

Yükseköğretimde Toksik Liderliğe İlişkin Akademisyen Görüşleri

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Neslihan ASLAN ¹

1. Uzman, Milli Eğitim Bakanlığı, neslihanaslan.edu@gmail.com. ORCID: 0000-0002-8042-8423

Gönderilme Tarihi: 19.09.2024 Kabul Tarihi: 03.12.2024 Yayımlanma Tarihi: 31.01.2025

Atıf: Aslan, N. (2025). Yükseköğretimde toksik liderliğe ilişkin akademisyen görüşleri. *eBilge*, 1(1), 1-17.

DOI: doi.org/10.5281/zenodo.14643289

Öz

Bu araştırmanın amacı yükseköğretimde toksik liderlik olgusunu, akademisyen görüşleri üzerinden nitel bir yaklaşımla incelemektedir. Fenomenolojik desen kullanılarak yapılan çalışmada, akademik liderlikte toksik davranışların nedenleri, etkileri ve yaygınlığına odaklanılmıştır. Çalışma grubunu, devlet üniversitelerinde görev yapan Dr., Doç. Dr. ve Prof. Dr. unvanlarına sahip akademisyenler oluşturmuştur. Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bulgular, toksik liderlerin kişisel ve sosyal özellikleri, sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların örgüt üyeleri ile örgüt üzerindeki etkileri şeklinde dört ana tema altında toplanmıştır. Katılımcılar, toksik liderlerin otoriter, narsist ve benmerkezci olduğunu; adaletsizlik, kayırmacılık ve tehdit gibi olumsuz davranışlar sergilediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, bu liderlik tarzının mesleki doyumsuzluk, tükenmişlik ve güven ortamının yok olması gibi etkileri olduğu vurgulanmıştır. Toksik liderlik davranışlarının altında yatan nedenler arasında liyakat eksikliği ve psikolojik faktörler öne çıkmıştır. Sonuç olarak, yükseköğretim kurumlarında toksik liderliğin azaltılması için liyakate dayalı atama süreçlerinin geliştirilmesi, liderlik eğitimlerinin artırılması ve kurumsal politika düzenlemelerinin yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yükseköğretim, Liderlik, Toksik liderlik.

Academics' Views on Toxic Leadership in Higher Education

Abstract

This study examines the phenomenon of toxic leadership in higher education with a qualitative approach through the views of academics. The study focuses on the causes, effects and prevalence of toxic behaviors in academic leadership by using a phenomenological design. The study group consisted of academics with the titles of Dr., Assoc. Dr. and Prof. Dr. working in state universities. The data were collected through semi-structured interviews and analyzed through content analysis. The findings were grouped under four main themes: personal and social characteristics of toxic leaders, the behaviors they exhibit, and the effects of these behaviors on organizational members and the organization. Participants stated that toxic leaders are authoritarian, narcissistic and egocentric, and exhibit negative behaviors such as injustice, favoritism and threats. In addition, it was emphasized that this leadership style has effects such as professional dissatisfaction, burnout and loss of trust. Lack of merit and psychological factors were highlighted as the underlying causes of toxic leadership behaviors. As a result, in order to reduce toxic leadership in higher education institutions, it is recommended to develop merit-based appointment processes, increase leadership trainings and make institutional policy arrangements.

Keywords: Higher education, Leadership, Toxic leadership.

Giriş

Liderlik, bir kuruluşun başarısında kritik bir faktördür ve hem finansal hem de insan kaynaklarının etkin kullanımı yoluyla hedeflerini yönlendirir. Güçlü bir liderlik olmadan, bu kaynaklar tek başına kurumsal hedeflere ulaşamaz. Örgütsel hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı liderliğin etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir (Herbst & Roux, 2023; Myers & Kowal, 2024). Etkili liderlik, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırarak potansiyellerini en üst düzeye çıkarır (Zhu & Zhang, 2019). Araştırmalar iki liderlik paradigması tanımlamaktadır: biri kolektif başarıları teşvik eden, diğeri ise örgütsel ve bireysel refah için zararlı olan. Liderliğin olumsuz yönleri, istenmeyen örgütsel davranışları teşvik edebildikleri için akademik olarak ilgi çekmiştir (Alanezi, 2022). Yükseköğretimde ve lisansüstü programlarda liderlik üzerine yapılan araştırmalar, yükseköğretimin karmaşıklığını ele almak ve etkili üniversite yöneticileri için gerekli eğitim ve öğretimi sağlamak için önemli ölçüde gelişmiştir (Nawaz vd., 2024). Pozitiften yıkıcıya kadar değişen liderlik tarzlarının akademik olarak incelenmesi, eğitim liderliği literatürü için önemlidir (Padilla vd., 2007; Pelletier, 2010).

Eğitim liderliği, çoğu akademik araştırmacının liderlik gelişimine ve liderlerin ilk, orta ve yükseköğretim için eğitim ortamını nasıl geliştirdiklerine odaklandığı, örgüt biliminden gelişen bir çalışma alanıdır (Goodchild, 2014). Son zamanlarda, eğitim liderliği alanındaki akademisyenler, yapıcı liderlikten yıkıcı liderliğe ve özelliklerine kadar liderlik yaklaşımlarının sürekliliğini keşfetmeye başlamıştır (Padilla vd., 2007; Pelletier, 2010). Literatürde birçok olumsuz liderlik tarzı incelenmiştir; ancak toksik liderlik yeterince araştırılmamış ve daha fazla araştırma gerektiren önemli bir alan olmaya devam etmektedir (Bush, 2024). Kurumsal liderlerin türü ve kalitesi işyeri kültürlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, olumsuz liderlik tarzlarının özellikle yükseköğretimde astlar üzerindeki etkisi konusunda artan bir farkındalık vardır (Azeez, & Aboobaker, 2024).

