



ENDERUN DERGİSİ
JOURNAL OF ENDERUN



e-ISSN: 2618-592X

YIL/YEAR: 2023 CİLT/VOL: 7 SAYI/ISSUE: 1

Çevrimiçi olarak / Available online at www.dergipark.org.tr/tr/pub/enderun

ÇALIŞANLARIN GÖZÜNDEN İYİ YÖNETİCİ VE
KÖTÜ YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI VE BU
DAVRANIŞLARIN SONUÇLARI ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A QUALITATIVE RESEARCH ON GOOD
MANAGEMENT AND BAD MANAGEMENT BEHAVIORS AND THE
RESULTS OF THESE BEHAVIORS FROM THE EYES OF
EMPLOYEES

Makalenin
Gönderim Tarihi:
25/02/2023

Makalenin
Kabul Tarihi:
21/03/2023

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Hamdi MÜCEVHER

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uluborlu SKMYO,
mhmucevher@gmail.com, Orcid: 0000-0002-3474-5073

ÖZET

İyi yönetici ve kötü yönetici davranışları, ekip, örgüt ve toplum başarısı için kritik unsurlardan biridir. Bu davranışların tanımlanması ve neticelerinin bilinmesi, insan, örgüt ve toplum yönetiminde yönetici ve işgörenler için önemli faydalar sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı, özel sektör çalışanlarının gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışlarının neler olduğunu ve bu davranışların sonuçlarını tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için Batı Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren özel sektör işletmelerinin çalışanları üzerine nitel bir araştırma yapılmıştır. 394 katılımcıdan elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi kullanılarak kod, kategori ve temalar haline getirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hem iyi yönetici davranışları hem de kötü yönetici davranışları; kendini yönetmek, insanları yönetmek ve işleri yönetmek ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca hem iyi yönetici davranışlarının hem de kötü yönetici davranışlarının bireysel, kurumsal ve toplumsal sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İyi Yönetici Davranışları, Kötü Yönetici Davranışları, Özel Sektör,

İşgören, Çalışan

ABSTRACT

Good manager and bad manager behavior is one of the critical elements for team, organization and community success. Defining these behaviors and knowing their consequences will provide important benefits in the management of people, organizations and society. The aim of this study is to determine what are good managerial behaviors and bad managerial behaviors from the eyes of private sector employees. Another purpose of the research is to determine the results of good managerial behaviors and bad managerial behaviors. In order to achieve this aim, a qualitative research was conducted on the employees of private enterprises operating in the Western Mediterranean Region. Codes, categories and themes were found by using the content analysis method from the data obtained from 394 participants. According to the results of the research, both good managerial behaviors and bad managerial behaviors; It consists of behaviors related to self-management, managing people and managing things. In addition, it has been determined that both good managerial behaviors and bad managerial behaviors have individual, institutional and social consequences.

Keywords: Good Managerial Behavior, Bad Managerial Behavior, Private Sector, Employee

1. Giriş

Herzberg (1964), işgörenlerin motivasyonlarında; ücret, prim, mesai saatleri ve çalışma şartları gibi hijyen faktörlerden ziyade yöneticilerin davranışları, işgörenler ile kurduğu iletişim tarzı ve ilişki kalitesinin daha çok belirleyici olduğunu aktarmaktadır. Özellikle çalışan bağlılığı ve verimliliği açısından yönetici davranışlarının iyi ya da kötü olmasının önemi büyüktür.

İyi bir yönetici, toplum, örgüt ve çalışanların başarı, performans ve işbirliğinin artmasını sağarken; kötü bir yönetici, örgüt ve çalışanların başarısız olmasına neden olabilmektedir. İyi bir yönetici, işgörenleri destekleyip motive ederek ve işbirliğini artırarak onların performansını artırırken; kötü bir yönetici ise işgörenleri baskılayıp strese sokmakta, motivasyonlarını düşürerek performans ve verimliliklerini olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

İyi yönetici davranışları, işgörelere rehberlik ederek onların daha yetkin, mutlu ve verimli olmalarını sağlayıp örgüte bağlılıklarını artırırken; kötü yönetici davranışları, örgütteki iklimi olumsuz yönde etkileyip işgörenlerin sorunlarını ve stresini artırmakta, aidiyet ve motivasyonlarını düşürmektedir. Bundan dolayı kötü yönetici davranışlarını, ortadan kaldırmak ya da azaltmak; iyi yönetici davranışlarını ise artırmak için çaba göstermek, bir örgütün devamlılığı ve başarısı için önemli bir etkidir.

Bu önem ile ele alınan çalışma, iyi ve kötü yönetici davranışlarını ve sonuçlarını belirlemek için yapılmıştır. Çalışma sonucunun, örgüt, insan ve

toplum yönetimi konularında, hem yöneticilere hem de çalışanlara fayda sunacağı düşünülmektedir. Bunun yanında iyi ve kötü yönetici davranışları ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, yerli araştırmaların son derece kısıtlı olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışma, hem Türk yönetim kültüründe, hangi yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından kabul gördüğü ya da görmediğinin bilinmesi açısından, hem de kötü yönetici davranışlardan ve sonuçlarından kaçınmak, iyi yönetici davranışları ve sonuçlarını pekiştirmek, daha iyi hale getirmek adına önem arz etmektedir. Diğer taraftan yöneticiliğin olumlu özelliklerine vurgu yapan çok sayıda araştırmaya karşın olumsuz özelliklerini konu alan araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır (Harris ve Jones, 2018). Çalışmanın bu açıdan da yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada, konunun kavramsal temellerini ortaya koymak adına öncelikle iyi-kötü yönetici davranışları ve sonuçları ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan yöntem, örneklem, analiz metodu anlatılmıştır. Bulgular kısmında, iyi ve kötü yönetici davranışlarının ve sonuçlarının neler olduğu ile ilgili içerik analizi sonuçları paylaşılmıştır. Çalışma, sonuç ve tartışma kısmı ile neticelendirilmiştir.

2. Konuya Dair Kavramsal Çerçeve

2.1. İyi Yönetici Kavramı, İyi Yönetici Davranışları ve Sonuçları

İyi yönetici, güven inşa ederek işgörenlerin taahhüdünü kazanan (Caldwell vd. 2002), görev yaptığı örgütün ve ekibin başarılı olması adına işgörelere destek olan, onların potansiyellerini açığa çıkaran ve gelişimi için çabalayan ve onlara ilham olan yöneticidir (Kaufmann, 2016). Yönettiği takım ve örgütün amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara erişmek için taktikler kurgulayan, işgörenleri motive eden, onlarla uyumlu ve işbirliği halinde çalışan, kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanan, anlaşmazlıkları gidermek için etkin kararlar veren kişi iyi yönetici olarak tanımlanabilir.

Bir yöneticinin iyi bir yönetici olarak tanımlanabilmesi için bazı davranış özelliklerine sahip olması gerekir. İletişim, liderlik, düşünme, karar verme, problem çözme ve insan yönetimi becerileri, kendini yenilemek, esnek, dürüst, etik ve adil davranmak, kendisi ve örgütü için ahlaki hedefleri takip etmek iyi bir yöneticinin sahip olması gereken davranışlar ve nitelikler içerisinde sayılabilir (Pearce, 2006: 61). İyi bir yöneticinin çalışanlar arasında ayırım yapmaması, onlara eşit, tarafsız ve adaletli bir şekilde önderlik etmesi, riskleri değerlendirmesi ve olası riskler için tahminleme yapması, akıllı kararlar alması, açık, net, şeffaf ve etkili bir iletişim kurma anlayışında olması gerekir.

Yine gelecekteki amaç ve hedeflere ulaşmak adına düşünmek, plan ve strateji kurgulamak için vizyoner olmak, örgütün değişen ihtiyaçlarını gidermek ve çevre koşullarına uyum sağlamak için esnek ve değişime açık olmak, işgörenlerin yeteneklerini geliştirmek ve görevlerin sorunsuz tamamlanması için yetkilendirme, sorunların çözüme kavuşturulması, analiz edilmesi ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek için stratejik düşünme becerileri iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler içerisinde değerlendirilebilir. Gini ve Green (2013) ise iyi yöneticilerin sahip olduğu davranışları; vizyon sahibi, yaratıcı, dakik ve fedakâr olmak, dürüst, cesur, merhametli, özenli, adaletli davranmak, en iyisini hedeflemek ve estetik endişe taşımak olarak sıralamıştır.

Yönettiği kişilere geri bildirim vermek, işgörenlerin sürekli gelişimini desteklemek, refahları için gayret etmek, bunun için fırsatlar sunmak ve teşvik etmek, kariyer hedeflerine ulaşmaları için işgörelere yardımcı olmak ve gerekli kaynak-fırsatları temin etmek ve onların bireysel ve kariyer gelişimine önem vermek iyi yönetici davranışlarına örnek olarak verilebilir (Caldwell vd., 2008: 154). Kendini ve örgütü geliştirmeye çalışmak, değer yaratmak, örgüte en iyi nasıl katkı sunacağı konusunda kafa yormak (Caldwell vd., 2015: 16), iyi bir iletişim kurmak, adaletli olmak, uzun soluklu düşünmek ve hareket etmek, liderlik becerilerine sahip olmak, karar verme konusunda becerikli olmak ve doğru bir şekilde yetkilendirme yapmak iyi bir yöneticinin sergilemesi gereken davranışlar içerisinde bahsedilebilir.

