yapısını sadeleştirmektir. Tüm maddelerin 1. bileşene ait yük değeri ,754 ile ,867 arasında değişmektedir. Bu analiz sonuçlarına göre "Örgütsel Sessizlik" ölçeği, çok yüksek yüklerle tek bir faktör altında toplanmış görünmektedir. Bu, ölçeğin yapısal geçerliliği açısından olumlu bir durumdur ve maddelerin aynı kavramsal yapıyı ölçtüğünü gösterir. "Eğer yalnızca tek bir bileşen çıkarılmışsa, dönüştürmeye gerek yoktur. Çünkü dönüştürme işlemi yalnızca çoklu bileşenler arasında daha anlamlı bir yükleme yapısı elde etmek için kullanılır." (Pallant, J. (2020). Varimax gibi döndürme teknikleri, birden fazla faktör çıkarıldığı zaman uygulanabilir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği faktör analizi sonucunda yalnızca tek bir bileşen elde edildiğinden, döndürme (Varimax) işlemi uygulanamamıştır. Bu nedenle "Döndürülmüş Bileşen Matrisi" oluşturulamamış ve çözüm döndürülememiştir. Tablo 7'de sadece bileşen matrisine dayalı olarak değerlendirilmelidir.

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Gerçekleştirilen analiz sonucu Cronbach's Alpha değerinin ,973 olduğu saptanmıştır. Toksik liderlik ölçeği yüksek güvenilirliğe sahiptir ($\alpha = 0,973$). Bu da ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Her bir ölçeğe uygulanan analiz sonuçlarında bağımlı ve bağımsız değişkenlerin güvenilir ve geçerli olduğu saptanmıştır.

3.6.4.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmadan elde edilen verilere yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Danışmanların sergiledikleri toksik liderlik ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Tablo 8 aracılığıyla hesaplanan tüm değerler paylaşılmaktadır.

Tablo 8. Genel Korelasyon

Genel Korelasyon			
		Örgütsel_Sessizlik	Toksik_Liderlik
Örgütsel_Sessizlik	Pearson Correlation	1	,627**
	Sig. (1-tailed)		<,001
	N	322	322
Toksik_Liderlik	Pearson Correlation	,627**.	1
	Sig. (1-tailed)	<,001	.
	N	322	322

Araştırma kapsamında, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, bu iki değişken arasında (Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = .627$, $p < .001$).

Pearson Korelasyon katsayısı ($r = .627$), toksik liderlik düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının da arttığını göstermektedir. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu ilişki ($p < .001$), toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin sergilediği toksik davranış biçimleri (örneğin değersizleştirme, çıkarcılık, bencillik ve olumsuz duygusal tutumlar), çalışanların düşünce ve duygularını paylaşmaktan kaçınmasına neden olmakta; bu da örgütsel sessizliğin artmasına yol açmaktadır. Toksik liderliğin çalışanların örgüt içi iletişimini ve katılımını önemli ölçüde olumsuz etkilediğini göstermektedir.

Genel korelasyon analizi sonuçları (Tablo 8), aracılığıyla toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (r=.627, p<.01). Bu bulgu, işgörenlerin algıladığı toksik liderlik davranışları arttıkça, örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığını işaret etmektedir.

Tablo 9. Alt Boyutlar Bazında Korelasyon

DEĞİŞKENLER	ORT.	SS	1	2	3
1. Örgütsel Sessizlik	2,66	.771	1		
2. Değer Bilmezlik	2,24	.857	,593**	1	
3. Bencillik/Çıkarcılık	2,37	.933	,602**	,909**	1
4. Olumsuz Ruhsal Durum	1.60	.553	,583**	,724**	,788**

*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

** Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2+yönlü).

Tablo 9'da görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişkiler bulunmaktadır. Korelâsyon katsayılarının yorumlanabilmesi için r<0.40 oranının zayıf, r=0.40 ila 0.59 oranlarının orta, r=0.60 ila 0.74 oranları iyi ve r>0.75'den yüksek oranların mükemmel olarak kabul edildiği ifade edilmektedir. (Şencan, 2005:279)

Alt boyutlar bazında yapılan korelasyon analizi incelendiğinde ise, örgütsel sessizlik ile toksik liderliğin alt boyutlarından değer bilmezlik (r=.593, p<.01) pozitif yönde orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Sessizlik ile çıkarcılık/bencillik (r=.602, p<.01) pozitif yönde iyi düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz ruhsal durum için ise (r=.583, p<.01) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, toksik liderliğin alt boyutları arasında da yüksek düzeyde pozitif korelasyonlar gözlemlenmiştir. Değer bilmezlik ve bencillik/çıkarcılık arasında r=.909, p<.01; değer bilmezlik ile olumsuz ruh hali arasında r=.724, p<.01; çıkarcılık/bencillik ile olumsuz ruhsal durum arasında r=.788, p<.01). Bu durum, toksik liderliğin farklı boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Araştırma kapsamında toksik liderliğin alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 9'da değişkenlerin ortalama (Ort.) ve standart sapma (SS) değerleri ile birlikte karşılıklı korelasyon katsayıları yer almaktadır. Analiz sonuçları, örgütsel sessizlik ile toksik liderliğin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, toksik liderliğin alt boyutları kendi aralarında da yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. Bu güçlü iç ilişkiler, toksik liderlik alt boyutlarının birbirini tamamlayan ve pekiştiren bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır. Örgütlerdeki toksik liderlik davranışlarının farklı boyutlarının, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde doğrudan ve anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Özellikle değer bilmezlik, çıkarcılık ve olumsuz ruhsal durumlar, çalışanların düşüncelerini ifade etmekten kaçınmalarına ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum, örgütsel verimliliğin ve açık iletişimin önündeki ciddi bir tehdit olarak değerlendirilmelidir.

3.6.5. Regresyon Analizleri

Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi toksik liderliğin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. (R=,627, R2=.394, F=207.837, p<.001). (β = .627, p<.001). Durbin-Watson değeri (1.507) ise otokorelasyon açısından kabul edilebilir sınırlar içindedir. Bu bulguya göre, (R^2 = 0.394) Toksik liderlik, örgütsel sessizlik değişkenindeki toplam varyansın %39.4'ünü açıklamaktadır. $F(1,320) = 207.837$, $p < .001$ modelin anlamlı olduğunu gösterir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda, toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.559$, $p < .001$). Bu sonuç, toksik liderlik davranışlarının çalışanlar arasında sessiz kalma eğilimini artırdığını göstermektedir. Toksik liderlik, örgütsel sessizlik değişkenindeki varyansın %39.4'ünü açıklamaktadır. Bulgular, liderlik tarzının çalışan davranışları üzerindeki etkisini vurgulamakta olup, benzer sonuçlar literatürde de desteklenmektedir (Pelletier, 2010; Lipman-Blumen, 2005).

Tablo 10. Regresyon Analizi (Toksik liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi)

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik			
Bağımsız Değişkenler:	**β**	***t***	***p***
Toksik Liderlik	**0.559**	**14.417**	**<.001**
R= .627 R^2 = .394 Adjusted R^2 = .394	***F=207.837***	***p= <.001***	

Alt boyutlar bazında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, toksik liderliğin alt boyutları (olumsuz ruhsal durum) örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısıdır.