Toksik Liderliğin Tanımlanması

Farklı tanımlara rağmen, liderlik çalışmalarında toksik liderliğin evrensel olarak kabul gören bir tanımı henüz yapılmamıştır. “Toksik” terimi Yunanca zehir anlamına gelen toxicus kelimesinden türetilmiştir (Gangel, 2007) ve Hitchcock (2015) toksik liderliği “çalışanları sindirmek, marjinalleştirmek ve küçük düşürmek için kasıtlı olarak tasarlanmış ve kurumun başarısını tehlikeye atan davranış kalıpları” olarak tanımlamaktadır. Toksik liderlik, bir liderin hâkimiyet kurmak ve ihtiyaç temelli hedeflerini gerçekleştirmek için takipçilerine karşı sert, saldırgan ve şiddetli eylemler kullandığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Toksik liderliğin bir kurumdaki işyeri zorbalığı dinamiklerine önemli ölçüde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Webster vd., 2016). Bu durum strese (Hadadian & Zarei, 2016), kaygıya ve devamsızlığın artmasına neden olabilir (Webster vd., 2016).

Toksik lider terimi Lipman-Blumen (2006) ve daha sonra Heppell (2011) tarafından “Bireylere, ailelere, topluluklara, kuruluşlara ve hatta tüm topluma büyük ve kalıcı zararlar veren, yıkıcı tutum ve

işlevsiz kişisel özelliklere sahip kişiler” olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde, Yavaş (2016) benmerkezciliği toksik liderliğin ve olumsuz ruh halinin, takdir edilmemenin, istikrarsızlığın ve belirsizliğin birincil nedeni olarak tanımlamaktadır. Schmidt'e (2008) göre, toksik liderlik diğerlerinden farklı bir kavramdır ve bunu değerlendirmek için geliştirdiği ölçüm aracının mevcut yıkıcı liderlik ölçümlerini yapabileceğini öne sürmektedir (Thoroughgood & Padilla, 2013). Schmidt'in (2008) toksik liderlik üzerine yaptığı araştırmada altı değişken belirlenmiştir: istismarcı denetim, otoriter liderlik, narsisizm, kendini öne çıkarma ve öngörülemeyen davranış.

Pelletier (2010), toksik liderliğin sekiz boyutunu tanımlamaktadır. Bu boyutlar, özsaygıyı zayıflatmak, dürüstlükten yoksun olmak, istismarcı davranışlarda bulunmak, sosyal dışlanmayı başlatmak, bölücülüğü teşvik etmek, eşitsizliği teşvik etmek, güvenlik tehdidi oluşturmak ve laissez-faire yaklaşımını benimsemek şeklinde sıralanmaktadır. Bu özellikler, toksik liderliğin bireyler ve organizasyonlar üzerindeki olumsuz etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Alan yazını, toksik liderliğin iş yerindeki personel için olumsuz sonuçlara yol açtığını açıklığa kavuşturmuştur (Al-Jumaili, 2021). Toksik liderlik, çalışanların refahı, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılımı (Saqib & Arif, 2017), iş tatmini, genel örgütsel performans, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı ve genel verimlilik gibi belirli faktörler üzerinde kesin bir etkiye sahiptir (Mehta & Maheshwari, 2013).

Toksik liderler durup dururken ortaya çıkmazlar; çevrelerindeki kişilerle etkileşimleri sayesinde zaman içinde gelişirler (Padilla vd., 2007). Her takipçi toksik liderlere aynı şekilde tepki vermese de bu kişiler işbirlikçiler ve uyumlular olarak iki kategoriye ayrılabilir. İşbirlikçiler tipik olarak hem pasif hem de aktif olarak ahlaki açıdan sorgulanabilir faaliyetlerde bulunarak toksik lideri desteklerler çünkü bunu yapmak onlara toksik liderden ödüller kazandıracaktır (Orunbon, 2020). Uyum sağlayanlar, suç ortaklığı yaparak yıkıcı lideri itaatkâr bir şekilde desteklerler. Toksik liderler, zararlı davranışlarını sergilemek için sürekli olarak çevrede sayısız fırsatla karşılaşır (Normore & Brooks, 2016). İstikrarsızlık, algılanan zorluklar, hâkim örgüt kültürü, etik kaygılar, kayırmacılık ve denetim mekanizmalarının eksikliği gibi faktörler liderlerde toksik davranışlar geliştirebilir (Padilla vd., 2007; Orunbon, 2020).

Toksik liderler, uyumsuz, kötü niyetli ve hoşnutsuz hatta zaman zaman şeytanca davranışlar göstermektedirler. Bu davranışları solunum yoluyla alınan zehirli bir hava gibi yavaş yavaş yayıldığından bazen çok belirgin görülmez ve hissedilmez (Gangel, 2007). Başkalarını küçük düşürerek ulaştıkları başarılarında duygularını da çok iyi gizlerler (Whicker, 1996). Çalışanların toksik lideri kabullenmeleri ve onu kendilerinin kurtarıcısı olarak görmeleri, toksik lideri tespit etmeyi, toksik süreçlerle ilgili bilgi almayı ve tanılama yapmayı zor ve zahmetli hale getirmektedir (Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2004). Pek çok toksik lider, kısa vadeli hedeflere ulaşarak başarı elde eder; ancak aynı zamanda, azalan gelir, yüksek devamsızlık oranı ve düşük üretkenlik gibi bağımlı değişkenler üzerinde olumsuz etkiler yaratarak örgüte zarar verir. Ayrıca, örgüt üyelerinin kendilerini ifade etmelerine olanak

tanımadığından, örgüt içinde dedikodunun artmasına zemin hazırlar (Flynn, 1999) böylece çalışanların iradesini, inisiyatifini ve potansiyelini zayıflatarak birimin motivasyonunu düşürerek iş veriminin düşmesine hatta yok olmasına neden olabilirler (Einarsen vd., 2007), orta uzun vadede başarısızlığın resmi ortaya çıkar (Appelbaum & Girard, 2007; Erickson vd., 2015).