Bu davranışlar, işgörenlerin aidiyet, motivasyon, çalışma azmi, örgütte kalma isteği, verimlilik ve performanslarını artırdığı gibi örgütün devamlılığı, iyileşmesi, gelişmesi, büyümesi, başarısı ve örgütte pozitif bir kültürün oluşması için önemlidir. Bunun yanında iyi yönetici davranışları birçok olumlu sonuçlar doğurabilir:

- İyi yönetici davranışlarının bir sonucu olarak işgörenlerin istek, verimlilik ve motivasyonlarının artması örgütün karlılık ve performansını artırmaktadır.
- İyi yöneticilerin başkasına yardım etme (Pearce vd., 2006: 61), şeffaf iletişim kurma, paylaşım ve işbirliğinde bulunma, iş ahlakına sahip olma ve işgörelere değer vermek gibi davranışları işgörenlerin bağlılıklarını ve örgüt kültürünü olumlu bir şekilde etkilemektedir (Yorges vd., 1999: 430-433).

- İyi yönetici davranışları sonucu oluşan olumlu iş ortamı, kaliteli hizmet-ürün sunumu ve müşteri memnuniyeti, işletmenin itibarını olumlu etkilemektedir.
- İyi yöneticiler, işgörenleri önemseydiği, takdir ettiği, desteklediği ve dinlediği için bu davranışlar, işgörenlerin güven duymalarını, daha az stres yaşamalarını sağladığı gibi daha enerjik, mutlu, motive ve fiziksel-ruhsal açılarından iyi olmalarını sağlamaktadır (Choi ve Dalton, 1999: 415-419; Verbraak, 2014).
- İyi yönetici davranışları, iyi bir iş ortamı, adil ücret, esnek mesai, kariyer fırsatı, düzenli iletişim gibi imkânlar sunacağı için işgörenler örgütte kalmak için istekli olmaktadır.

2.2. Kötü Yönetici Kavramı, Kötü Yönetici Davranışları ve Sonuçları

Kötü yönetici, yaptığı iş konusunda yetersiz, çalışanlara karşı kötü niyetli, katı ve yozlaşmış (Kellerman, 2005; Burke, 2006), örgütü ve çalışanları yönetmede yetkin olmayan, çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarını gidermede eksik kalan, işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesini sağlayamayan, organizasyonu veya ekibi yönetme konusunda yetersiz olan, işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi, çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verilmesi hususlarında başarısız olan kişidir. Kötü yönetici, işgörenleri aldatan, küçümseyen, onlarla alay eden, onları haksız yere suçlayan ve onlara yalan söyleyen (Saleh vd., 2018) kişidir. Kötü yönetici, işgörenlerin morallerini bozan negatif davranış ve kişilik karakteri ile de kendini belli etmektedir (Takala, 2010).

Baskıcı ve diktatör tavırlar sergilemek, kötü iletişim, çıkarıcı davranmak, çok ve gereksiz konuşmak ve tarafsız davranmamak genel anlamda kötü yöneticilerin davranışları arasındadır (Dandira, 2012). Yine kötü, sömürücü ve düşmanca tavırlarda bulunmak (Kellerman, 2005; Tepper, 2000), karar verme, sorun çözme, yetki verme, iletişim ve liderlik eksikliği, adaletsizlik, sığ ve kısa vadeli düşünmek ve hareket etmek, gelişim ve yeniliğe kapalı olmak kötü bir yöneticilerin nitelikleri arasında sayılabilir. Kötü yöneticilik, genellikle kötü kararlar ile ilgilidir. Bu sebeple kötü yönetici, kararsız olduğu gibi karar vermede zayıf ve etkisiz bir kişidir (Rosenthal ve Pitinsky, 2006). Egoist, kendini beğenmiş, baskıcı, otoriter, saldırgan ve paranoyak davranmak kötü yönetici davranışları içerisinde değerlendirilebilir (McIntosh ve Rima, 1997; Maccoby, 2004).

Kendisini ve örgütü geliştirme konusunda isteksiz davranmak, değişikliklere direnmek, çalışanlar arasında eşit olmayan şekilde davranmak, iş ve görevleri doğru bir şekilde takip etmemek ve dağıtmamak, çalışanları yönlendirme,

destekleme, motive etme, kişiler arası ilişkileri yönetme, iletişim, işbirliği ve bilgilendirme konularında zayıf kalmak kötü yöneticilerin en bariz özellikleri arasında sıralanabilir. Yine güç kullanarak işgörenleri sömürmek, yıkıcı, aşırı kontrolcü davranmak, çıkarıcı davranmak ve çalışanlara zarar vermek kötü yöneticilerin en temel davranışları olarak bahsedilebilir (Einarsen vd., 2007; Higgs, 2009).

İşgörenlere zarar veren yöntemler kullanmak, yıkıcı davranmak (Krasikova vd., 2013), işgörenlerin fikirlerini önemsememek ve dinlememek, katkılarını hiçe saymak, onlara değer vermemek, saygı duymamak, işgörenleri sürekli eleştirmek, onlara negatif ve sert geri bildirimler vermek kötü yönetici davranışlarına örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanında, ikiyüzlü davranmak (Benson ve Hogan, 2008), karar vermede zorluk çekmek, yetkilendirme ve sorumluluk verme konularında yetersiz davranmak, eksik ve etkin olmayan liderlik davranışı sergilemek, iletişim eksikliği, çalışanlar arasında adaletsiz ve eşitsiz davranmak, kontrolsüz güç kullanımı ve sorunları göz ardı etmek kötü yönetici davranışları içerisinde sayılabilir.

Kimi araştırmacılar tarafından yetersiz, katı, bozuk, duyarsız, yolsuz, dar görüşlü ve şeytani yöneticilik olmak üzere yedi kategoride ele alınabilecek kötü yönetici davranışları (Kellerman, 2005; Erickson vd., 2007), yöneticinin güvensiz algılanmasına sebep olduğu için kendisine zarar vermesine neden olduğu gibi (Hogan, 1994) çalışanların ve örgütün amaçlarına ulaşmasına mani olabilir. Kötü yönetici davranışları, işgörenlerin motivasyon, verimlilik ve performansını düşürebilir ve moralini bozabilir. Yine kötü yönetici davranışları, örgütteki işbirliği ve birlikteliği zedelediği gibi işgörenlerin özgüvenini azaltabilir. Bunlara ilave olarak kötü yönetici davranışları birçok olumsuz sonuçlar doğurabilir:

- Kötü yönetici davranışları, güven eksikliği, işgörenler arasındaki ilişkileri zayıflatma, ayrımcılık, baskı, şüphe (Alvinus vd., 2016), çalışanlar arasında kötü bir ortam, işbirliğinde azalma (Dandira, 2012), iş stresinde artışa sebep olma gibi negatif neticeler doğuracağı için örgüt kültürünü olumsuz olarak etkilemektedir.
- Kötü yönetici davranışları neticesinde işgörenlerin verimlilik ve motivasyonlarının düşmesi, örgütün performansını olumsuz etkilemektedir.
- Kötü yönetici davranışları, örgütsel sorunları dışarıya taşıacağı ve müşterilerin güvenini zedeleyeceği için örgütün itibarına zarar vermektedir.

- Kötü yöneticiler, işgörenleri desteklemeyeceği, önemsemeyeceği, değerli hissettirmeyeceği, eleştireceği, takdir etmeyeceği ve görmezden geleceği için işgörenlerin stresinin artmasına (Dandira, 2012), motivasyon ve isteklerinin ise azalmasına neden olmaktadır.
- Kötü yöneticilerin davranışları nedeni ile işgörenler yaptıkları işi ve çalıştıkları işyerini sevmemektedir. Bunun yanında işgörenler, buldukları ortamda kendilerini huzurlu hissetmemektedir. Bu sebep ile örgütler, çalışanlarını kaybetmektedir (Dandira, 2012).

3. Metodoloji

İyi yönetici ve kötü yönetici davranışları, örgüt başarısı için önemli unsurlar içerisinde yer almaktadır. Çünkü çalışanlar ile ilgili motivasyon, memnuniyet, çalışkanlık, istek, aidiyet, performans ve verimlilik gibi göstergeleri; iyi yönetici davranışları olumlu bir şekilde etkilerken kötü yönetici davranışları olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, özel sektör çalışanlarının gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışlarının neler olduğunu ve bu davranışların sonuçlarını tespit ederek iyi yönetici davranışlarının yaygınlaşması ve yerleşmesine, kötü yönetici davranışlarının ise önlenmesine katkı sunmaktır. Bu önem ve amacı gerçekleştirmek için araştırmanın soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- “İyi yönetici davranışları nelerdir?”
- “Kötü yönetici davranışları nelerdir?”
- “İyi yönetici davranışlarının sonuçları nelerdir?”
- “Kötü yönetici davranışlarının sonuçları nelerdir?”

Araştırmanın ruhuna daha uygun olduğu için çalışmada, nitel araştırma yaklaşımı ve fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılmıştır. Verilerin toplanması için araştırma sorusuna uygun bir şekilde araştırmacı tarafından görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formuna son şekli verilmeden önce 30 katılımcı ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot görüşmelerden elde edilen verilerin araştırmanın amacına hizmet ettiği görüldükten sonra görüşme formuna son şekli verilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler, içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Tümevarımsal bir metod ile analizi yapılan veriler, kod, kategori ve temalar haline getirilmiştir.