Tablo 11. Alt Boyutlar Bazında Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik			
Bağımsız Değişkenler:	**β**	***t***	***p***
Değer Bilmezlik	**.251**	**2,415**	**.016**
Çıkarcılık/Bencillik	**.152**	**1,305**	**.193**
Olumsuz Ruhsal Durum	**.282**	**4,010**	**<.001**
R= .636 R^2 = .405 Adjusted R^2= .405	***F=72.165***	***p=<.001***	

Araştırmanın hipotezlerinin sınanması adına uygulanan regresyon analizi (Tablo 11) sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. "R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki (Örgütsel Sessizlik) değişimin ne kadarının bağımsız değişken (Toksik Liderlik) tarafından açıklandığını kanıtlamaktadır" (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275).

Bulgulara göre örgütsel sessizlikteki % 40.5 değişimin bağımsız değişkene ait bağlı olduğu saptanmıştır. Düzeltilmiş R2 değeri bağımlı değişkendeki (örgütsel sessiz lik) varyansın ne kadarının bağımsız değişkenler (toksik liderlik) aracılığıyla açıklandığını göstermektedir. "Modelin anlamlılık değeri (Sig.) 0.05 değerinden ne kadar küçük ise, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansın o kadar iyi açıklandığı" (Gürbüz ve Şahin, 2016: 275) görüşü temel alınarak, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analiz sonucu; bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) ile bağımsız değişken toksik liderliğin alt boyutlarıyla arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen alt boyutlar bazında regresyon analizi (Tablo 11), toksik liderliğin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır (R2=.405, F=72.165, p<.001).

Alt boyutlar bazında yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, (R2=.405, F=72.165, p<.001). Analiz sonuçları, değer bilmezlik boyutunun (β = .251,

p.016) Bu değişken örgütsel sessizlik üzerinde geçerli bir anlam ifade etmemektedir. Çıkarcılık/bencillik alt boyutlarının (β = .152, p<.193) Bu değişkenin örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Yani çıkarcı ya da bencil lider davranışları, çalışanların sessizliğini belirleyen temel faktörlerden biri değildir. Olumsuz ruhsal durum alt boyutunun ise örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (β = .282, p>.001). Liderin stresli, öfkeli veya duygusal dengesizlik gösteren davranışları, çalışanların sessizliğini artırmaktadır. Durbin-Watson değeri (1.526) bu modelde de otokorelasyon sorununun olmadığını işaret etmektedir.

Tablo 11' deki β değerleri incelendiğinde etki gücü olan bağımsız değişkenlerin değer bilmezlik, çıkarcılık/bencillik ve olumsuz ruhsal durum olduğu görülmektedir. Yani bu etkileşimde bütün alt boyutların etki gücü saptanmıştır. R =.636, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon orta-yüksek düzeydedir. R^2 = .405: Bağımsız değişkenler, örgütsel sessizlikteki toplam varyansın %40.50' ini açıklamaktadır. R^2 = .405: Modele eklenen değişken sayısına göre düzeltilmiş açıklayıcılık değeri de aynı düzeydedir, bu da modelin sağlam olduğunu gösterir. Bulgular incelendiğinde değer bilmezliğin etki gücünün 25.10 olduğu, çıkarcılık/bencillik alt boyutunun %15.20 ve olumsuz ruhsal durum alt boyutunun %28.20 olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutları arasında anlamlı ilişki ve etkileşim olduğu saptanmıştır. Sonuca göre H_1 hipotezinin desteklendiği saptanmış olup, hipotez kabul edilmiştir. Ancak Örgütsel Sessizliğe ait alt boyutlar bazında faktör analizi sonuçlarından tek boyut altında kümelenmesi ve Varimax döndürme işlemi uygulanamamasından dolayı diğer hipotezler teknik olarak sınamamıştır.

Bu çalışmada toksik liderlik alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcı etkilerini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz kapsamında bağımlı değişken örgütsel sessizlik, bağımsız değişkenler ise toksik liderliğin üç alt boyutu olarak tanımlanmıştır. Değer bilmezlik, çıkarcılık/bencillik ve olumsuz ruhsal durumun sonuçlarına göre, toksik liderliğin alt boyutları örgütsel sessizliğin toplam varyansının %40,5'ini anlamlı şekilde açıklamaktadır. Bu modelde elde edilen sonuçlara göre, toksik liderliğin tek boyutu olan olumsuz ruhsal durum örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde yordarken, değer bilmezlik ve çıkarcılık/bencillik boyutlarının etkisi anlamlı değildir. Özellikle

olumsuz ruhsal durum gibi liderlik davranışları, çalışanların örgütsel konular hakkında konuşma cesaretini kırmakta ve sessizliğe neden olmaktadır. Bu bulgu, çalışanların psikolojik güven algılarının düşük olduğu ortamlarda daha fazla sessiz kaldıkları yönündeki literatürle tutarlıdır.

Olumsuz ruhsal durum, örgütsel sessizlik üzerinde en güçlü ve pozitif etkisi olan değişkendir. Çıkarcılık/bencillik ve değer bilmezlik alt boyutları modele dahil edilse de anlamlı bir etkisi gözlenmemiştir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada sağlık çalışanları üzerinde toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiş ve elde edilen bulgular yapısal eşitlik modellemesi ve çoklu regresyon analizleri ile desteklenmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik testleri, normallik analizleri ve faktör analizleri, kullanılan ölçeklerin bilimsel anlamda güvenilir ve geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, elde edilen sonuçların güvenilirliğini ve araştırmanın sağlamlığını güçlendirmektedir. Verilerin normallik testlerinde, tüm değişkenlerin (örgütsel sessizlik ve toksik liderliğin alt boyutları) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2 sınırları içinde bulunması, verilerin normal dağılım eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu da parametrik testlerin kullanılmasına olanak sağlamıştır. Ayrıca, çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununu azaltmak için standartlaştırılmış z-puanlarının kullanılması, bağımsız değişkenlerin model üzerindeki etkilerinin net olarak ayrıştırılmasını sağlamış ve sonuçların yorumlanabilirliğini artırmıştır. Bu uygulamalar, istatistiksel analizlerin geçerliliği açısından önemli olup, elde edilen ilişkilerin bilimsel temellere dayandığını desteklemektedir. Kullanılan Toksik Liderlik ve Örgütsel Sessizlik ölçeklerinin yüksek KMO değerleri (.791 ile .966 arasında) ve anlamlı Bartlett Küresellik testleri ($p<0.001$), veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, her iki ölçeğin Cronbach's Alpha değerlerinin 0.95 ve üzeri olması, ölçeklerin iç tutarlılıklarının çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu yüksek güvenilirlik, ölçme araçlarının tutarlı ve tekrarlanabilir sonuçlar verdiğini ifade eder. Dolayısıyla, toksik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik algısı arasındaki ilişkilerin analizi sağlam bir temel üzerinde yapılmıştır. Faktör analizinde, bağımsız değişken toksik liderliğe ait üç faktörün toplam varyansın %87,309'unun açıklaması, araştırma modelindeki temel yapıların güçlü ve temsili olduğunu göstermektedir ve ölçekteki temel yapıların iyi tanımlandığını ve ölçek maddelerinin ilgili faktörler altında anlamlı şekilde gruplandığını doğrulamaktadır. Bu durum, ölçme araçlarının yapı geçerliliğini destekleyerek, araştırma bulgularının yorumlanmasında önemli bir dayanak oluşturmaktadır. Araştırmanın 322 katılımcı ile gerçekleştirilmesi, örneklem büyüklüğü açısından literatürde önerilen standartları karşılamaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem ve gelir gibi değişkenlerde yeterli çeşitlilik sağlanmıştır. Bu çeşitlilik, sonuçların farklı sağlık çalışanı profillerine genel olarak uygulanabilirliği