Williams (2005)'e göre toksik liderliğin kaynağı olarak kabul edilen toksik davranışlar, ister vasıfsız beceriksiz yönetim, isterse kasıtlı zehirli yönetim tarzı sonucunda olsun ikisi de toksik liderlik olarak kabul edilmektedir. Çünkü ikisinin neticesinde de örgütün, çalışanların gördüğü zarar ve yaşadığı sıkıntılar birbirinden çok farklı değildir. Çalışanlara yönelik zorbalık, narsist davranışlar, yıkıcı tutumlar ve zehirleyici eylemlerin varlığı asıl dikkate değer noktadır. Toksik lider, kişisel çıkarlar elde etmek ve kendini kabullendirmek için baskıcı ve çalışanları aşağılayıcı yöntemler izler (Zengin, 2019). Örgüt üyeleri ise toksik lider tarafından yıldırılmakta, rahatsız edilmekte, otorite ile bastırılmakta ve kötü niyetli uygulamalar ile tehdit edilmektedir (Reyhanoğlu & Akın, 2016; Williams, 2005; Yalçınsoy & Işık 2018). Bu durumun, liderlerin narsist kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Empati yeteneği yeterince gelişmemiş olan toksik liderlerin, başkalarına karşı duyarlılık göstermekte zorlandıkları ifade edilebilir. Sahip olduğu otoriteyi tehdit ve güç kullanarak uygulamaktan geri durmaz, sadık ve itaatinden şüphe etmeyeceği astlar isteyen narsist lider, yalnızca kendisinin neyin doğru olduğuna karar verebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olduğunu düşündüğünden, çevrelerinden gelecek bilgileri alma ihtiyacı hissetmez (Yukl, 2008), çalışanlarının mutlak surette kendisine boyun eğmelerini isterler (Schmidt, 2008).

Her durumun ve olayın kontrolünü kendilerine almak isteyen bu tarz liderler, olası aksaklık ve problemlerde suçlayacak birilerini hemen bulurlar. Kendilerinin hata yapmayan bir kişi olduğunu, hataların çalışanlardan kaynaklandığını empoze ederler ve bunun bu şekilde kabul edilmesini sağlarlar. İşlerine verdikleri önem, görev odaklı çalışma, bireyleri ve durumları onlar için önemsiz hale getirir. Bununda etkisiyle, çalışanlar ile sıcak ilişki kurmaya önem göstermezler (Appelbaum & Girard, 2007).

Toksik Liderlik Algısında Kültürel Farklar

Kültürel farklılıklar, Doğu ve Batı ülkelerindeki akademik bağlamlarda toksik liderliğin farklı tezahürlerine yol açmaktadır (Bush, 2024). Doğu ülkelerindeki yüksek güç mesafesi otoriterliği teşvik eder ve otoriteye meydan okumayı caydırır. Kolektivist idealler grup baskısı ve kamuoyu önünde aşağılanma ile sonuçlanabilirken, ataerkil etkiler cinsiyet ayrımcılığını ve paternalist davranışları güçlendirebilir (Abdul Azeez vd., 2024).

Tersine, Batı ülkelerinde düşük güç mesafesi aşırı kontrol ve esneklikle sonuçlanabilir. Bireycilik, refahın önemini göz ardı eden rekabetçi ve izole edici bir atmosferi teşvik edebilir. Eşit muamele beklentisi, kuralların tutarsız bir şekilde uygulanmasına ve pasif-agresif davranışların ortaya

çıkmasına neden olabilir. Bu ortamlar farklı olsa da her ikisi de zorbalık, açıklık eksikliği ve değişime direnç gibi ortak toksik özellikler sergilemektedir (Gunasekara vd., 2022).

Doğu ve Batı bağlamlarında liderlik karşılaştırıldığında, Doğu'daki liderler genellikle kolektifi vurgulamakta, takipçilerine ve kuruma yüksek düzeyde bağlılık ifade etmektedir (Snow vd., 2021). Genellikle Batılı yöntemleri “daha az insani” ve daha çok “süreç” ve “anlaşmalara” yönelik olarak algırlarlar. Batılı liderler Doğu liderlik yaklaşımlarını hiyerarşik ve esneklikten yoksun olarak görürken, bireyleri güçlendirmeye büyük önem vermişlerdir (Magill, 2023). Örneğin, dönüşümcü liderlik gibi Batılı liderlik tarzları Batılı ülkelerde ve kültürlerde genellikle olumlu görülürken, Batılı olmayan bağlamlardaki potansiyel sınırlılıkları da kabul edilmektedir (Sanchez-Runde vd., 2011). Ancak, paternalist ve otoriter liderlik gibi daha az katılımcı olan liderlik tarzları, Batı ülkelerinde etkili olmadıkları gerekçesiyle eleştirilmektedir. Ayrıca, son zamanlarda yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzlarının Hindistan, Çin ve Rusya gibi yüksek güç mesafesine sahip bağlamlarda etkili olabileceğini göstermiş (Griffin & Worthington, 2024; Koveshnikov vd., 2020) ve karmaşık yapılarının altı çizilmiştir.

Hiyerarşik normlar ve otoriteye saygı gösterme eğiliminin güçlü olması nedeniyle Doğu kültürlerinde toksik liderlik tipik olarak daha az belgelenmiştir. Bu kültürel bağlamlarda, liderlere genellikle saygı ve itaatle bakılır, bu da takipçilerin davranışlarına açıkça meydan okumalarını veya rapor etmelerini engelleme eğilimindedir. Buna ek olarak, Doğu kültürlerindeki bireyler genellikle uyumu bozma veya çatışmacı görünme riskini almak yerine zorluklara sessizce katlanma eğilimi gösterirler. Buna karşılık, özellikle Kuzey Amerika ve Batı Avrupa gibi bölgelerdeki Batı kültürlerinde toksik liderlik daha yüksek oranda görülmektedir (Al-Jumaili, 2021).