Örneklem seçim metodu olarak ise amaçlı örneklem seçim stratejilerinden ölçüt örneklem stratejisi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011: 112), ölçüt örneklem seçim metodunun, araştırmacı tarafından oluşturulmuş veya

önceden belirlenmiş bir dizi kıstasa uygun katılımcıların seçilmesini gerekli kıldığını belirtmektedir. Bu kapsamda araştırmanın katılımcılarını, Batı Akdeniz Bölgesi şehirleri olan Antalya'dan 178, Isparta'dan 134 ve Burdur'dan 82 olmak üzere 394 özel sektör çalışanı oluşturmaktadır. Nitel araştırma için bu sayı oldukça yeterli ve fazla bir sayıdır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş ortalaması, 32,44 yılı; iş deneyimi süresi ortalaması ise 10,5 yıldır. Katılımcıların %42'si erkek; %58'i kadın işgörenlerden oluşurken; %44'ü evli, %56'sı ise bekârdır. Araştırmaya aşçı, garson, insan kaynakları uzmanı, yazılımcı, sağlık personeli, tıbbi sekreter, medikal teknisyeni, veteriner, kasiyer, mağaza çalışanı, büro personeli, ofis çalışanı, sekreter, satış-pazarlama elemanı, otel çalışanı, esnaf, serbest meslek erbabı, grafikçi, video editörü, sosyal medya uzmanı, sinema görevlisi, finans-muhasebe çalışanı, temizlik görevlisi, güvenlik uzmanı, ambalajcı, orman işleri çalışanı, halkla ilişkiler uzmanı, spor eğitmeni ve makine mühendisi gibi farklı unvana sahip işgörenler katılmıştır.

Araştırmanın geçerliliği için Creswell (2013: 251)'in tavsiye ettiği yöntemlerden birisi olan akran incelemesine başvurulmuştur. Bu kapsamda, nitel araştırma konusunda deneyimi olan iki akademisyen ile araştırma süreci tümüyle gözlemlenmiş ve denetlenmiştir.

Araştırmanın güvenilirliği için ise Yıldırım ve Şimşek (2011: 272), araştırmaya dışarıdan bir gözle bakılması ve kodlamaların tutarlı bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi gerektiğini, Creswell (2016: 253) ise kodlayıcılar arası görüş birliği (tutarlılık incelemesi) ve verilerin analizinde çoklu kodlayıcıların kullanılması stratejilerinin kullanılabileceğini ifade etmiştir. Bu kapsamda ise araştırmada elde edilen verilerin kodlama, kategorileştirme ve temalaştırma aşamaları, yine nitel araştırmalar konusunda uzman bir akademisyen ile birlikte gerçekleştirilmiştir.

Buna ilave olarak yapılan kodlamalar, nitel araştırma konusunda tecrübeli üç akademisyenden oluşan komite tarafından denetlenmiştir. Yine Yıldırım ve Şimşek (2011: 272), güvenilirlik için verilerin istenildiği zaman dış denetimciler tarafından kontrol edilebilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda ise analizlerin yer aldığı veri kitapçığı, muhafaza edilmektedir.

4. Bulgular

Bu bölümde, iyi ve kötü yönetici davranışlarının ve bu davranışların sonuçlarının neler olduğu ile ilgili özel sektör çalışanlarının görüşlerinin

analiz edilmesi ile ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

4.1. İyi Yönetici Davranışları İle İlgili Bulgular

Özel sektör çalışanlarının gözüyle iyi yönetici davranışlarının neler olduğu ile ilgili tema, kategori ve frekanslar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. İyi Yönetici Davranışları

Tema	Kategori	Frekans
Kendini iyi yönetmek-geliştirmek ile ilgili davranışlar	Dürüst-güvenilir davranmak	264
	Adaletli davranmak	254
	Kendini bilmek-yönetmek	206
	Değişim ve yeniliğe açık davranmak	68
	İyimser ve pozitif davranmak	54
	Cesur davranmak	40
	Eleştirilere-önerilere açık davranmak	38
	Temsil kabiliyetli davranmak	32
	Mücadeleci-kararlı davranmak	28
	Girişken ve dinamik davranmak	22
İnsanları iyi yönetmek ile ilgili davranışlar	Duygu yönetimi yapmak	358
	Etkin-iyi iletişim kurmak	174
	Çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek	150
	Çalışanlara saygılı olmak-değer vermek	128
	Yardımsaver-fedakâr-paylaşımçı davranmak	116
	İşbirliği yapmak	40
	Lider davranmak	34
	Eğlenceli davranmak	12
İşleri iyi yönetmek ile ilgili davranışlar	İşini iyi yapmak	172
	İşine bağlı olmak	126
	Vizyoner olmak	62
	Çözüm odaklı olmak	50
	Analitik ve akılcı davranmak	48
	Esnek-pratik davranmak	28
	Çok yönlü düşünmek-davranmak	24
	Örgütlemeyi iyi yapmak	20

Batı Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren özel işletmelerde çalışan işgörenlerin iyi yönetici davranışlarının neler olduğu ile ilgili görüşleri, “Kendini iyi yönetmek-geliştirmek”, “İnsanları iyi yönetmek” ve “İşleri iyi yönetmek” olmak üzere üç ana temada toplanmıştır.

Kendini iyi yönetmek-geliştirmek teması; “Dürüst-güvenilir davranmak”, “Adaletli davranmak”, “Kendini bilmek-yönetmek”, “Değişim ve yeniliğe açık davranmak”, “İyimser ve pozitif davranmak”, “Cesur davranmak”, “Eleştirilere-önerilere açık davranmak”, “Temsil kabiliyetli davranmak”, “Mücadeleci-kararlı davranmak” ve “Girişken ve dinamik davranmak” olmak üzere 10 kategoriden oluşmaktadır.

Özel sektör çalışanları, *dürüst-güvenilir davranmak kategorisinde*; iyi yönetici davranışları olarak; sözünün eri, sadık, tutarlı, işinde doğru, dürüst, güvenilir, açık sözlü, iyi niyetli, saf kalpli, ahlak sahibi, açık ve etik olmak, doğru ne ise onu söylemek, nasıl ise öyle, şeffaf, erdemli, ahlaklı, kendisi gibi, terbiyeli, efendi, karakteri oturmuş şekilde ve iş etiğine uygun davranmak, boş vaatte bulunmamak, yalan söylememek, sözünde durmak, üstlerine ve örgüt gizliliğine bağlı kalmak, güven aşlamak, çevresine güven vermek ve kötülük yapmamak davranışlarından söz etmişlerdir.

Adaletli davranmak kategorisinde, özel sektör çalışanlarının öne çıkardığı iyi yönetici davranışları arasında ise adil olmak, hak yememek, herkese aynı ve hakkaniyetli davranmak, herkese eşit mesafede, eşitlikçi, tarafsız ve objektif olmak, eşitlik ilkesini benimsemek, adam kayırmamak, işçi ve işverenin hakkını savunmak, çalışanların hakkını vermek ve gözetmek, hak, eşitlik ve adalete dikkat etmek, maaşı zamanında yatırmak, haksız yere işten çıkarmamak, mesai saatlerine uymak, çalışanın hakkını alması için çabalamak, değerlendirmeleri adil yapmak ve haksızlık yapmamak gibi davranışlar yer almaktadır.

Kendini bilmek-yönetmek kategorisinde; kişisel düşünceleri ile işyeri düşüncelerini ve iş-özel-sosyal hayatı birbirine karıştırmamak, dakik, sakin, soğukkanlı, vicdanlı, ölçülü, gerçekçi, sabırlı, tutumlu, alçakgönüllü ve mütevazı olmak, zaman, kriz ve stres yönetimini iyi yapmak, ne konuştuğunu bilmek, seviyesini korumak, dengeli ve ılımlı davranmak, gereğinden fazla samimiyet kurmamak, çalışanlardan gelecek talepleri sabırla karşılamak, egolu, kibirli, asabi, sinirli, saldırgan ve kriz anında panik olmamak, sorunlar karşısında sakin kalmak, gergin davranmamak, başta kendini bilmek, tanımak ve farkında olmak, bir değerlendirme yaparken tepeden konuşmamak, kendini üstün görmemek, basit hayat sürmek ve önce kendini yönetmek davranışları, özel sektör çalışanları tarafından iyi yönetici davranışları olarak bahsedilmiştir.

Özel sektör çalışanları, *değişim ve yeniliğe açık davranmak kategorisinde*;

değişime açık, inovatif, yenilikçi, açık fikirli, yaratıcı, yeni fikirlere açık, gelişim odaklı olmak, orijinal fikirler bulmak, geliştirici, araştırmacı, meraklı, gelişime açık davranmak, çağın yeniliklerini takip etmek, kendini geliştirmek, yenilemek, güncel tutmak, ben bilirim kafasından çıkıp çağı takip etmek ve yakalamak, aile ve çocukluk çağlarından örnekler almak, becerilerini geliştirmek ve kendini düzeltmek davranışlarını iyi yönetici davranışları olarak söylemişlerdir.