konusunda olumlu bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Özellikle katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu ve genç-orta yaş grubunda olması, araştırmanın güncel sağlık çalışanı nüfusunu temsil etme açısından önemlidir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılan analizler, toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, literatürde toksik liderliğin çalışanların düşüncelerini ve duygularını ifade etmekten kaçınmalarına neden olduğu, bu durumun örgütsel sessizliği artırdığı yönündeki görüşlerle uyumludur (Skogstad, 2007; Schmidt, 2008). Toksik liderlerin yarattığı olumsuz çalışma ortamı, çalışanların kendilerini güvende hissetmemelerine, fikirlerini açıkça dile getirmemelerine ve sonuç olarak örgüt içi iletişimde kopuklukların yaşanmasına yol açmaktadır. Özellikle toksik liderliğin alt boyutlarından "olumsuz ruhsal durum" boyutunun çalışanların sessiz kalma eğilimlerini daha güçlü biçimde tetiklemektedir. Bu durum, çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının azalması ile örgütsel verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Literatürde de benzer şekilde, olumsuz ruhsal durum çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını artırdığı ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Turhan (2022) "Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi" adlı özel sektörde yapmış olduğu araştırmada özellikle olumsuz ruhsal durumun %70'lik en iyi yordama gücü olduğu sonucu benzer sonuçlar arasındadır. Araştırma, gönüllülerin kendi beyanlarına dayalı veri toplaması ve sadece İstanbul ilinde kamuda görev yapan sağlık çalışanları ile sınırlı olması nedeniyle genel nüfusa genellenme konusunda dikkatli olunmalıdır. Ayrıca, örgütsel sessizliği etkileyebilecek diğer faktörler (örneğin örgütsel kültür, liderlik tarzları, iş yükü, örgütsel iletişim gibi) bu çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu değişkenlerin de modele dahil edilerek incelenmesi, konunun daha kapsamlı anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Genel olarak, bu çalışma toksik liderlik algısının sağlık çalışanları arasında örgütsel sessizliği artıran önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, sağlık kurumlarında liderlik davranışlarının iyileştirilmesi ve toksik liderlik unsurlarının minimize edilmesi yönünde politika ve uygulamalara ışık tutmaktadır. Örgütsel sessizliğin azaltılması, çalışanların özgürce görüşlerini ifade edebildikleri, destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla mümkün olacaktır. Böylece hem çalışan memnuniyeti hem de örgütsel verimlilik artırılabilir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi sonuçları, örgütsel sessizlik olgusunun tek boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Danışanların anket verilerine göre örgütsel sessizliği tek boyut olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik, çalışanların motivasyon eksikliği, umutsuzluk ve katılım isteksizliğiyle

ilişkilendirilebilir. Ayrıca toksik liderlik algısının bireylerin negatif yanlarını çıkarmada etkili oduğu göz önünde bulundurulduğundan, katılımcıların negatif yönleri bilmeleri ve bunları açıklamaları psikolojik açıdan oldukça zorlayıdıcıdır.

Toksik Liderlik Ölçeğinin faktör analizi ise toksik liderlik algısının üç temel bileşen altında toplanabileceğini göstermiştir: Değer bilmezlik, Çıkarcılık/Bencillik ve Olumsuz Ruhsal Durum boyutlarıdır. Bu çok boyutlu yapı, toksik liderliğin yalnızca liderin davranışsal tutumlarından değil, aynı zamanda liderin kişilik özelliklerinden ve örgütsel güç ilişkilerinden kaynaklandığını göstermektedir. Literatürde de benzer biçimde toksik liderlik; olumsuz lider davranışları, çalışanları değersizleştirme ve kişisel çıkar odaklı tutumlar olarak tanımlanmakta ve örgütsel verimlilik ile çalışan psikolojisi üzerinde yıkıcı etkileri olduğu vurgulanmaktadır (Tepper, 2007; Einarsen, 2011).

Araştırmanın korelasyon analizi bulguları, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur ($r = .627$, $p < .001$). Bu sonuç, liderlerin sergilediği toksik davranışların, çalışanların örgüt içindeki düşünce ve duygularını ifade etmekten çekinmelerine yol açtığını göstermektedir. Örgütsel sessizliğin artması, çalışanların iş ortamındaki katılımcılığını azaltmakta, yenilikçi öneriler sunmalarını engellemekte ve genel olarak örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, toksik liderliğin örgütsel sessizliği tetikleyen temel bir faktör olduğu söylenebilir. Literatürde benzer şekilde, toksik liderliğin çalışanların psikolojik güvenliği üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve bunun sonucunda sessizlik davranışlarının ortaya çıktığı rapor edilmiştir (Detert ve Burris, 2007; Skogstad, 2007).

Alt boyutlar bazında korelasyonlar, özellikle değer bilmezlik, bencillik/çıkarcılık ve olumsuz ruhsal durumların örgütsel sessizlikle anlamlı pozitif ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, liderin çalışanları değersiz hissettirmesi, sadece kendi çıkarlarını gözetmesi ve olumsuz duygusal tutumlar sergilemesinin sessizlik davranışını tetiklediğine işaret etmektedir. Bu bulgular, toksik liderliğin farklı boyutlarının çalışanların sessiz kalma eğilimlerini artırmada ayrı ayrı etkili olduğunu ve bu boyutların birbirini pekiştirici özellik taşıdığını göstermektedir. Literatürde, benzer biçimde, toksik liderliğin farklı alt boyutlarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş yerindeki psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu belirtilmiştir (Schmidt, 2008; Harvey, Stoner, Hochwarter & Kacmar, 2007).