Her örgütün amaçlarını gerçekleştirerek başarıya ulaşmasında önemli rol oynayan örgüt üyelerinin üzerinde liderin etkisi yadsınamaz. Örgütlerin başarılı olması kadar başarısızlığında da liderin payı büyüktür. Söz konusu örgütler özellikle insan yetiştirmeyi amaçlayan eğitim örgütleri ise liderin etkisinin daha fazla kişiye yayılacağı göz ardı edilemez. Toksik liderlik ile ilgili işletme ve sağlık alanlarında yapılan çalışmalar yanında ilkökul, ortaokul ve liselerde yapılan çalışmalar da bulunmaktadır. Bunun yanında yükseköğretimde toksik liderlik ile ilgili yapılan çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle yükseköğretimde toksik liderlik ile ilgili akademisyen görüşleri önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı yükseköğretimde toksik liderlik ile ilgili akademisyen görüşlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Toksik liderin özellikleri nelerdir?
2. Toksik liderin sergilediği toksik davranışlar nelerdir?
3. Toksik liderin davranışlarının altında yatan nedenler nelerdir?
4. Toksik lider örgüt üyelerini nasıl etkilemektedir?

5. Toksik lider örgütü nasıl etkilemektedir?

Yöntem

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni ile yürütülmüştür. Fenomenolojik araştırmalar, bir olgunun daha derinlemesine tanınmasını ve anlaşılmasını sağlayacak sonuçlar, örnekler, açıklamalar ve yaşantılara ulaşmayı mümkün kılabilir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu araştırmada incelenen olgu Yükseköğretimde Toksik Liderliktir.

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun seçimi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemde, temel yaklaşım, önceden belirlenen bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların araştırmaya dahil edilmesidir (Yıldırım & Şimşek, 2016). İstanbul ilindeki yükseköğretim kurumlarında görev yapan Doktor, Doçent Doktor ve Profesör Doktor ünvanlarına sahip 9 akademisyen çalışma grubunu oluşturmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, fenomenolojik araştırmalarda temel veri toplama araçlarından biri olan görüşme tekniği ile toplanmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanması sürecinde, öncelikle konuya ilişkin literatür taranmış, ardından uzman görüşleri alınarak formun son hali oluşturulmuştur.

Verilerin Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Nitel araştırmalarda veri analizi dört aşamada gerçekleştirilir: (1) Verilerin kodlanması, (2) Temaların belirlenmesi, (3) Kod ve temaların düzenlenmesi, (4) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım & Şimşek, 2016). İçerik analizinin temel amacı, benzer verileri belirli kavramlar ve temalar doğrultusunda bir araya getirerek, okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenlemek ve yorumlamaktır. Bu süreçte, fikir, konu ve kavramların açıklanması amacıyla alıntılara da yer verilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2016). Araştırma kapsamında görüşmelerden elde edilen ses kayıtları dinlenmiş, yazılı hale getirilmiş ve benzer görüşler ortak başlıklar altında gruplandırılmıştır. Daha sonra bu görüşler kodlanarak analiz edilmiş ve belirli kategoriler altında sınıflandırılmıştır. Görüşme formu ile elde edilen verilerin analizi işlemlerinde sorular S1, S2, S3, ... şeklinde kodlanmış, görüşüne başvuru katılımcı akademisyenler ise K1, K2, K3, ... şeklinde kodlama ve tanımlama tekniği kullanılmıştır.

Bulgular

Katılımcı akademisyenlerin yükseköğretimde toksik liderlik ile ilgili görüşleri 4 tema altında toplanmıştır. Bu temalar aşağıda belirtilmiştir.

1. Toksik liderin özellikleri
 - 1.1. Toksik liderin kişilik özellikleri
 - 1.2. Toksik liderin sosyal özellikleri
2. Toksik lider davranışları
3. Toksik liderin davranışlarının altında yatan nedenler
4. Toksik liderin etkileri
 - 4.1. Toksik liderin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri
 - 4.2. Toksik liderin örgüt üzerindeki etkileri

Tema 1. Toksik Liderin Özellikleri

Toksik liderin özellikleri, kişilik ve sosyal özellikler olmak üzere iki ana tema altında incelenmiştir. Katılımcı akademisyenlerin toksik liderin kişilik özelliklerine dair görüşleri, Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Toksik Liderin Kişilik Özellikleri

TEMA 1	KOD
1.1. Toksik liderin kişilik özellikleri	Otoriter
	Kıskanç
	Narsist
	Hırslı
	Yalancı
	Benmerkezci

Tablo 1’de yer alan verilere göre, toksik liderin kişilik özellikleri arasında otoriter, kıskanç, narsist, hırslı, yalancı ve benmerkezci olmak üzere altı ana özellik öne çıkmaktadır. Bu özellikler, toksik liderlerin yönetim tarzının genellikle baskıcı ve bencil olduğunu, başkalarının başarılarına karşı olumsuz bir tutum sergileyebileceğini ve aşırı özsevgiyle hareket edebileceğini göstermektedir. Ayrıca, liderin aşırı hırslının, etik dışı davranışları teşvik edebileceği ve güven eksikliklerine yol açabileceği belirtilmektedir. Bu bulgular, toksik liderin iş ortamında olumsuz bir etki yaratabilecek kişilik özelliklerini yansıtmaktadır.