İyimser ve pozitif davranmak kategorisinde iyimser, olumlu ve pozitif enerjili olmak, karamsar olmamak, her zaman olumlu düşünmek ve sorunlara pozitif yaklaşmak davranışları; *cesur davranmak kategorisinde* cesur, gözü kara, cesaretli, özgüvenli ve kendinden emin olmak davranışları; *eleştirilene-önerilere açık davranmak kategorisinde* farklı fikirlere açık olmak, sadece kendi düşüncelerini dikkate almamak, başkalarının düşüncelerini açığa çıkarmak ve değerlendirmek, çalışanların fikirlerine önem vermek ve eleştirel bakış açısına sahip olmak davranışları; *temsil kabiliyetli davranmak kategorisinde* saygın, prestijli, kültürlü, güçlü, ilgi çekici, elit, saygın ve karizmatik davranmak, görünümüne önem vermek, güzel görünmek ve iyi giyinmek; *mücadeleci-kararlı davranmak kategorisinde* istikrarlı, sarsılmaz ve iradeli davranmak, baskı anında limanı terk etmemek, tuttuğunu koparmak, dik duruş sergilemek ve dediklerinin arkasında durmak davranışları; *girişken ve dinamik davranmak kategorisinde* girişken, dinamik, enerjik, gözü açık ve sosyal davranmak özel sektör çalışanları tarafından iyi yönetici davranışları olarak öne çıkarılmıştır.

İnsanları iyi yönetmek teması; “Duygu yönetimi yapmak”, “Etkin-iyi iletişim kurmak”, “Çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek”, “Çalışanlara saygılı olmak-değer vermek”, “Yardımsever-fedakâr-paylaşımçı davranmak”, “İşbirliği yapmak”, “Lider davranmak” ve “Eğlenceli davranmak” olmak üzere 8 kategoriden oluşmaktadır.

Duygu yönetimi yapmak kategorisinde, empati kurmak, anlayışlı, duyarlı, düşünceli, hoşgörülü, insancıl, arkadaş canlısı, sıcak kanlı, sevecen, sevimli, sempatik, güler yüzlü ve merhametli davranmak, tebessüm etmek, insani yönünü esirgememek, sevgi dolu ve samimi davranmak, insanı düşünmek, kin gütmemek, ekibini sevgi ile yönetmek, sevgi göstermek ve halden anlamak iyi yönetici davranışları olarak belirtilmiştir.

Etkin-iyi iletişim kurmak kategorisinde ise iletişim gücü yüksek-kuvvetli, diksiyonu düzgün ve önyargısız olmak, göz teması kurmak, çalışanları dikkatli ve iyi dinlemek, çalışanlar ile birebir, sağlam, iyi iletişim ve etkileşim

kurmak, geri bildirim ve iletişime açık olmak, kibar, nazik, tatlı dilli ve iletişim odaklı davranmak, uygunsuz bir davranış gördüğünde bunu muhatabı ile daha sonra paylaşmak, iyi ve güzellekle cevap vermek, konuşurken kalp kırmamak, açık kapı politikası uygulamak, çalışanlar ile arayı iyi tutmak, zamanında geri bildirim vermek, konuşkan olmak, yeterli ve dürüst geri bildirimler vermek, biz dilini kullanmak, insan ilişkilerini iyi tutmak, problemleri birebir ve nazikçe dile getirmek, üsluba dikkat etmek, kötü yapılan işi yüze vurmamak ve çalışanların sorunlarını dinlemek iyi yönetici davranışları arasında söz edilmiştir.

Çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek kategorisinde, eğitici, öğretici ve destekçi davranmak, takdir etmek, fırtınadaki liman gibi olmak, çalışanları motive etmek, çalışanlarla ilgilenmek, mükemmel olanı ödüllendirmek, koçluk yapmak, ekibin kariyer gelişimi ve başarısı için talepleri dikkate almak, çalışanları yönlendirme, destekleme ve eğitmekte etkin rol oynamak, başarıları kutlamak, eğlenme kültürü yaratmak ve yaşatmak, çalışanlara maddi yardım yapmak, çalışanların dertleriyle ilgilenmek, iyi-kötü gününde yanında olmak, sosyal hayatını desteklemek, iyiliğini istemek, ufkunu genişletmek, memnuniyet-mutluluğuna önem vermek, mesleki-davranışsal kapasitelerine güvenmek ve maddi-manevi sıkıntılarına yardımcı olmak, çalışanlara yol göstermek, örnek olmak, sorumluluk ve yetki devretmek, doğru yönlendirme yapmak, olumsuzlukları çalışanlara yansıtmamak ve mutluluk odaklı davranmak özel sektör çalışanlarının vurguladığı iyi yönetici davranışları arasındadır.

Diğer taraftan özel sektör çalışanları, iyi yönetici davranışları olarak *çalışanlara saygılı olmak-değer vermek kategorisinde* çalışanlara önem ve değer vermek, ekibi saygı ile yönetmek, çalışanları küçümsememek, demokratik davranmak, çalışanların görüşlerine saygılı davranmak ve özel hayatına müdahil olmamak, fikir ayrılıklarını tolere etmek ve özgürlükçü davranmaktan; *yardımsever-fedakâr-paylaşımçı davranmak kategorisinde* ben merkezli, bencil ve egoist olmamak, paylaşımcı, yardımsever, bonkör, eli bol, vatansever, cömert, iyiliksever ve yardımsever olmak, etrafındakilere iyilik saçmak, toplumsal faydayı gözetmek, toplumu düşünmek, topluma faydalı işler yapmak, dünya ve yaşadığı toplumu önemsemek, insanlık için bir şeyler yapmak, ben değil biz için yaşamak, iyi davranmak ve iyilik yapmaktan; *işbirliği yapmak kategorisinde* işbirliği ve takım çalışması yapmak, çalışanları koordine etmek, çalışanların birbirine uyumunu sağlamak, uyumlu ve dengeleyici davranmak, duruma göre adapte olmak, ekip ruhunu taşımak ve yöneticiliği bir orkestra şefi gibi titizlikle yapmaktan; *lider davranmak kategorisinde* komutan, kaptan, lider ruhlu davranmak ve

önderlik etmekten; *eğlenceli davranmak kategorisinde* mizah anlayışlı olmak, espritüel davranmak ve monoton olmamaktan dem vurmushlardır.

İşleri iyi yönetmek teması; “İşini iyi yapmak”, “İşine bağlı olmak”, “Vizyoner olmak”, “Çözüm odaklı olmak”, “Analitik ve akılcı davranmak”, “Esnek-pratik davranmak”, “Çok yönlü düşünmek-davranmak” ve “Örgütlemeyi iyi yapmak” olmak üzere 8 kategoriden oluşmaktadır.

İşini iyi yapmak kategorisinde işini iyi gözlemlemek, titiz ve iyi yapmak, iyi takip etmek, idare etmek ve yönetmek, liyakatli davranmak, işine hâkim olmak ve özen göstermek, mesleğini en iyi şekilde ve bilerek yapmak, makamın ve işin hakkını vermek, işinde sistematik çalışmak, mükemmeliyetçi, düzenli olmak ve usulsüz davranmamak, elindeki imkânlarla en iyisini sunmak, sorumluluk sahibi ve üretken olmak, yol-yöntem takip etmek, ast-üst ilişkisini iyi yönetmek ve kanunlara riayet etmek iyi yönetici davranışları olarak vurgulanmıştır. *İşine bağlı olmak kategorisinde* ise işine sadık, bağlı, çalışkan, disiplinli, hevesli, çalışma azmi yüksek, iş ahlakına sahip ve azimli davranmak, işini severek yapmak, herkesten daha fazla çalışmak, boş işlerle uğraşmamak, işin başarısını ön planda tutmak, çok çalışmak, kurumu düşünmek, kurum odaklı olmak ve işine önem vermek davranışları iyi yönetici davranışları olarak bahsedilmiştir.

Vizyoner olmak kategorisinde geleceği düşünmek, ileri görüşlü, idealist, öngörülü ve planlı davranmak, hedef koymak, geleceğe bakmak, sorunlara geçici değil sürekli çözümler sunmak ve daima ileriye hedeflemek; *çözüm odaklı olmak kategorisinde* mantıklı çözümler bulmak, sorunları çözmek, alternatif üretmek, kimseye şikâyetle bulunmamak ve şikâyetleri yönetmek, sonuç ve çözüm odaklı olmak; *analitik ve akılcı davranmak kategorisinde* analiz yapmak, zeki, akıllı, sezgi gücü yüksek, sağduyulu, seçici, sorgulayıcı, bilinçli, farkındalık düzeyi yüksek ve mantıklı davranmak; *esnek-pratik davranmak kategorisinde* esnek, durumsal, çevik ve pratik davranmak ve sabit fikirli olmamak; *çok yönlü düşünmek-davranmak kategorisinde* kapsamlı ve evrensel düşünmek, birçok şeyi düşünerek hareket etmek, geniş fikirli, ufku geniş ve çok yönlü davranmak; *örgütlemeyi iyi yapmak kategorisinde* organize etmek, görev tanımlarını doğru yapmak, görev dağıtımını iyi tasarlamak, dengeli ve mantıklı iş planı yapmak ve işi ihtisas sahibine vermek davranışları iyi yönetici davranışları içerisinde öne çıkmaktadır.

4.2. İyi Yönetici Davranışlarının Sonuçları İle İlgili Bulgular

Tablo 2’de, iyi yönetici davranışlarının sonuçlarının neler olduğu ile ilgili tema, kategori ve frekanslar verilmiştir.