Regresyon analizleri, toksik liderliğin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı

olduğunu net biçimde ortaya koymuştur. Toksik liderlikteki her bir birimlik artış, örgütsel sessizlikte artışa neden olmaktadır. Alt boyutlar düzeyinde yapılan çoklu regresyon analizinde ise, yalnızca olumsuz ruhsal durum örgütsel sessizliği anlamlı biçimde pozitif etkilediği görülmektedir. İlginç olarak, değer bilmezlik ve çıkarcılık/bencillik boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu alt boyutların çalışanların sessizlik davranışını doğrudan tetikleyici olmaktan ziyade dolaylı veya farklı mekanizmalarla etkileyebileceğini düşündürmektedir. Ayrıca bencillik ve çıkarcılık alt boyutlarının aynı faktörde yüklenmesi yüksek oranda örtüşen içeriklere sahip olduğunu göstermektedir. İçeriksel olarak benzerliklerinin bulunması Türk kültürü gibi kolektivist kültürlerde bencillik ve çıkarcılık daha da iç içe geçmiş şekilde olumsuz olarak kodlanmıştır. Katılımcılar bu iki özelliği ayrıştırmak yerine tek bir olumsuz liderlik biçimi olarak algılamış olabilirler. Bu sonuç, toksik liderlik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin farklılık gösterebileceğini ve bazı boyutların sessizliği daha güçlü biçimde tetiklerken, diğerlerinin etkisinin daha sınırlı olabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin karmaşık ve çok boyutlu yapısını anlamak açısından önemlidir.

Elde edilen bulgular sağlık kurumlarında liderlik davranışlarının çalışanların ifade özgürlüğü ve örgütsel iletişim üzerindeki kritik rolünü ortaya koymaktadır. Toksik liderlik uygulamalarının yaygın olduğu ortamlarda, çalışanların fikir ve endişelerini dile getirmekten çekinmeleri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, sağlık örgütlerinde liderlik eğitimlerinin geliştirilmesi, toksik liderlik davranışlarının azaltılması ve açık iletişimin teşvik edilmesi, örgütsel sessizliğin önlenmesinde etkili stratejiler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, örgütsel kültür ve iklimin iyileştirilmesi, psikolojik güvenliğin artırılması ve çalışanların desteklendiği bir ortamın yaratılması, sessizlik eğilimlerinin azaltılmasında önemli katkılar sağlayabilir. Toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturması açısından önemli bulgular sunmakla birlikte, bazı sınırlılıklar da taşımaktadır. Özellikle, araştırmanın kesitsel doğası nedeniyle nedensellik ilişkileri kesin olarak belirtilememekte; ileriye dönük, deneysel ve karma yöntemlerle yapılacak çalışmalar bu ilişkiyi daha derinlemesine irdeleyebilir. Ayrıca, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda benzer analizlerin yapılması, bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Bu durum, farklı görevlerdeki, kıdemdeki ve gelir düzeyindeki sağlık çalışanlarının toksik liderlik

algıları ve sessizlik davranışlarının farklılaşabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu araştırmanın literatüre önemli katkıları bulunmaktadır. Ön araştırmalarda sağlık çalışanları özelinde toksik liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisini doğrudan ele alan sınırlı sayıda ampirik bir çalışmanın olması, bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Elde edilen bulgular, sağlık sektöründeki yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini anlamaları ve bu davranışları azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri açısından önemli bir farkındalık yaratabilir. Çalışmanın sınırlılıkları arasında, verilerin gönüllü katılımına ve katılımcıların kişisel beyanlarına dayanması bulunmaktadır. Ayrıca, örneklem grubunun İstanbul ilinde kamuda görev yapan sağlık çalışanlarıyla sınırlı olması, bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Gelecek araştırmalarda, farklı illerdeki ve farklı sağlık kurumlarındaki çalışanlarla yapılacak çalışmalar, bulguların daha geniş bir perspektifte değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca, örgütsel sessizliğe etki eden diğer örgütsel faktörlerin de dikkate alınacağı daha kapsamlı modeller incelenebilir.

Elde edilen bulgular, sağlık çalışanlarının algıladığı toksik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Korelasyon analizleri, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğunu gösterirken, regresyon analizleri toksik liderliğin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu desteklemektedir. Bu sonuç, H1 hipotezini doğrulamakta ve literatürdeki benzer çalışmaları teyit etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Lipman ve Blumen, 2005). Toksik liderliğin alt boyutları incelendiğinde, olumsuz ruhsal durum boyutunun örgütsel sessizliği pozitif yönde anlamlı olarak yordadığı görülmüştür. İlginç bir şekilde, değer bilmezlik ve çıkarcılık/bencillik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin bulunmaması, bu boyutun etkisinin diğer toksik liderlik davranışları veya örgütsel faktörlerle etkileşimli olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmanın sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olması, bulguların bu kritik sektördeki liderlik davranışlarının önemi açısından altını çizmektedir. Sağlık ortamında açık iletişim ve çalışanların sesini duyurabilmesi, hasta güvenliği ve kaliteli hizmet sunumu için hayati öneme sahiptir. Toksik liderlik algısının yüksek olduğu kurumlarda örgütsel sessizliğin artması, potansiyel risklerin göz ardı edilmesine ve çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Bu çalışma toksik liderliğin sağlık çalışanları üzerindeki örgütsel sessizlik yaratma potansiyelini

ampirik olarak kanıtlamıştır. Sağlık kurumlarında liderlik davranışlarının iyileştirilmesi ve açık iletişim kültürünün teşvik edilmesi, örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerini azaltmak ve daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak için kritik öneme sahiptir. Toksik liderliğin, çalışanların fikir, düşünce ve duygularını açıkça ifade etmekten kaçınmalarına yol açarak örgütsel sessizliği artırdığı gözlemlenmiştir. Özellikle toksik liderlik unsurlarından biri olan küçümseyici davranışların ve aşırı otoriter tutumların, çalışanların sesini bastırdığı ve psikolojik güveni azalttığı görülmektedir (Pelletier, 2010; Lipman-Blumen, 2005). Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007), toksik liderliğin uzun vadede çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını azalttığını belirtmektedir. Bu bağlamda, araştırmamızda da benzer şekilde, toksik liderliğe maruz kalan sağlık çalışanlarının iş yerinde kendilerini ifade etmekten çekindikleri, yenilikçi fikirlerini sakladıkları ve sorunları dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatmakta ve hizmet kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011). Araştırma, örgütsel sessizliğin yalnızca bireysel bir tercih olmadığını, aynı zamanda örgüt kültürü ve liderlik tarzlarının belirleyici rol oynadığı bir davranış biçimi olduğunu ortaya koymuştur. Bu çerçevede, sağlık kurumlarında daha kapsayıcı ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının benimsenmesinin, çalışanların kendilerini daha rahat ifade etmelerine ve dolayısıyla örgütsel sessizliğin azaltılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Araştırma bulguları, toksik lider davranışlarının çalışanların fikirlerini ifade etme isteğini baskıladığını ve örgütsel sessizlik düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır. Toksik liderlik özellikleri (aşağılama, benmerkezcilik, duygusal istismar) ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Schmidt, 2008; Yılmaz ve Özkan, 2021). Sağlık sektörü gibi yüksek stresli ve insan hayatının söz konusu olduğu bir alanda, çalışanların sessiz kalması ciddi hatalara ve verimlilik kaybına yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanlar, toksik liderler tarafından cezalandırılma korkusu, önemsenmeyeceği inancı veya yönetime güvensizlik nedeniyle fikirlerini paylaşmaktan kaçınmaktadır (Dyne et al., 2003). Bu durum, örgüt içinde iletişim kopukluklarına ve yenilikçi çözümlerin engellenmesine neden olmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, örgütsel sessizliğin azaltılması için liderlerin daha destekleyici, açık iletişim kuran ve çalışan katılımını teşvik eden bir yönetim tarzı benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, örgütlerde güven ortamının

oluşturulması ve çalışan sesinin dikkate alındığı bir kültürün yerleştirilmesi önerilmektedir (Detert ve Burris: 2007).