K1, K2 ve K5 Toksik liderin kişilik özellikleri şöyle ifade etmiştir:

“Kendinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip kişileri bu zehri daha çok akıtmaya başlıyorlar. Onları kendilerine tehdit olarak algıladıkları için hep onları hedef alıyorlar ve demokratik olmayan otoriter tavırlarıyla onları bastırmaya çalışıyorlar.” (K1)

“Bölüm başkanının normalden daha fazla kendini haklı çıkarma dürtüsü var. Bunun diğerlerine karşı yıkıcı olduğunu söyleyebilirim. Ayrıca kadınlara ve erkeklere farklı davranıyor. Bize karşı kabayken kadınlara karşı nazik.” (K2).

“Özellikle fakülte toplantıları sırasında zorbalık, bağırma vb. kötü davranışlar ve çabalarımızın takdir edilmemesi gibi tutarlı bir model var. Bize yalan söylüyor ve tutarsız davranışları biz meslektaşlar arasında anlaşmazlık yaratıyor haliyle.” (K5)

Katılımcılara göre toksik liderin sosyal özellikleri ile ilgili kodlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Toksik Liderin Sosyal Özellikleri

TEMA 1	KOD
1.2. Toksik liderin sosyal özellikleri	Çevresine zarar veren Astlarla iletişim kurmama

Tablo 2’de yer alan verilere göre, toksik liderin sosyal özellikleri arasında çevresine zarar veren ve astlarla iletişim kurmama gibi iki temel özellik öne çıkmaktadır. Bu bulgular, toksik liderlerin sosyal etkileşimlerde olumsuz bir yaklaşım sergileyebileceğini göstermektedir. Çevresine zarar veren bir lider, çevresindeki kişilere ve organizasyona olumsuz etkiler yaparak, iş yerinde zararlı bir ortam yaratabilir. Ayrıca, astlarla iletişim kurmama eğiliminde olan toksik lider, çalışanlarıyla sağlıklı bir iletişim kurmaktan kaçınarak, iş yerinde bilgi akışını ve iş birliğini engelleyebilir. Bu özellikler, toksik liderin organizasyona sosyal açıdan zarar verdiğini ve etkili liderlikten uzak olduğunu ortaya koymaktadır.

K2 ve K9 Toksik liderin sosyal özellikleri şöyle ifade etmiştir:

“... astlarla iletişim kurmuyor oturmuş var olan bir sistemi olduğu gibi artısı eksisi ile devam etmesini sağlamayı bir liderlik olarak yönetici olarak görüyor diyebilirim.” (K2)

“Önceki bölüm başkanım durup dururken beni aradı ve meslektaşım hakkında kötü şeyler söylemeye başladı. Dahası, ben yokken başkalarına benim hakkımda dedikodu yapmış. Her yarım saatte bir ne üzerinde çalıştığımı kontrol ediyor. Çay molası bile veremiyorum. Eğer yerimden ayrılırsam, iş arkadaşlarıma nerede olduğumu soruyor. Sonuç olarak çalışma ortamının genel kalitesi düşüyor.” (K9).

K3, toksik liderin örgüt içinde örgüt üyeleriyle sürekli olumsuz bir iletişim hâlinde olduğunu vurgulayarak toksik liderin sosyal özelliklerini şu şekilde açıklamıştır.

“Kendisine ve çevresine davranışlarıyla zarar veren biri. Bu tiplere de lider denmez. Yönetici olarak betimlenebilir.” (K3).

Katılımcılara göre toksik lider davranışları ile ilgili kodlar Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3.*Toksik Lider Davranışları*

TEMA 2	KOD
	Adaletsizlik
	Haksızlık
	Kayırmacılık
	Yapılanı takdir etmeme
	Köstek olma
2. Toksik lider davranışları	Akademik çalışmalara engel olma
	Öğrencilere baskı uygulama
	Tehdit etme
	Toplantılarda laf gönderme,
	İğneleme,
	Aba altından sopa gösterme
	Meslektaşlarının içinde kabaca uyarma

Tablo 3'te yer alan verilere göre, toksik lider davranışları adaletsizlik, haksızlık, kayırmacılık, yapılanı takdir etmeme, köstek olma, akademik çalışmalara engel olma, öğrencilere baskı uygulama, tehdit etme, toplantılarda laf gönderme, iğneleme, aba altından sopa gösterme ve meslektaşlarının içinde kabaca uyarma gibi olumsuz davranışlarla tanımlanmıştır. Bu davranışlar, toksik liderlerin adalet ve eşitlik ilkesine aykırı hareket ederek, çalışanlar ve öğrenciler üzerinde baskı kurduklarını, iş ortamında olumsuz bir atmosfer yarattıklarını göstermektedir. Toksik liderler, astlarına yönelik tehditler savurarak, toplantılarda dolaylı yoldan mesajlar vererek ve meslektaşlarına kaba şekilde uyarılarda bulunarak iletişimde olumsuz tutumlar sergilemektedir. Ayrıca, akademik çalışmalara engel olma ve kayırmacılık gibi davranışlar, liderin adaletli bir yönetim sergilemediğini ve bazı bireyleri diğerlerinden ayrıcalıklı tuttuğunu ortaya koymaktadır. Bu tür davranışlar, örgüt içindeki motivasyonu zedeleyebilir ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasını engelleyebilir.

K2, Toksik lider davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir:

“...uzun yıllardır çalıştığım için geçmişte bu tür davranışlara maruz kaldım bence. Mesela yaptığınızı takdir etmeme, daha çok hatta destekleme yerine köstekleme durumu, başarıdan rahatsız olma, sürekli hani insani bir ilişki yerine çıkar odaklı bir ilişki kurma bunları deneyimledim diye düşünüyorum.” (K2).