Tablo 2. İyi Yönetici Davranışlarının Sonuçları

Tema	Kategori	Frekans
Bireysel sonuçlar	Çalışan motivasyon ve güveninde artış	38
	Çalışan mutluluğu	36
	Bireysel başarı-itibar-güven	32
	Çalışan gelişimi	30
	Çalışan devamlılığı	4
Kurumsal sonuçlar	Kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük	92
	Kurumsal gelir-verimlilik artışı	48
	Kurumsal itibar	32
	Kurumsal ilerleme-gelişme	20
	Kurumsal düzen ve adalet	20
Toplumsal sonuçlar	Toplumsal mutluluk-itibar-kalkınma	26

İşgörenlerin iyi yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili görüşleri, “Bireysel sonuçlar”, “Kurumsal sonuçlar” ve “Toplumsal sonuçlar” olmak üzere üç ana temada toplanmıştır.

Bireysel sonuçlar teması, “Çalışan motivasyon ve güveninde artış”, “Çalışan mutluluğu”, “Bireysel başarı-itibar-güven”, “Çalışan gelişimi” ve “Çalışan devamlılığı” isimli 5 kategorilerinden oluşmaktadır.

Çalışan motivasyon ve güveninde artış kategorisinde çalışanların motivasyon ve isteğinin artması, hırslanması, şirket için daha çok çaba sarf etmesi, işini zevkle ve sevecek yapması, kendine güvenmesi, daha pozitif davranması, çalışma azminin artması ve özgüven kazanması; *çalışan mutluluğu kategorisinde* ise çalışanların mutlu, memnun, huzurlu ve manevi olarak hoşnut olması iyi yönetici davranışlarının bireysel sonuçları içerisinde sayılmıştır.

Bireysel başarı-itibar-güven kategorisinde özel sektör çalışanlarının iyi yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde öne çıkan görüşleri; “kendini değil toplumu düşünen yönetici kazanır, insanlara saygı duyan yönetici verim alır, düzgün konuşup güzel üsluba sahip olursa dış çevreden sürekli iş teklifi alıp rakiplerinin önüne geçer, bireysel itibar ve saygınlığı artar, motivasyon

ve enerjisi yüksek olan yönetici saygınlık açısından gelişir, iyi davranışlarını dışarıya yansıtır, güven verir, iyi yöneticiler her zaman maddi-manevi olarak kazanır ve başarılı olur, herkese adından söz ettirir, başkasına kendini tavsiye ettirir ve çalışanlar tarafından sevilir” şeklindedir.

Çalışan gelişimi kategorisinde çalışanların ufkunun açılması ve genişlemesi, kariyer gelişimlerini belirlemesi, ilerlemek istedikleri yolda onlara ışık tutması, kendini geliştirme heveslerinin yükselmesi, kimi örnek alacaklarını görmeleri, işlerine karşı sorumluluklarını bilmesi, kendine güven ve olumlu bakış açılarının gelişmesi, çalışanlara yol gösterici olması, örnek olması ve nezaket kurallarının yayılmasını sağlaması; *çalışan devamlılığı kategorisinde* ise çalışanların şirkette kalma sebebi olması ve sadık olmalarını sağlaması iyi yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde yer almaktadır.

Kurumsal sonuçlar teması, “Kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük”, “Kurumsal gelir-verimlilik artışı”, “Kurumsal itibar”, “Kurumsal ilerleme-gelişme” ve “Kurumsal düzen ve adalet” olmak üzere 5 kategoriden oluşmaktadır.

Kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük kategorisinde kurumsal huzur, birlik-beraberlik, dengeli iş hayatı, güzel ve iyi giden bir iş hayatı, sevgi ve saygı ortamı, mutlu çalışma ortamı, eşit davranıştan kaynaklı huzurlu çalışma ortamı, iş ortamında pozitif enerji, fikir özgürlüğü ve sinerji, kurumsal katılım oluşması, amaç, etik değerler ve çalışma disiplininin çalışanlar ile birlikte tanımlanması ve yaşanması, paylaşımcı olmayı öğretmesi, kurum içi dengenin sağlanması, takım uyumunun iyi olması, çalışanların birbirini sevmesi ve desteklemesi, birbirlerine karşı daha duyarlı olması, bir arada olmaktan mutluluk duyması, iletişiminin güçlenmesi ve güvenin artması, örgütsel demokrasi anlayışının yerleşmesi, çalışanlarda saygının korunması, güvenin sağlanması ve insan ilişkilerinin iyiye gitmesi iyi yönetici davranışları içerisinde bahsedilmektedir.

Daha verimli ve üretken projelerin ve dengeli iş planının ortaya çıkması, çalışanların, işlerin ve şirketin veriminin artması, işlerin daha hızlı yürütülmesi, kurumsal gelir, karlılık, işyeri başarısı, etkinlik, verimlilik, gelir, ciro, ekonomik güven, üretkenlik, iş hacmi ve müşteri sayısının artması, ekonomik denge ve gelişim, işlerin ve yönetimin kolaylaşması, çalışanların optimum çalışması, performanslarının artışı ve şirketin ekonomik olarak güçlenmesi, *kurumsal gelir-verimlilik artışı kategorisine* ait iyi yönetici davranışlarının sonuçlarıdır.

Kurumsal itibar kategorisinde öne çıkan iyi yönetici davranışlarının sonuçları; örgütü iyi temsil etme, şirketin tercih edilirlilik, saygınlık, iş ve hizmet kalitesini artırma, yetenekli insanları çekme, şirket için parayla satın alınamayacak reklam yapma, şirketin sektörde tanınmasını, müşteriler ile ilişkilerin iyi olmasını ve müşteri memnuniyetini sağlama, işyerinin toplumdaki yerini güçlendirme, kamuoyunu memnun etme ve topluma örnek olmaktır.

Kurumsal ilerleme-gelişme kategorisinde kurumu ileri taşıma, kurumun gelişme, kalkınma, güçlenme ve yükselmesini sağlama, başarı ve yatırımını artırma; *kurumsal düzen ve adalet kategorisinde* ise kuralların içselleştirilmesini, çalışanlarda disiplin, kurumsal adalet, eşitlik ve düzen sağlama iyi yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde öne çıkmaktadır.

Toplumsal sonuçlar kategorisi, sadece *toplumsal mutluluk-itibar-kalkınma* isimli kategoriden oluşmaktadır. Bu kategoride, ülkenin imajının iyileşmesi ve kalkınmasına katkıda bulunma, toplumun uygarlık seviyesi ve mutluluğunun artması, ekonominin güçlenmesi, ülke için yatırım ve ihracatın artmasına katkı sağlama, istihdam ve iş-aile-yaşam dengesini sağlama, ailelerin mutlu ve düzenli bir hayatlarının olması iyi yönetici davranışlarının toplumsal sonuçları arasındadır.

4.3. Kötü Yönetici Davranışları İle İlgili Bulgular

Özel sektör çalışanlarına göre kötü yöneticilerin davranışlarının neler olduğu ile ilgili tema, kategori ve frekanslar bilgileri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Kötü Yönetici Davranışları

Tema	Kategori	Frekans
Kendini kötü yönetmek ile ilgili davranışlar	Adaletsiz davranmak	262
	Güvenilmez davranmak	168
	Kendini yönetememek	154
	Bencil-çıkarıcı davranmak	146
	Değişime-yeniliğe kapalı davranmak	74
	Kibirli ve gösterişli davranmak	70
	Narsist davranmak	70
	Korkak ve kararsız davranmak	40
	Her şeyi ben bilirimci davranmak	34
	Karamsar davranmak	24
İnsanları kötü yönetmek ile ilgili davranışlar	Çalışanlara kötü davranmak	308
	Duygu yönetimi yapmamak	176
	Kötü iletişim kurmak	96
	Zorba-baskıcı davranmak	92
	Çalışanları yönlendirmemek-motive etmemek-desteklememek	58
	Paylaşımıcı-yardımsever davranmamak	40
İşleri kötü yönetmek ile ilgili davranışlar	İş bilmez davranmak	158
	Sorumsuz davranmak	156
	Plansız-vizyonsuz hareket etmek	38

İşgörenlerin kötü yönetici davranışları ile ilgili görüşlerinin analiz edilmesi neticesinde, “Kendini kötü yönetmek”, “İnsanları kötü yönetmek” ve “İşleri kötü yönetmek” olmak üzere üç ana temaya ulaşılmıştır.

Kendini kötü yönetmek teması; “Adaletsiz davranmak”, “Güvenilmez davranmak”, “Kendini yönetememek”, “Bencil-çıkarıcı davranmak”, “Değişime-yeniliğe kapalı olmak”, “Kibirli ve gösterişli davranmak”, “Narsist davranmak”, “Korkak ve kararsız davranmak”, “Her şeyi ben bilirimci davranmak” ve “Karamsar davranmak” isimli 10 kategoriden meydana gelmektedir.

Adaletsiz davranmak kategorisinde maaşları az vermek ve geç yatırmak, hak ve hukuk tanımamak, ayrımcılık, haksızlık ve kayırmacılık yapmak, adalet duygusundan yoksun, yasal haklara karşı duyarsız, kişiye göre, ırkçı, şovenist ve cinsiyetçi davranmak, sigorta yapmamak, ücreti eşit bir şekilde dağıtmamak, adil ve eşit davranmamak, çalışanları aşırı çalıştırıp az maaş vermek, arabozucu, dedikoducu ve dalkavukları terfi ettirmek, çalışanların

maddi-manevi hakkını vermemek, molaları kısaltmak, sürekli çalıştırmak, çalışanlardan iş tanımları dışında beklentilerde bulunmak ve kendi görüşünde olmayanları ötekileştirmek ve kutuplaştırmak kötü yönetici davranışları olarak vurgulanmıştır.