Analiz sonuçları toksik liderliğin yalnızca sessizlik davranışlarını artırmakla kalmayıp, çalışanların örgüte duydukları duygusal bağı da zayıflattığını, bunun ise sessizliği pekiştirdiğini göstermektedir. Sağlık sektörü gibi yoğun stres içeren ve hata payının düşük olduğu alanlarda bu durum, hizmet kalitesini doğrudan etkileyebilecek niteliktedir. Marmara Üniversitesi'nde yapılan bir diğer çalışmada ise (2022), toksik liderliğin yöneticilere olan güveni negatif yönde etkilediği ve bunun da örgütsel sessizliği artırdığı ortaya konmuştur. Toksik liderlik algısı arttıkça, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven azalmaktadır. Güven eksikliği, çalışanların fikirlerini, sorunlarını ya da önerilerini paylaşmaktan kaçınmalarına neden olmakta, böylece sessizlik davranışları yaygınlaşmaktadır. Bu bulgu, örgütsel güvenin sessizlik üzerindeki düzenleyici rolünü gözler önüne sermektedir. Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yarattığı görülmektedir. Liderlerin davranış biçimi, örgüt içinde çalışanların kendilerini ifade etme eğilimlerini doğrudan belirlemekte; olumsuz tutum ve davranışlar, çalışanların iletişim kurma konusundaki isteksizliğini artırmaktadır. Duygusal bağlılık ve yöneticilere duyulan güven ise bu ilişkide kritik aracı faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, sağlık kurumlarında sürdürülebilir bir iletişim kültürü ve güven ortamı oluşturulması, toksik liderlik davranışlarının önlenmesi ve örgütsel sessizliğin azaltılması açısından son derece önemlidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde liderlik kavramı tarihsel gelişiminden günümüze kadar olan süreçte farklı teoriler ve yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Liderliğin, örgütlerin geleceğe yönelmesinde ve başarıya ulaşmasında kritik bir rol oynadığı vurgulanmış, geleneksel yönetici anlayışından insan merkezli liderlik anlayışına geçişin önemi belirtilmiştir. Liderliğin tanımı ve anlamı üzerinde durulmuş, liderin başkalarını etkileme, yönlendirme ve gönüllülük esasına dayalı olarak harekete geçirme yeteneği olduğu ifade edilmiştir. Liderlik teorilerinin tarihsel gelişimi incelenirken, antik Yunan düşünürlerinden başlayarak Rönesans ve Sanayi Devrimi dönemlerindeki yaklaşımlara değinilmiştir. 20. yüzyılda örgütsel davranışın önem kazanmasıyla birlikte liderliğin psikolojik ve davranışsal boyutları ele alınmıştır. Liderlik teorileri, temel olarak özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsal teoriler ve modern liderlik teorileri olmak üzere sınıflandırılmıştır. Özellikler teorisi, lideri diğerlerinden ayıran doğuştan gelen veya sonradan kazanılan kişisel özelliklere odaklanırken, davranışsal teoriler liderin sergilediği davranış biçimlerinin etkinliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Durumsal teoriler ise liderliğin etkinliğinin liderin özelliklerinden ziyade içinde bulunulan duruma ve koşullara göre şekillendiğini savunmuştur. Modern liderlik teorileri ise karizma, vizyon sahibi olma, değişimi yönetme ve ilham verme gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımları, modern liderlik anlayışının önemli temsilcileri olarak ele alınmıştır. Etkileşimsel liderlik, lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı çıkar ilişkisine dayanırken, dönüşümsel liderlik izleyicilerin değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratmayı hedeflemektedir. Liderlik kavramının karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Farklı teoriler ve yaklaşımlar, liderliğin çeşitli yönlerini açıklamaya çalışmış olsa da evrensel olarak kabul görmüş tek bir liderlik tanımı veya teorisi bulunmamaktadır. Ancak, tüm yaklaşımların ortak noktası, liderliğin örgütlerin başarısı için vazgeçilmez bir unsur olduğu ve etkili liderlerin örgütlerini hedeflere ulaştırmada önemli bir rol oynadığıdır. Bu bağlamda, toksik liderlik gibi olumsuz liderlik davranışlarının örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi, sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturma çabaları açısından büyük önem taşımaktadır. Modern yönetim literatüründe giderek artan bir öneme sahip olan toksik liderlik kavramı derinlemesine ele alınmıştır. Geleneksel liderlik teorilerinin genellikle olumlu ve yapıcı liderlik davranışlarına odaklandığı bir

ortamda, toksik liderlik, liderlerin takipçileri ve örgütler üzerinde yarattığı yıkıcı etkileri gözler önüne sermektedir. "Zehirli" metaforuyla ifade edilen bu liderlik türü, liderin bencilliği, olumsuz ruh hali, değer bilmezliği ve takipçilerine yönelik zorbalık gibi davranışları aracılığıyla örgüt iklimini zehirlemekte ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu ciddi şekilde tehdit etmektedir. Literatürdeki farklı tanımlar ve yaklaşımlar incelendiğinde, toksik liderin temelinde kendini merkeze koyan, başkalarının ihtiyaçlarını ve refahını göz ardı eden, hatta onlara zarar vermekten çekinmeyen bir anlayışın yattığı görülmektedir. Bu liderler, konumlarının verdiği gücü kişisel çıkarları için kullanmakta, örgüt içinde güvensizlik, korku ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz bir atmosfer yaratmaktadırlar. Toksik liderliğin örgütler üzerindeki etkileri de göz ardı edilemez. Çalışanların örgüte olan bağlılığının azalması, verimlilik düşüşü, iletişim sorunları ve hatta yetenekli çalışanların örgütü terk etmesi gibi ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. "Toksik örgüt" kavramı ise, liderin olumsuz etkisinin tüm örgüt yapısına yayıldığı ve toksik davranışların örgüt kültürü haline geldiği durumları ifade etmektedir. Toksik liderlik olgusunun karmaşıklığı ve örgütler üzerindeki çok yönlü yıkıcı etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Toksik liderliğin yalnızca genel bir kavram olmanın ötesinde, zorbalık, narsisizm, mobbing, güç istismarı, ayrımcılık, inatçılık, saldırganlık, adaletsizlik, bencillik ve yetersiz iletişim gibi çeşitli alt boyutlarda kendini gösterdiği açıkça ortaya konmuştur. Her bir alt boyut, çalışanların psikolojik sağlığını, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını farklı şekillerde zedeleyen zehirli davranış örüntülerini temsil etmektedir. Ayrıca, toksik liderliğin farklı görünümlerini yansıtan devamsız, beceriksiz, eş-bağımlı, pasif agresif, işgüzar, paranoyak, katı, kontrolcü, zorlayıcı ve infazcı gibi çeşitli liderlik türleri analiz edilmiştir. Bu tiplerin her biri, örgüt içinde farklı dinamikler yaratarak kaosa, güvensizliğe, verimsizliğe ve hatta korku kültürüne yol açabilmektedir. Özellikle infazcı lider örneği, toksik liderliğin etkisinin örgüt içinde nasıl katlanarak yayılabileceğini çarpıcı bir şekilde göstermektedir. Bu analizler, toksik liderliğin örgütler için sadece bir yönetim sorunu olmanın ötesinde, etik bir sorumluluk ve sürdürülebilir başarıyı tehdit eden ciddi bir olgu olduğunu bir kez daha teyit etmektedir. Toksik liderlerin yarattığı olumsuz atmosfer, çalışanların potansiyelini köreltmekte, yaratıcılığı engellemekte ve nihayetinde örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır. Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan ve önemli etkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Literatür taraması ve sunulan örnekler, baskıcı, adaletsiz, manipülatif ve etik dışı davranışlar sergileyen toksik liderlerin, çalışanların fikirlerini