K1, çalıştığı yükseköğretim kurumunda yöneticilerin toksik lider davranışlarını rahatça sergilediğinden bahsetmiştir ve şöyle ifade etmiştir:

“... yani ülkemizde sergilemeyen kurum yoktur gibi geliyor bana. Meslektaşlarının içinde kabaca uyarıldım sözlü olarak. Her insan hata yapabilir. Ya da hatası olmadığı halde kendine yakın olanları direk uyaramayacağı için kendine yakın olmayanları kaba bir dille herkesin içinde uyatabiliyor. Böyle kayırmacılığın altında bu yatıyor bizden ve bizden olmayan şeklinde.” (K1).

K3, Yükseköğretimde karşılaştığı toksik lider davranışlarını şöyle ifade etmiştir:

“Akademik çalışmalarına engel olarak. Danışmanlığını yürüttüğüm lisansüstü öğrencilere baskı uygulayarak, onları yoksunluk ya da engel ile tehdit ederek. Akademik yükselmeme engel oluşturarak, kadro almama engel olarak... Toplantılarda laf gönderme, iğneleme, aba altından sopa gösterme vb. davranışlara birim liderleri tarafından maruz kalıyoruz.” (K3).

Katılımcılara göre toksik liderin davranışlarının altında yatan nedenler ile ilgili kodlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4.

Toksik Lider Davranışlarının Altında Yatan Nedenler

TEMA 3	KOD
3. Toksik lider davranışlarının altında yatan nedenler	Liyakatsizlik
	Psikolojik nedenler
	Ruh sağlığı
	Yetersizlik duygusu
	Sahip olduğu değerler
	Aşağılık kompleksi

Tablo 4’te yer alan verilere göre, katılımcılara göre toksik liderin davranışlarının altında yatan nedenler liyakatsizlik, psikolojik nedenler, ruh sağlığı, yetersizlik duygusu, sahip olduğu değerler ve aşağılık kompleksi olarak belirlenmiştir. Bu nedenler, toksik liderin davranışlarının kişisel ve psikolojik temellere dayandığını ortaya koymaktadır. Liyakat eksikliği, liderin sahip olduğu pozisyonu hakkıyla elde etmemiş olması ve bu durumun liderin güven eksikliği yaratmasına neden olabilir. Psikolojik nedenler ve ruh sağlığı, toksik liderin davranışlarını etkileyen içsel faktörler olarak ön plana çıkmaktadır; liderin psikolojik durumu, iş ortamındaki etkileşimlerine yansiyabilir. Yetersizlik duygusu, liderin kendini yetersiz hissetmesi ve başkalarına karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine yol açabilir. Ayrıca, liderin sahip olduğu değerler ve aşağılık kompleksi, onun davranışlarını şekillendiren ve olumsuz tutumlar sergilemesine neden olan faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörler, toksik liderin davranışlarının arkasındaki derin psikolojik dinamikleri anlamamıza yardımcı olmaktadır.

K1, yükseköğretimde yönetici konumuna gelen kişilerin çoğunda liyakate uyulmadığından bahsetmiştir.

“... mesleki doyum ve liyakati da önemli bence, liyakat ile atanmadıysa kendini yeterince donanımlı hissetmiyorsa yaptığı işte yetersiz hissettiği zaman bakıyor ki anlaşılacak o donanımın eksikliği savunma mekanizması gibi etrafa zehir yayıyor kendini koruma kalkını altına alıyor. İnsan daha çok bildikçe etrafına bilgi, ışık saçır. Ama eğer liyakat yoksa için de sınıftaki lider olarak öğretmen de öyle, bir bölümün başkanı da dekan dahil, rektör dahil hepsi yetersiz oldukları durumda toksik davranışlar göstermeye başlıyor. Altında yatan yetersizlik duygusu.” (K1).

K2, Toksik lider davranışlarının altında yatan nedenleri şu şekilde ifade etmiştir:

“Aşağılık kompleksi olabilir, çünkü maalesef ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarındaki tüm yöneticiler liyakatle gelmiyor, birçok liyakatsiz ama ünvanlı var. Bunu bir şekilde örtbas edip kendisini farklı bir şekilde gösterip, iyi olduğunu fark ettiği başarılı olduğunu fark ettiği kişi ya da kişi ya da kişileri baskı altında tutmaya çalışıyorlar diye düşünüyorum. Belli bir donanıma sahip insanlar bunu yapmıyor ama aşağılık kompleksi olan ve hırslı insanlar bunu yapıyor ve çok geç farkına varıyorsunuz.”

K3, toksik lider davranışlarının altında yatan nedenleri kişilik gelişimi sorunu olarak tanımlamıştır.

“Kendini gerçekleştirememe sorununun bir yansımasıdır toksiklik. Bunun devamında, kıskançlık, çekememe, tahammül eşliğinin olmaması, hoşgörüsüzük, yalancılık, iftira vb. gibi sayılabilecek davranışlarla karşılaşmaktadır.”

Katılımcılara göre toksik liderin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri ile ilgili kodlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5.

Toksik Liderin Örgüt Üyeleri Üzerindeki Etkileri

TEMA 4	KOD
4.1. Toksik liderin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri	Enerjinizin tükenmesi
	Mesleki doyumsuzluk,
	Çaresizlik,
	Bıkkınlık,
	Hayattan zevk almama
	Mutsuzluk
	Tükenmişlik hissi
	Performans düşüklüğü
	Korku
	Kaygı
	Yorgunluk hissi
	Sessiz kalmak