Güvenilmez davranmak kategorisine ait kötü yönetici davranışları; verilen sözü tutmamak, sadakatsiz, yalancı, ikiyüzlü, ahlaksız, düzenbaz, güvensiz, terbiyesiz, kindar, karaktersiz, sinsisi, fesat, art niyetli ve tutarsız davranmak, güvenilir ve şeffaf olmamak, işinde doğru ve dürüst davranmamak, hırsızlık, sahtekârlık, kötülük, kurnazlık, dolandırıcılık ve hilekârlık yapmak, yetkiyi kötüye kullanmak, iş arkadaşlarını kullanmak, etik kurallara uymamak, çalışanların zaafalarını kullanmak, kötü niyetli olmak ve dediği ile yaptığı örtüşmemek şeklindedir.

Kendini yönetememek kategorisinde sabırsız, tutumsuz, dengesiz, telaşlı, vicdansız, savurgan, seviyesiz ve aceleci davranmak, kendini ve zamanı yönetememek, hayır diyememek, iş yaparken başkalarının ağzına bakmak, hesap bilmemek, şahsi konuları işe taşımak, iş ile özel yaşamını ayıramamak, sakin ve kendine hâkim olamamak, panik, huzursuz, kaygılı ve takıntılı davranmak, ani tepkiler vermek ve iş-aile dengesi kuramamak kötü yönetici davranışları içerisinde anılmaktadır.

Bencil-çıkarıcı davranmak kategorisine ait öne çıkan kötü yönetici davranışları ise sadece kendini ve çıkarlarını düşünmek, her şeyi kendi yararına kullanmak, çıkarıcı, pragmatik, sömürücü ve ben merkezli davranmak, başkasının derdini umursamamak, paylaşımcı davranmamak, bütün başarıları kendine mal etmek, çalışanlardan faydalanmak ve dünya etrafında dönüyormuş gibi hareket etmek şeklindedir.

Farklı ve yeni fikirlere kapalı, gelenekselci, enerjisiz, tutucu, katı ve tükenmiş davranmak, eleştiri, yorum, yenilik, gelişim ve değişime kapalı olmak, çalışanların fikirlerini önemsememek, kendini geliştirmemek ve yenilememek, okuyup araştırmamak, çağı takip etmemek ve yeniliklere engel koymak *değişime-yeniliğe kapalı olmak kategorisi* içerisinde sözü edilen kötü yönetici davranışlarıdır.

Kendini büyük ve üstün görmek, kibirden yanına yaklaşılammak, görgüsüz, burnu havada ve gösterişli davranmak, makam sevdası ve koltuk kaygısı taşımak *kibirli ve gösterişli davranmak kategorisine*; egosu ile hareket etmek, aşırı egolu ve kendini beğenmiş davranmak, üstünlük kurma çabası içinde olmak, kendini övmek ve egosunu tatmin için koltukta kalmak *narsist*

davranmak kategorisine; kendine güvenmemek, korkak, özgüvensiz, cesaretsiz, kararsız ve inançsız davranmak, sık sık karar değiştirmek ve risk almamak *korkak ve kararsız davranmak kategorisine*; sadece ben bilirim kafasında olmak, kendi düşüncesi ile hareket etmek ve kendi bildiğini yapmak, inatçı, sabit fikirli, ukala ve çokbilmiş davranmak *her şeyi ben bilirimci davranmak kategorisine*; karamsar konuşmak, kötümser davranmak ve negatif düşünmek *karamsar davranmak kategorisine* ait kötü yönetici davranışlarındandır.

İnsanları kötü yönetmek teması; “Çalışanlara kötü davranmak”, “Duygu yönetimi yapmamak”, “Kötü iletişim kurmak”, “Zorba-baskıcı davranmak”, “Çalışanları yönlendirmemek-motive etmemek-desteklememek” ve “Paylaşımçı-yardımsever davranmamak” isimli 6 kategoride toplanmıştır.

Çalışanlara kötü davranmak kategorisinde öne çıkan kötü yönetici davranışları; çalışanlara kızmak, hırçın, saldırgan, gergin, öfkeli, saygısız, köle gibi, memnuniyetsiz, asabi, şiddete meyilli, tahammülsüz ve sinirli davranmak, küfür etmek, bağırarak, argo kelime kullanmak, hakaret etmek, aşağılayıcı hitaplar kullanmak, ağır ve kırıcı konuşmak, değer vermemek, çalışanları önemsememek, çalışanların kişilik haklarına saldırmak ve kalbini kırmak, öfke kontrolü yapamamak, çalışanları azarlamak, aşağılamak, küçümsemek, herkesin içinde negatif eleştiri ve aksilik yapmak, kırıp dökerek iş yapmak, çalışanların fiziki ve mental sağlığını göz ardı etmek, en ufak hatada pürüz çıkarmak, küçük sorunları büyütme, sokak ağzı ile ve argo konuşmak şeklindedir.

Duygu yönetimi yapmamak kategorisinde vurgulanan kötü yönetici davranışları; empati kurmamak, halden anlamamak, kalpsiz, ruhsuz, sevgisiz, anlayışsız, kıskanç, düşüncesiz, duyarsız, nevroitik ve kırılabilir davranmak, duygularını kontrol edememek, güler yüzlü ve hoşgörülü olmamak, asık suratlı, mutsuz, soğuk, merhametsiz ve duygusuz olmak, halden anlamamak ve kin gütmektir.

Çalışanları dinlememek, çalışanlar ile göz teması ve iletişim kurmamak, iletişime kapalı, önyargılı ve anlamadan-dinlemeden davranmak, işle ilgili bilgi ve geri bildirim vermemek, kimseyle konuşmamak, çalışanlarla mesafeli iletişim kurmak, yüksek sesle, bağırarak, emrivaki, negatif ve çirkin üslup ile konuşmak *kötü iletişim kurmak kategorisinde* sözü edilen kötü yönetici davranışlarıdır.

Zorba-baskıcı davranmak kategorisinde daha çok vurgulanan kötü yönetici

davranışları ise adaletle değil korkuyla yönetmek, despot, baskıcı, diktatör, aşırı otoriter, faşist, kontrolcü ve hükmedici davranmak, korku ile motive etmek, makamı baskı aracı olarak kullanmak, mobing yapmak, konumunu öne çıkarmak, patronculuk taslamak, yoğun kontrol kaygısı taşımak, emirle iş yaptırmak, çalışanlar arasında hiyerarşi oluşturmak ve beşik ulemalığı düşüncesini benimsemektir.

Çalışanları yönlendirmemek-motive etmemek-desteklememek kategorisinde çalışanları sahipsiz bırakmak, motive etmemek, desteklememek, takdir etmemek, eğitmemek, yönlendirmemek, çalışanlara sorumluluk-yetki vermemek, güvenmemek, kötü örnek olmak ve ilgi göstermemek; *paylaşımçı-yardımsever davranmamak kategorisinde* ise cimri-paragöz davranmak, paylaşımçı ve yardımsever olmamak, paraya düşkün ve aç gözlü davranmak kötü yönetici davranışları içerisinde vurgulanmaktadır.

İşleri kötü yönetmek teması, “İş bilmez davranmak”, “Sorumluz davranmak” ve “Plansız-vizyonsuz hareket etmek” olmak üzere 3 kategoriden oluşmaktadır.

İş bilmez davranmak kategorisine ait kötü yönetici davranışları içinde problemlere çözüm üretmemek, işleri ve krizi yönetmemek, çabuk hata yapmak, işleri bir türlü yoluna koyamamak, iş bilmez, mantık dışı, bilinçsiz, uyumsuz, beceriden yoksun, bilgisiz, eğitimsiz, kültürsüz, liyakatsiz, çalışanların ihtiyaçlarını saptamada yetersiz ve başarısız davranmak, yönlendirme eksikliği yaşamak, ortamı-işleri idare ve organize edememek, sorumluluk dağılımı, işbirliği ve koordinasyon yapamamak, işleri gözlemlememek, sorunların üstünü kapatmak, duruma göre adapte ve işlere hâkim olamamak ve elindeki kaynakları atıl duruma düşürmek gibi davranışlardan dem vurulmaktadır.

Sorumluz davranmak kategorisinde işi savsaklamak, işine sahip çıkmamak, işini takip etmemek, işyerine vaktinde gelmemek, sorumluluk duygusu taşımamak, düzensiz ve özensiz iş yapmak, dağınık, disiplinsiz ve umursamaz çalışmak, sorumsuz, tembel, toksit çalışanlar karşısında kayıtsız ve başına buyruk davranmak, çalışma azmi taşımamak, görevinin bilincinde olmamak, işten kaçmak, işini sevmemek, gördüklerini görmezden gelmek, dakik davranmamak ve işleri ertelemek; *plansız-vizyonsuz hareket etmek kategorisinde* plansız ve programsız çalışmak, amaçsız ve vizyonsuz davranmak, akıllı ve belirli hedefler koymamak, öngörülü davranmamak, sorunlara geçici çözümler üretmek, anlık düşünmek, mikro ve tek yönlü düşünmek, dar görüşlü olmak ve tek taraflı plan yapmak kötü yönetici davranışları içerisinde öne çıkanlardır.