ifade etmelerini engelleyerek örgütsel sessizliği önemli ölçüde artırdığını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışanların yöneticilerine duyduğu güvensizlik, cezalandırılma korkusu, sosyal dışlanma endişesi ve fikirlerinin değer görmeyeceğine olan inanç gibi faktörler, toksik liderlik algısının yaygın olduğu ortamlarda örgütsel sessizliğin temel nedenleri olarak belirginleşmektedir. Özellikle sağlık sektöründe yapılan vurgu, örgütsel sessizliğin hasta güvenliği, çalışanların psikolojik iyi oluşu ve genel örgütsel performans üzerindeki kritik etkilerini gözler önüne sermektedir. Çalışanların hataları bildirmekten çekinmesi, stres ve tükenmişlik yaşaması, iş tatminlerinin düşmesi ve iletişim kopukluğu gibi sonuçlar, toksik liderliğin sağlık kurumları için yarattığı ciddi riskleri teyit etmektedir. Anket sonuçlarına atıfta bulunularak sunulan bulgular, sağlık çalışanlarının önemli bir bölümünün yöneticilerinin baskıcı tutumları nedeniyle fikirlerini ifade edemediklerini, hatta hasta güvenliğini tehlikeye atabilecek durumlarda bile sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum, toksik liderlik algısının örgütsel sessizliği besleyen ve çalışanların motivasyonunu düşüren birincil etken olduğunu desteklemektedir. Örgütsel sessizliğin önüne geçmek ve sağlıklı bir çalışma ortamı tesis etmek için toksik liderlik davranışlarıyla mücadele etmek hayati önem taşımaktadır. Liderlik eğitimleri ile olumlu yönetim becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebileceği güvenli ortamların sağlanması, psikolojik destek programlarının uygulanması ve şeffaf iletişim mekanizmalarının oluşturulması, örgütsel sessizliği azaltmaya yönelik alınması gereken temel önlemlerdir. Bu adımların atılması hem çalışanların iş tatminini artıracak hem de örgütsel verimliliği ve hasta güvenliğini olumlu yönde etkileyecektir. Unutulmamalıdır ki, çalışanların sesinin duyulduğu ve değer gördüğü bir örgüt kültürü, sürdürülebilir başarı ve refahın temelini oluşturmaktadır. Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki doğrudan ve önemli etkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Literatür taraması ve sunulan örnekler, baskıcı, adaletsiz, manipülatif ve etik dışı davranışlar sergileyen toksik liderlerin, çalışanların fikirlerini ifade etmelerini engelleyerek örgütsel sessizliği önemli ölçüde artırdığını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışanların yöneticilerine duyduğu güvensizlik, cezalandırılma korkusu, sosyal dışlanma endişesi ve fikirlerinin değer görmeyeceğine olan inanç gibi faktörler, toksik liderlik algısının yaygın olduğu ortamlarda örgütsel sessizliğin temel nedenleri olarak belirginleşmektedir.

Bu çalışmanın sağlık sektöründe gerçekleştirilmiş olması, elde edilen bulguların bu sektördeki özgün dinamikler açısından önemini artırmaktadır. Sağlık çalışanlarının etkin iletişimi ve sorunları açıkça dile getirebilmesi, hasta güvenliği ve kaliteli sağlık hizmeti sunumu açısından hayati öneme sahiptir. Toksik liderlik algısının yüksek olduğu sağlık kurumlarında gözlemlenen örgütsel sessizlik, potansiyel hataların ve risklerin göz ardı edilmesine, çalışanların motivasyonunun düşmesine ve sonuç olarak hasta bakım kalitesinin olumsuz etkilenmesine yol açabilir. Bu nedenle, sağlık kurumlarında toksik liderlik davranışlarının önlenmesi ve açık iletişim kültürünün teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. Toksik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamak açısından önemli katkılar sunmakla birlikte, bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın kesitsel (cross-sectional) desende gerçekleştirilmiş olması, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin kesin olarak belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal (longitudinal) desenler kullanılarak bu ilişkinin zaman içindeki değişimi ve nedensellik yönü daha net bir şekilde incelenebilir. İkinci olarak, araştırmanın örneklemini sadece sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda bu ilişkinin nasıl değiştiğini anlamak için farklı örneklemler üzerinde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, toksik liderlik ve örgütsel sessizlik olgusunun daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Üçüncü olarak, regresyon modelinde örgütsel sessizlikteki varyansın yaklaşık %40'ının açıklanmış olması, örgütsel sessizliği etkileyen başka faktörlerin de olabileceğini göstermektedir. Gelecek araştırmalarda, psikolojik güvenlik, örgütsel adalet, çalışan bağlılığı ve örgütsel iletişim gibi aracı veya düzenleyici değişkenlerin bu ilişki üzerindeki etkileri incelenebilir. Ayrıca, toksik liderliğin farklı alt boyutlarının örgütsel sessizliğin farklı türleri üzerindeki özgün etkileri de detaylı olarak araştırılabilir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Gelecek araştırmalarda nitel yöntemlerle (örneğin, derinlemesine mülakatlar, odak grup görüşmeleri) sağlık çalışanlarının toksik liderlik deneyimleri ve sessizlik davranışlarının altında yatan derinlemesine nedenler daha kapsamlı bir şekilde anlaşılabilir. Sağlık çalışanlarının algıladığı toksik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bulgular, toksik liderliğin örgütsel sessizliği anlamlı şekilde artırdığını göstermiştir. Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bulgular, literatürdeki çalışmalarla uyumlu olarak, toksik liderliğin sessizliği artırdığını desteklemektedir. Liderlerin olumsuz tutumları, çalışanlarda korku ve güvensizlik