Tablo 5’te yer alan verilere göre, katılımcılara göre toksik liderin örgüt üyeleri üzerindeki etkileri arasında enerjinizin tükenmesi, mesleki doyumsuzluk, çaresizlik, bıkkınlık, hayattan zevk almama, mutsuzluk, tükenmişlik hissi, performans düşüklüğü, korku, kaygı, yorgunluk hissi ve sessiz kalmak gibi olumsuz etkiler öne çıkmaktadır. Bu bulgular, toksik liderin örgüt üyeleri üzerinde ciddi duygusal ve psikolojik olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Enerjinizin tükenmesi ve tükenmişlik hissi, çalışanların motivasyon ve verimliliklerini ciddi şekilde olumsuz etkilerken, mesleki doyumsuzluk ve bıkkınlık gibi hisler, örgüt üyelerinin işlerine karşı ilgilerini kaybetmelerine yol açabilir. Ayrıca, korku ve kaygı gibi duygular, çalışanlar üzerinde sürekli bir stres yaratarak, iş ortamında sağlıklı bir iletişimin ve iş birliğinin engellenmesine neden olabilir. Hayattan zevk almama ve mutsuzluk gibi

duygular, bireylerin genel yaşam kalitesini etkileyebilir. Performans düşüklüğü ve yorgunluk hissi, çalışanların verimliliklerini düşürerek, örgüt hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırabilir. Son olarak, sessiz kalmak, örgüt üyelerinin toksik liderin olumsuz tutumlarına karşı pasifleşmelerine ve işyerindeki sorunları dile getirmekten kaçınmalarına yol açabilir.

K3 ve K4 toksik liderin örgüt üyeleri üzerindeki etkilerini şöyle ifade etmiştir:

“Asıl konu bilim üretmek iken, bu tür toksik davranışlar enerjinizi, emeğinizi ve motivasyonunuzu emecektir. Çalışma alanınız sınırlanacaktır. Çalışmalarınıza, akademik ürünlerinizin oluşmasına çıkarılan sürekli engeller yorulmanıza, moral bozukluğuna, öğrencileriniz üzerinde korku ve kaygıya neden olacaktır.” (K3).

“Başkalarının önünde aşığıldım; Bazen dekan hakkında şikâyetle bulunarak görevimden ayrılmak istediğimi hissediyorum.” (K4).

K1, yükseköğretimde toksik liderin örgüt üyeleri üstündeki etkilerinin çok geniş boyutlara ulaşabildiğinden bahsetmiştir.

“Mesleki doyumsuzluk, çaresizlik, bıkkınlık, hayattan zevk almama, maalesef işte o yani üretmeme, eşittir işini yapmama ya kadar götürüyor. Daha kötüsü işte kalmıyor çalışanın evine de yansıyor kaçınılmaz şekilde evli ise aile hayatına da yansıyor, çocuklarına da eşini de yansıyor. Her şey üzerinde etkisi var; bilişsel, duygusal, sosyal tüm alanlarını etkiliyor, özel hayat da dahil ve insanlar sessiz kalmayı tercih ediyorlar.”

K2 ve K6 toksik lider davranışlarına maruz kaldığında nasıl etkilendiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“Bir kere mutsuz oluyorsunuz, çok klasik ama tükenmişlik hissediyorsunuz, performansınız düşüyor, ne yaparsam yapayım ağzımla kuş tutsam bile bu örtbas ediliyor hiçbir şekilde takdir edilmiyor. Sürekli hata kusur bulunduğu için beceriksizleşiyorsunuz.” (K2).

“İşle ilgili hiçbir şeyin özel hayatımı etkilemesine izin vermemeye çalışıyorum ama bazı durumlarda çok zorlanıyorum. İşime ve kariyerime yönelik hevesimin ve samimiyetimin azaldığını hissediyorum.” (K6).

Katılımcılara göre toksik liderin örgüt üzerindeki etkileri ile ilgili kodlar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6.

Toksik Liderin Örgüt Üzerindeki Etkileri

TEMA 4	KOD
4.2. Toksik liderin örgüt üzerindeki etkileri	Dedikodu ortamının oluşması
	Verimsizlik
	Güven ortamının yok olması
	Akademik üretkenliğin azalması

Tablo 6’da yer alan verilere göre, katılımcılara göre toksik liderin örgüt üzerindeki etkileri arasında dedikodu ortamının oluşması, verimsizlik, güven ortamının yok olması ve akademik üretkenliğin azalması gibi olumsuz etkiler öne çıkmaktadır. Bu bulgular, toksik liderlerin örgüt içindeki genel atmosferi ve verimliliği olumsuz şekilde etkileyebileceğini göstermektedir. Dedikodu ortamının oluşması, toksik liderin yönetim tarzının örgüt içinde güvensizlik ve olumsuz söylentilere yol açabileceğini gösterir. Verimsizlik, çalışanların motivasyon kaybı ve düşük performansı nedeniyle işlerin istenilen verimlilikle yapılmaması anlamına gelir. Güven ortamının yok olması, toksik liderin davranışları sonucu çalışanlar arasında güvensiz bir ortamın oluşmasına ve iş birliğinin azalmasına yol açabilir. Son olarak, akademik üretkenliğin azalması, liderin negatif etkilerinin akademik çalışmaların kalitesini ve miktarını düşürebileceğini, bu durumun örgütün genel başarısını olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

K2, toksik liderin bulunduğu bir yükseköğretim kurumunda örgütün nasıl etkilendiğini şu şekilde ifade etmiştir:

“... her şeyi mükemmele yakın yapmaya çalışıyorsunuz ama iyi değil denmesi bir yalan ortamı ortaya çıkartıyor ve yani kişiye özel bir durum ortaya çıkartıyor. Birisi iyi değilken ona çok iyi deniliyor birisi elinden gelenin en iyisini yapıyor onu ama sen iyi değilsin gibi mesajlar da veriliyorsa böyle güvensiz de bir ortam ortaya çıkıyor.” (K2).