4.4. *Kötü Yönetici Davranışlarının Sonuçları İle İlgili Bulgular*

Kötü yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili tema, kategori ve frekanslar bilgileri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Kötü Yönetici Davranışlarının Sonuçları

Tema	Kategori	Frekans
Bireysel sonuçlar	Çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu	40
	Çalışan motivasyon-özgüven kaybı	38
	Bireysel itibar-güven-başarı kaybı	34
	Çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar	28
	Çalışanların işten ayrılması	18
Kurumsal sonuçlar	Kurumsal iş-verimlilik-performans-kâr kaybı	108
	İş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması	78
	İşlerin aksaması-bozulması	40
	Adaletsiz yönetim	26
	Kurumsal itibar kaybı	18
Toplumsal sonuçlar	Toplumsal çöküş ve çatışma	66

İşgörenlerin kötü yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili görüşleri de “Bireysel sonuçlar”, “Kurumsal sonuçlar” ve “Toplumsal sonuçlar” olmak üzere üç temada toplanmıştır.

Bireysel sonuçlar teması, “Çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu”, “Çalışan motivasyon-özgüven kaybı”, “Bireysel itibar-güven-başarı kaybı”, “Çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar” ve “Çalışanların işten ayrılması” isimli 5 kategoriden oluşmaktadır.

Çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu kategorisinde çalışanların zarar görmesi, mutsuz olması, işyerine mutsuz gelmesi, gelecek kaygısı taşıması ve psikolojik sorunlar yaşaması; *çalışan motivasyon-özgüven kaybı kategorisinde* çalışanların bıkkınlık yaşaması, çalışma istekleri, zor durumlarla mücadele etme cesaretleri ve azimlerinin azalması, özgüvenlerinin yok olması, her an hata yapacağım korkusu yaşaması, fedakarlık yapmaktan kaçınması ve motivasyonlarının düşmesi; *bireysel itibar-güven-başarı kaybı kategorisinde* saygınlık, güven ve itibarını kaybetme, çalışanlar tarafından sayılmama ve sevilmemeye, hiç kimseye faydası dokunmama, çevresi tarafından olumsuz tepkiler alma, kendine zarar verme, hırsına yenik düşme, anlama kabiliyetini kaybetme, insan olduğunu unutmama, toplumun tepkisini çekme ve gözden düşme kötü yönetici

davranışlarının bireysel sonuçları içerisinde öne çıkanlarıdır.

Çalışanların işleri savsaklaması, şirkete maddi-manevi zarar vermesi, işleri umursamaması, etraflarındaki kişilere olumsuz davranışlar aşılması, olumlu-olumsuz gelişmeleri paylaşması, işlerini layıkıyla yapmaması, tembel, olumsuz ve sorumsuz davranması, dolandırıcılık yapması, otosansür uygulaması, örgüt bilgilerini ifşa etmesi ve örgüte zarar vermesi *çalışanlarda üretkenlik karştı davranışlar kategorisine* ait; orta-uzun vadede yetkin çalışan kaybı, çalışanların kötü yöneticilerin olduğu yerde bulunmak istememesi ve bulunduğu ortamdan kaçması, beyin göçü ve işten çıkma ise *çalışanların işten ayrılması kategorisine* ait kötü yönetici davranışlarının sonuçlarıdır.

Kurumsal sonuçlar teması, “Kurumsal iş-verimlilik-performans-kar kaybı”, “İş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması”, “İşlerin aksaması-bozulması”, “Adaletsiz yönetim” ve “Kurumsal itibar kaybı” isimli 5 kategoriden meydana gelmektedir.

Özel sektör çalışanlarının kötü yönetici davranışlarının sonuçları ile ilgili *kurumsal iş-verimlilik-performans-kar kaybı kategorisine* ait görüşleri içerisinde yeni iş alamama, şirket ve çalışanların üretkenlik, karlılık, başarı, performans ve verimliliğinin azalması, şirketin iflas etmesi, zarara uğraması ve büyümemesi, işlerin uzun vadede sürdürülememesi, şirketin gelir, ciro ve müşteri kaybetmesi, ekonomik açıdan kötüye gitmesi, ekonomik sıkıntı, öngörüsüz harcama kaynaklı zarar ve maliyetlerinin artması, ekip üyelerinin çalışma oranlarının ve şirketin ekonomik gelişiminin düşmesi, küçülmesi, ekonomik olarak zarar görmesi, işlerinin azalması, ekonomik olarak güvenin sağlanamaması, verimsiz iş, proje ve zaman kayıplarının ortaya çıkması gibi sonuçlar yer almaktadır.

İş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması kategorisinde öne çıkan kötü yönetici davranışlarının sonuçları ise çalışanlar arasında rekabet ve nefret söyleminin artması, çalışanlar arasında huzurun bozulması, arkadaşlık ilişkilerinin zedelenmesi, güvensiz iş ve olumsuz rekabet ortamı, çatışma ve iç çekişmenin ortaya çıkması, hem yöneticilere hem de şirkete güvenin sarsılması, işbirliği, takım çalışması, birlik ve dayanışmanın bozulması, anlayış, sosyallik ve sinerjinin azalması, çalışanların birbirinden uzaklaşması, birbirine olumsuz bakışlarının artması, daha az fikir belirtmesi ve öfke sorunu yaşamaları, iş ortamının bozulması ve baskıcı yönetim anlayışının yerleşmesi şeklindedir.

İstikrarsızlık, özensiz proje ve dengesiz iş planlarının ortaya çıkması, sistemin

tıkanması, iş başarısı, hizmet ve iş kalitesinin azalması, eksiklik ve hataların artması, işlerin yolunda gitmemesi, zora girmesi ve yürümemesi, yönetme, yönlendirme ve koordinasyon eksikliklerinin yaşanması *işlerin aksaması-bozulması kategorisinde*; üst rütbedeki kişiler sayesinde bir yere gelme, kişiye göre konuşma, çalışanlar arasında dengesizlik, ayrımcılık ve kayırmacılığın ortaya çıkması, ekonomik dağılımın adaletsiz olması, çalışanların hakkının yenmesi, dürüst olmayan yönetim, eşitsizlik, hasımcılık ve adaletsizliğin artması *adaletsiz yönetim kategorisinde*; örgüte kötü ve imaj zedeleyici sözlerin yakıştırılması, işlerin topluma yanlış yansıtılması, şirket kalitesi, müşteri memnuniyeti, itibar ve saygınlığının azalması, şirketin toplum tarafından değer görmemesi ve ekonomik-siyasi ilişkilerin bozulması *kurumsal itibar kaybı kategorisinde* öne çıkan sonuçlardır.

Toplumsal sonuçlar teması ise sadece *toplumsal çöküş ve çatışma* kategorisinden oluşmaktadır. Topluma ve ülkeye zarar verme, toplumsal çatışma, dengesizlik, mutsuzluk ve huzursuzluğun oluşması, demokratikleşmenin sekteye uğraması, toplumun değersizleşmesi ve uygarlık seviyesinin düşmesi, toplumda işlerin yürümemesi, bozulma ve çözümlerin oluşması, taciz, tecavüz, intihar, suç oranları, dış borç, enflasyon ve ekonomik sıkıntılarının artması, ülke ekonomisinin zayıflaması, zarar görmesi ve çökmesi, kaynakların peşkeş çekilmesi ve toplumun fakirleşmesi bu kategoride belirtilen kötü yönetici davranışlarının sonuçları içerisinde yer almaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

İyi yönetici ve kötü yönetici davranışları, bir örgütün başarısını etkileyen kritik bileşenler olmalarından ötürü önem arz etmektedir. İyi yönetici davranışları, işgörenlere önderlik ve rehberlik ederek onların mutlu ve istekli olmalarını, işlerini daha verimli yapmalarını sağlamakta, işgörenlerin problemlerini çözmelerine yardımcı olmakta, motivasyon ve işbirliğini artırmaktadır. Buna mukabil kötü yönetici davranışları ise işgörenlerin verimliliklerini düşürmekte, iş streslerini artırmakta ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Bu önem ile ele alınan araştırmada, Batı Akdeniz Bölgesi illeri olan Antalya, Isparta ve Burdur'da faaliyet gösteren özel sektör firma çalışanlarının iyi ve kötü yönetici davranışları ve sonuçları ile ilgili görüşleri incelenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda, hem iyi yönetici davranışlarının hem de kötü yönetici davranışlarının **kendini, insanları ve işleri yönetmek** konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu üç temaya bakıldığında, yöneticilerin asli görev ve rolleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Yönetici rolleri ve davranışları

üzerine çalışmalar yapan Mintzberg (2009), yöneticilerin yaptıkları temel rollerin eylemleri doğrudan yönetmek, eylemi üstlenen kişileri yönetmek ve kişileri bir eyleme sürüklemeye yetecek enformasyonu yönetmek ile ilgili olduğundan bahsetmektedir. Demek ki bir yöneticinin iyi yönetici ya da kötü yönetici olması yönünde bir algı oluşmasında etkili olan davranışların yöneticilerin asli görev ve rolleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Dandira (2012) ise kötü ve iyi yönetici davranışlarının iletişim, işbirliği, örgütsel kaynakların kullanımı, iş stresi, iş ortamı ve örgütsel politikalar ile ilgili olduğunu öne sürmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre *kendini yönetmek ile ilgili iyi yönetici davranışlarında* dürüst-güvenilir, adaletli, kendini bilerek, değişim ve yeniliğe açık, iyimser-pozitif, cesur, eleştiri ve önerilere açık, temsil kabiliyetli, mücadeleci-kararlı ve girişken-dinamik davranmak öne çıkmaktadır. *Kendini yönetmek ile ilgili kötü yönetici davranışlarında* ise adaletsiz, güvenilmez, kendini bilmeyerek, bencil-çıkarıcı, değişim ve yeniliğe kapalı, kibirli-gösterişli, narsist, korkak-kararsız, her şeyi ben bilirimci ve karamsar davranmak öne çıkmaktadır.