yaratarak iletişimi kısıtlamaktadır. Bu çalışma, sağlık sektöründe toksik liderliğin etkilerini inceleyen nadir çalışmalardan biridir. Sağlık kurumlarında iletişimin önemi göz önüne alındığında, bulgular hem akademik hem de uygulayıcılar için değerlidir. Sınırlılıklar ve gelecek araştırmalar çalışma kesitsel olup, nedensellik ilişkisi kurulamaz. Örneklem sadece İstanbul'daki sağlık çalışanlarıyla sınırlıdır. Gelecek çalışmalar için boylamsal tasarımlar, farklı illerdeki örneklemler, nitel araştırmalar ve aracı/düzenleyici değişkenlerin incelenmesi önerilmektedir. Yönetimsel öneriler toksik liderlik davranışlarının tanınması ve önlenmesi sağlanmalıdır. Yöneticilere destekleyici liderlik becerileri kazandırılmalıdır. Açık iletişim kültürü teşvik edilmeli, çalışanların güvenli biçimde geri bildirim verebileceği sistemler kurulmalıdır. Çalışan katılımı artırılarak onların sesinin duyulması sağlanmalıdır.

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, toksik lider davranışlarının örgüt içerisinde çalışan bireylerin sessizlik eğilimleri üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymak ve sağlık sektöründe bu durumun potansiyel etkilerini anlamaktır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, hem teorik hem de pratik açılardan önemli sonuçlar sunmaktadır.

Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesi, korelasyon, regresyon analizleri, faktör analizi, normallik testleri ve güvenirlik-geçerlilik analizleri sonucunda elde edilen veriler, araştırma hipotezlerini büyük oranda destekler niteliktedir. Çalışmada 322 sağlık çalışanından elde edilen veriler doğrultusunda, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, sağlık çalışanları toksik liderlik davranışlarına maruz kaldıklarında, örgüt içerisinde düşüncelerini ifade etmekten kaçındıklarını, olaylar karşısında sessiz kaldıklarını ve tepkisiz bir tutum sergilediklerini göstermektedir.

Demografik veriler açısından, çalışmaya katılanların büyük kısmının genç ve orta yaş gruplarında, lisans düzeyinde eğitim almış, evli ve yüksek gelir grubuna mensup bireyler olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, araştırma sonuçlarının özellikle eğitimli ve deneyimli sağlık çalışanlarının bakış açılarını yansıttığını göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma İstanbul ilinde kamu sektöründe görev yapmakta olan sağlık çalışanları ile sınırlı tutulduğundan, elde edilen sonuçlar farklı bölgelerde yapılacak çalışmalarla karşılaştırılarak genellenebilirlik açısından güçlendirilebilir.

Bu araştırma sağlık sektöründe toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin güçlü ve kayda değer olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, yöneticilerin liderlik stillerini gözden geçirmeleri gerektiğine ve insan odaklı liderlik anlayışlarının teşvik edilmesine yönelik önemli bir uyarı niteliğindedir. Kurumsal sessizlik, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini olumsuz etkilediğinden, toksik liderlik davranışlarının önlenmesi örgütsel sürdürülebilirlik ve sağlıklı çalışma ortamlarının tesisi açısından hayati önem taşımaktadır.

Yapılan korelasyon analizine göre, toksik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = .627$, $p < .01$). Bu durum, çalışanların toksik liderlik algısı arttıkça, örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik ($r = .593$), çıkarcılık/bencillik ($r = .602$) ve olumsuz ruhsal durum ($r = .583$) ile örgütsel sessizlik arasında da anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Modelin belirleyicilik katsayısı da ($R^2 = .394$) oldukça yüksek bulunmuştur.

Çoklu regresyon analizleri, toksik liderliğin alt boyutlarının örgütsel sessizliği anlamlı bir biçimde yordadığını göstermektedir. Özellikle "olumsuz ruhsal durum" ($\beta = .282$, $p < .01$) alt boyutu örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiler göstermektedir. Buna karşın, "çıkarcılık/bencillik ve değer bilmezlik" boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($p > .05$).

Bu bulgular, toksik liderlik davranışlarının örgütlerde açık iletişim ortamını zedelediğini, çalışanların düşüncelerini ifade etme isteklerini bastırdığını ve örgütsel sessizlik kültürünü beslediğini ortaya koymaktadır. Özellikle liderin sergilediği dengesiz, öfkeli ya da kayıtsız tutumların; çalışanların psikolojik güvenlik duygusunu zedeleyerek sessizlik eğilimlerini artırdığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulabilmesi, çalışanların katılımını teşvik edebilmesi ve toksik liderlik davranışlarının önlenebilmesi için kurumsal politikaların gözden geçirilmesi büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Aktaş, B. H., & Şimşek, B. E. Sükut İkrardan Gelir Mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranişlarina İlişkin Tutumlari İle İş Tatmin Düzeyleri Ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasindaki Etkileşim.

Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algilanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasindaki etkileşim. Akdeniz İİBF Dergisi, 14(28), 24-52.

Alabak, M. (2016). Paternalistic leadership in Turkey: Its relationship with organizational identification, work-group identification, supervisor identification and organizational citizenship behaviors (Master's thesis, Bilkent Universitesi (Turkey)).

Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. Corporate Governance: The international journal of business in society, 7(1), 17-28.

Araslı, H., & Türköz, M. (2006). Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, 6(1), 169-184.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık. Nobel.

Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The leadership quarterly*, *17*(4), 419-439.

Barutçugil, İsmet, Yöneticinin Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006.

Bayrakçı, E. (2017). Zehirli liderlik, örgütsel zehirlenme ve zehirlenmeyi gidermede ifşa olasılığı üzerine nitel bir araştırma. Route Educational and Social Science Journal, 4(6), 34-56.

Bogosian, R. (2011). Engaging organizational voice: A phenomenological study of employees' lived experiences of silence in work group settings (Doctoral dissertation, The George Washington University).

Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, İ.O. ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka plani. In Journal of Social Policy Conferences (No. 50, pp. 1011-1028). Istanbul University.

Burkus, D. (2010, 9 Nisan). Strengths-Based Leadership Theory.

Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Demirel, F., Karadeniz, Ş., & Çakmak, E. K. (2015). Bilimsel araştırma yöntemleri.

Cheng, B. S. (1995). The relationship between paternalistic authority and leaders' behaviours: one case study about entrepreneurs in Taiwan private-owned enterprises'. Collection of Ethnology Study Institute, 79(2), 119-173.

Çakıcı, Y. D. D. A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.

Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4 (1), 249-268.

Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5), 111-132.

Daft, R. L. (2003). Management. Ohio: Thomson South Western.

Demir, Cengiz., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama; Cilt:26, Sayı:1, Yıl:2011, ss.17-41.

Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşimlari ve liderlik tarzlarina ilişkin bir araştirma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, *2*(1), 129-152.

Demir, A., & Budur, T. (2019). Roles of leadership styles in corporate social responsibility to non-governmental organizations (NGOs). *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, *5*(4), 174-183.

Demirer, P. (2012). Is Paternalistic leadership empowering: A contingency framework (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, *10*(1), 41-64.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. Academy of management journal, 50(4), 869-884.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. Academy of management journal, 54(3), 461-488.

Digital Leadership., October 2022, In book: The Transformation of Leadership: Postmodern Leadership Theories (pp.17-34)Publisher: Nobel Academic Publishing

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The leadership quarterly, 18(3), 207-216.

Ellis, J. B., Van Dyne, L. İ. N. N., Greenberg, J., & Edwards, M. (2009). Voice and silence as observer reactions to defensive voice: Predictions based on communication competence theory. Voice and silence in organizations, 37-61.

Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki.

Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması.

Ergün, E. (2017). Yönetim ve Organizasyon. 5. baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Erkutlu, H. (2014). Liderlik Teorileri ve Uygulamaları. İstanbul: Beta Yayınları.

Ertureten, A., Cemalcilar, Z., & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. Journal of business ethics, 116, 205-216.

Ertürk, M. (2000). İşletmelerde yönetim ve organizasyon (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Field, A. (2000). Discovering Statistics using SPSS for Windows. London, Thousand Oaks, Sage Publications, New Delhi.

Flynn, G. (1999). Cover Story Package-Stop Toxic Managers before They Stop You!. Workforce-Boulder, 40-46.

Forester, J., & Clegg, S. R. (1991). Burns, JM (1978). Leadership. New York: Harper and Row. Leadership Quarterly, 2(1).

Frost J.P. (2004). Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization. Organizational Dynamics, 33(2), 111-127.

Gangel, K. O. (2007). Surviving toxic leaders: how to work for flawed people in churches, schools, and Christian organizations. Wipf and Stock Publishers.

George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

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

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of management, 16(2), 399-432.

Gümüşlüoğlu, L. & İlsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, Journal of Product Innovation Management, 26 (3):264-277.

Güney, S. (2009). Liderlik ve Yönetim. 9. baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. The Leadership Quarterly, 18(3), 264-280

Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. Representation, 47(3), 241-249.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative science quarterly, 321-339.

İskit, B. (2019). Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kasalak, G. (2019). Toxic Behaviors in Workplace: Examining the Effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity. International journal of Research in Education and Science, 5(1), 272-282.

Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters. Harvard Business Press.

Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım, 16. Baskı, İstanbul.

Koçel, T. (2016). İşletme Yöneticiliği. 22. baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Koruç, Z. (1995). Voleybolda antrenör özellikleri ve antrenör kişiliği. Voleybol Dergisi, 3-8.

Kotter, J. P., The leadership factor, New York, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc, 1988.

Kusy, M., & Holloway, E. (2009). Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power. John Wiley & Sons.

Küçük, Ö. (2020). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ve psikolojik sermayenin aracılık etkisi.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. European journal of work and organizational psychology, 5(2), 165-184.

Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.

Lipman, P. (2004). High Stakes Education: Inequality, Globalization, and Urban School Reform. New York: Routledge. AESA Critic's Choice Award.

Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. Ivey Business Journal, 69(3), 1-40.

Lippman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders. New York: Oxford University Press, 32(3), 417-458.

Lipman-Blumen, J. (2006). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them. Oxford University Press.

Lord, A. (1960). The Singer of Tales. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. Ivey Business Journal, 68(4), 1-7.

McIntosh, G. L., & Rima, S. D. (1997). Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction. Baker Books.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management review, 25(4), 706-725.

Nemeth, C. J., & Nemeth-Brown, B. (2003). Better than individuals? The potential benefits of dissent and diversity for group creativity. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), Group creativity: Innovation through collaboration (pp. 63–84). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195147308.003.0004

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective.

Northouse, P. G. (1999). Leadership: Theory and practice (p. xxiii). Sage.

Ordu, A., & Çetinkaya, H. (2017). OKUL YÖNETİCİLERİNİN TOKSİK (ZEHİRLİ) LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖĞRETMENLERİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (31), 15-28.

Özdemir M.Ç., Özkan Y., Erdoğan E., Kişioğlu H. & Akın, F. (2021). Üniversite Öğrencileri İçin Çok Boyutlu Yoksulluk Tespit Ölçeği Önerisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 19(4),292- 311.

Özer, M. A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler.

Özler, D. E. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Editör). Yönetim ve Organizasyon içinde (ss. 94- 123). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2944.

Öztaş, N. A. (1996). Liderlik Tarzı Ile Insan Yaklaşımı Arasındaki İlişki (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. The leadership quarterly, 18(3), 176-194.

Paksoy, A. (2008). Kamu ve özel bankalarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Pallant, J. (2020). SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS. London: McGraw-Hill, Open University Press.

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. Leadership, 6(4), 373-389.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Research in personnel and human resources management (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.

Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. The leadership quarterly, 14(1), 67-81.

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. Military review, 84(4), 67-71.

Reyhan, Metin., İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisiekonomi & İşletme Özel Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?, Cilt: 5, Sayı: 3, 2016 Sayfa: 442 – 459.

Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *5*(3), 442-459.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior 17th Global Edition. Lego, Italy: Pearson.

Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. Academy of management journal, 41(6), 658-672.

Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. The leadership quarterly, 17(6), 617-633.

S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The leadership quarterly, 18(3), 207-216.

Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş yönetim bilimi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Saylı, H., & Baytok, A. (2014). Örgütlerde liderlik: teori-uygulama ve yeni perspektifler.

Schermerhorn, John R., Basic Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1995.

Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.

Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Seçkin Yayıncılık.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı. Nobel.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. Academy of Management Journal, 51(6), 1189-1203.

Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü. İstanbul: Beta Tutar, H. (2016). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranişi özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalişmasi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.

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

Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. The Leadership Quarterly, 23(5), 897-917.

Topaloğlu, C., & Avcı, U. (2008). Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yöbakış Açısıyla Bir İnceleme. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, *13*(2).

Towler, A., Kemp, R. I., Burton, A. M., Dunn, J. D., Wayne, T., Moreton, R., & White, D. (2019). Do professional facial image comparison training courses work?. PloS one, 14(2), e0211037.

Turhan, Ö. (2022). Toksik Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *14*(2), 1213-1224.

Uymaz, A. (2014). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sessizliği arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).

Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. Employee Relations, 27 (5), 441-458.

Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. Human relations, 63(8), 1105-1128.

Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. (No Title).

Williams, D. F. (2005). Toxic leadership in the US Army. Army War Coll Carlısle Barracks Pa.

Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic Leadership. Transleadership, Inc. 719-534- 0949, https://transleadership.com/resources/articles/ 01.07.2025.

Yao, Q., Tang, H., Liu, Y. and Boadu, F. (2024), "The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 37 No. 3, pp. 903-927. https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0350

Yılmaz, İ. (2019). Board Members and Board Characteristics Effect on Bank Performance in Turkey. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 74(3), 931-960.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (Global ed.). Essex: Pearson.

Zapf, D. (2011). Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice. (No Title), 75.

İnternet Kaynakçası

https://www.geeksforgeeks.org/

https://doi.org/10.4324/9781003117452

https://doi.org/10