Hogan (1994), güvensiz ve aşırı hırslı davranmayı kötü yönetici davranışları içerisinde değerlendirmektedir. Kötü yöneticilerin narsist, kararsız, fazlasıyla kibirli ve abartılı derecede özgüvenli davrandıkları aktarılmaktadır (Schmidt, 2008; McIntosh ve Rima, 1997; Towler, 2018). Benson ve Hogan (2008), kötü yöneticilerin ikiyüzlü davrandıklarını, Saleh ve diğerleri (2018) ise yalan söylediklerini ve çalışanları aldatan davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Higgs (2009) ise aşırı kontrolcü, kural ve düzeni bozucu, çıkarıcı, çalışanlara zarar verici, istismar edici, güç ve egemenliğe dayalı davranışlarda bulunmanın kötü yönetici davranışları ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Araştırma sonuçlarında *insanları yönetmek ile ilgili iyi yönetici davranışlarında* duygu yönetimi yapmak, etkin-iyi iletişim kurmak, çalışanları desteklemek-yönlendirmek-motive etmek, çalışanlara saygılı olmak-değer vermek, yardımsever-fedakâr-paylaşımçı, işbirlikçi, lider ve eğlenceli davranmak daha belirgin davranışlar olarak tespit edilmiştir. *İnsanları yönetmek ile ilgili kötü yönetici davranışlarında* ise çalışanlara kötü davranmak, duygu yönetimi yapmamak, kötü iletişim kurmak, zorba-baskıcı davranmak, çalışanlara rehberlik etmemek, çalışanları motive etmemek-desteklememek ve paylaşımçı-yardımsever davranmamak daha belirgin davranışlardır. Araştırma sonuçlarına yakın bir şekilde duyarlılık, farkındalık, anlayış ve empatiden yoksun olmak, çalışanları önemsememek, değerli görmemek, göz ardı etmek ve baskı ile yıldırma kötü yönetici davranışları

içerinde söz edilmektedir (Schmidt, 2008). Yine çalışanlara zarar verici yöntemler kullanmak, otoriter, yıkıcı, istismarcı ve düşmanca davranışlarda bulunmak kötü yönetici davranışları içerisinde sayılmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997; Tepper, 2000; Krasikova vd., 2013).

Diğer taraftan çalışanları tehdit etmek, başkalarının yanında küçük düşürmek ya da utandırmak, çalışanlar ile yüksek sesle ve bağırarak konuşmak, alay etmek ve yaptıkları hatalardan ötürü onları suçlamak kötü yönetici davranışları içerisinde değerlendirilmektedir (Aryee vd., 2007; Armitage, 2015; Saleh vd., 2018). Araştırma sonuçlarına göre *işleri yönetmek ile ilgili iyi yönetici davranışlarında* işini iyi yapmak, işine bağlı olmak, vizyoner olmak, çözüm odaklı olmak, analitik-akılcı davranmak, esnek-pratik davranmak, çok yönlü düşünmek-davranmak ve örgütlemeyi iyi yapmak kendini gösteren davranışlardır. *İşleri yönetmek ile ilgili kötü yönetici davranışlarında* ise iş bilmez davranmak, sorumsuz davranmak ve plansız-vizyonsuz hareket etmek kendini göstermektedir.

Yine araştırma sonuçlarına göre hem iyi yönetici davranışlarının hem de kötü yönetici davranışlarının **bireysel, kurumsal ve toplumsal sonuçlar** doğurduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre *iyi yönetici davranışlarının bireysel sonuçları* içerisinde çalışan motivasyon ve güveninde artış, çalışan mutluluğu, bireysel başarı-itibar-güven, çalışan gelişimi ve çalışan devamlılığı yer alırken; *kötü yönetici davranışlarının bireysel sonuçları* içerisinde ise çalışan mutsuzluğu-huzursuzluğu, çalışan motivasyon-özgüven kaybı, bireysel itibar-güven-başarı kaybı, çalışanlarda üretkenlik karşıtı davranışlar ve çalışanların işten ayrılması sonuçları yer almaktadır. Literatürde de araştırma sonuçlarını destekler görüş ve sonuçlar vardır. Kötü yönetici davranışları, işgörenlerin moralini bozmakta, performanslarını düşürmekte, sorumluluk ve inisiyatif almalarının önüne geçmekte, özgüven ve özsaygılarını kaybetmelerine sebep olmaktadır (Reed, 2004; Goleman, 2000).

Araştırma sonuçlarına göre *iyi yönetici davranışlarının kurumsal sonuçları içerisinde* kurumsal birliktelik-güven-huzur-özgürlük, kurumsal gelir-verimlilik artışı, kurumsal itibar, kurumsal ilerleme-gelişme ve kurumsal düzen ve adalet yer almaktadır. *Kötü yönetici davranışlarının kurumsal sonuçları içerisinde* ise kurumsal iş-verimlilik-performans-kar kaybı, iş ortamı-güven-birlikteliğin bozulması, işlerin aksaması-bozulması, adaletsiz yönetim ve kurumsal itibar kaybı yer almaktadır. Son olarak araştırma sonuçlarına göre *iyi yönetici davranışlarının toplumsal mutluluk-itibar-kalkınma sağladığı, kötü yönetici davranışlarının ise toplumsal çöküş ve*

çatışmaya sebebiyet verdiği belirlenmiştir.

Slattery (2009), araştırma sonuçlarını destekler nitelikte yöneticiler tarafından sergilenen kötü yönetici davranışların genel olarak olumsuz örgütsel sonuçlara yol açtığını belirtmektedir. Kötü yönetici davranışlarının işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, değişime direnç göstermeleri ve üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaları ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Schyns ve Schilling, 2013). Diğer taraftan Lipman-Blumen (2005), kötü yönetici davranışlarının kişiler, gruplar, örgütler ve topluluklar üzerinde esaslı ve kritik zararlar doğuracağından bahsetmektedir. Örneğin, kötü yönetici davranışları bireylerin moral ve motivasyonlarını düşürdüğü gibi örgüt ikliminin bozulmasına da neden olmaktadır (Reed, 2004).

KAYNAKÇA

- Alvinius, A., Johansson, E. ve Larsson, G. (2016). Negative organizations: antecedents of negative leadership. In D. Watola ve D. Woycheshin (Eds.). Negative leadership: International perspectives. Canada: Canadian Defence Academy Press
- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. ve Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
- Benson, M. ve Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations & People*, 15(2), 10-18.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the dark side. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91-100.
- Caldwell, C., Hasan, Z. ve Smith, S. (2015). Virtuous leadership-insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200.
- Caldwell, C., Hayes, L.A., Karri, R. ve Bernal, P. (2008). Ethical stewardship: implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1/2), 153-164.
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. ve Karri, R. (2002). The four umpires: a paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 36(1/2), 53-163.
- Choi, Y. ve Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.

- Creswell, J. W., (2013). Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları, (Çev. Ed. Selçuk Beşir Demir), Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- Creswell, J. W., (2016). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (Çev. Ed. Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dandira, M. (2012). Dysfunctional leadership: organizational cancer. *Business Strategy Series* 13(4), 187-192.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erickson, A., Shaw, J. B. ve Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26-43.
- Gini, A. ve Green, R. M. (2013). *10 Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character* (Vol. 5). John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90.
- Harris, A. ve Jones, M. (2018) The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475-477.
- Herzberg, F., (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower, *Personnel Administrator*, January-February (27), 3-7.
- Higgs, M. (2009). The Good, the bad and the ugly: Leadership and Narcissism. *Journal of Change Management*, 9(2), 165-178
- Hogan, R. (1994). Trouble at the Top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal*, Winter.
- Kaufmann, E. (2016). *The Four Virtues of a Leader: Navigating the Hero's Journey Through Risk to Results*. Colorado: Sounds True.
- Kellerman B. (2005). How bad leadership happens. *Leader to Leader*, (35), 41-46.
- Krasikova, D. N., Green, S. G. ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible Pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 92-10.
- McIntosh, G. ve Rima, S. (1997). Overcoming the dark side of leadership: The

- paradox of personal dysfunction. Grand Rapid, MI: Baker Books.
- Mintzberg, H., (2009). What Managers Really Do, Wall Street Journal, August 17, 1-2.
- Pearce, C. L., Waldman, D. A. ve Csikszentmihalyi, M. (2006). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. In *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World's Leading Management Thinkers*, 211-230.
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 67-71.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Saleh, H. G. A., Hu, W., Hassan, H. M. A. ve Khudaykulova, M. (2018). Dark leadership impact on psychological well-being and work-family conflict: implications for project success of bahrain companies. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 32-39.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. The Faculty of The Graduate School Of The University of Maryland, Master of Science. College Park, ABD.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Slattery, C. (2009). The dark side of leadership: Troubling times at the top.
- Takala, T. (2010). Dark leadership, charisma and trust. *Psychology*, 1, 59-63.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Towler, A. (2018). The dark side of leadership: How bad leaders can destroy organizations and undermine their followers.
- Verbraak, K. (2014) Transformational leadership and employee well-being: The rol of trust in leader, Tilburg University. Yıldıırım, A. ve Şimşek, H., (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M. ve Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428.