K3, toksik liderin örgüt üzerindeki etkilerini şöyle ifade etmiştir:

“Toksik yöneticiden kaynaklanan en büyük toksitite, verimsizliktir. Gerçek bilim yaşanmaz. Hep betimsel çalışma olur, kim ne dedi, o şunu bu bunu dedi. Şeklinde dedikodu zeminli bir çalışma gerçekleştirip sonuna da bilim diyoruz. Bir kuram, yaklaşım, yöntem ya da teknik üretmek ile ilgili bilimsel yaşantılardan yoksunluktur en büyük toksitite.” (K3).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Katılımcı akademisyenler tarafından betimlenen toksik liderin kişilik özelliklerinin tamamının olumsuz olduğu söylenebilir. Zengin (2019) yaptığı çalışmada, toksik liderler canlandırıcı ve ilham verici olmaktansa savaştırmak ve kontrol etmekle karakterize edildiğini, Yalçınsoy ve Işık (2018) ise, narsist özelliklere sahip yöneticinin çalışanlarını hor görme ihtimali oldukça yüksek olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı akademisyenler toksik liderin sosyal özelliklerinin temelinde olumsuz iletişim dilini kullandığını vurgulamışlardır. Neuman ve Baron (2005)’e göre toksik liderler etraflarını zehirleyici, çalışanlarını rencide edici davranışlar sergilemekten asla geri durmazlar. Çevrelerini manipüle etmeleri ve çalışanlarının kuyusunu kazan çalışmalar yapmaları hem kurum hem de çalışanlar üzerinde yıkıcı etkilere sebep olur. Appelbaum ve Girard (2007) yaptıkları çalışmada toksik liderlerin çalışanlar ile sıcak ilişki kurmaya önem göstermediğini belirtmişlerdir.

Whicker (1996) toksik liderleri, uyumsuz, kötü niyetli ve hoşnutsuz hatta zaman zaman şeytanca davranışlar göstermektedirler diye tanımlamıştır. Reed (2004), takipçilerine karşı ağır, küfürlü ve küçük düşürücü sözler söyleyen, Williams (2005), çalışanlara yönelik zorba, narsist, yıkıcı, zehirleyici gibi olumsuz eylemlerin varlığından, çalışanların kötü niyetli uygulamalar ile tehdit edildiğinden bahsetmiştir. Katılımcılar, takdir edilmeme, akademik çalışmalarına engel olunması, kayırmacılık, haksızlığa uğrama ve adaletsizlik gibi toksik lider davranışlarına maruz kaldıklarından bahsetmişlerdir.

Schmidt (2008) yaptığı çalışmada, toksik liderler için çalışanların refahının ve mutluluğunun öneminin olmadığını önemli olan tek şeyin kendi refahı olduğunu ve bu durum onların narsist kişiliklerinden dolayı ortaya çıktığını belirtmiştir. Kırbaç (2013) çalışmasında, toksik liderin en büyük kaygısı egosunun olduğunu ve egosunun beslenmesi onun için çok büyük öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar, toksik lider davranışlarının altında yatan nedenlerin liyakat ve yetersiz olmalarını vurgulamışlardır.

Wilson-Starks (2003)'e göre, toksik liderlik, örgüt üyeleri üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratır. Toksik liderlik, “insanları ve örgütleri, coşkuyu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçi fikirleri ifade etmeyi zehirleyen bir yaklaşım” olarak tanımlanmıştır. Bu tür bir liderlik, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçi fikirlerini engeller, böylece örgütün genel verimliliği ve yenilik kapasitesi azalır. Ayrıca, toksik liderlik, “işyerinde insanları benlik saygısından uzaklaştıran ve onların işlerinden istifalarına sebep olan bir acı” olarak da tanımlanmıştır. Bu durum, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, motivasyonlarının düşmesine ve sonunda işten ayrılmalarına yol açabilir. Toksik liderlerin yönetim tarzı, çalışanların iş yerindeki duygusal ve psikolojik iyilik halleri üzerinde derin olumsuz etkiler yaratabilir. Wilson-Starks (2003) yaptığı çalışmada, örgütte, çalışanların kaygı ve güvensizlik duygularını arttıran, sağlıklarına zarar veren, çalışanları birbirleri ile iletişimlerine ve örgüte bağlanmalarına engel olan bir ortam olduğunu bulmuştur. Katılımcılar literatürdeki bulguları destekleyen mutsuzluk, çaresizlik, tükenmişlik hissettiklerini belirtmişlerdir.

Einarsen ve diğerleri (2007) yaptıkları çalışmada, toksik liderin, iş veriminin yok olmasına neden olabildiğini, Heppell (2011) ise toksik liderlerin etki ettiği kişi ve kurumlarda güvensizlik, korku, belirsizlik, ön görünmezlik ve tehdit duyguları uyandırdığını belirtmiştir. Bu tür liderlik, çalışanlar üzerinde psikolojik baskılar oluşturarak, güven ortamını yok eder ve bireylerin duygusal sağlığını olumsuz etkiler. Erickson ve diğerleri (2015) ise toksik liderlik davranışının uzun süre uygulanmasının, çalışanların iradesini, inisiyatifini ve potansiyelini zayıflatarak, birimin moralini yok edebileceğini ifade etmişlerdir. Toksik liderlik, çalışanların motivasyonlarını ve iş verimliliklerini düşürerek, örgütün genel moral seviyesini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve performanslarını büyük ölçüde düşürür.

Bu araştırmada, yükseköğretimde toksik liderlik akademisyen görüşleri üzerinden incelenmiştir. Katılımcı akademisyenlerin, yükseköğretimde toksik liderliğe ilişkin görüşleri; 4 tema ve 4 alt tema altında toplanmıştır.

Yükseköğretim kurumlarındaki akademik personelin eğitim seviyesi yüksek olmasına rağmen, yönetimin insan unsurundan oluşması ve bu unsurun kişilik, karakter, kültür gibi pek çok faktörden etkilenmesi nedeniyle akademik yaşamda da diğer sektörlerdeki örgütlerde olduğu gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu olumsuzlukların temel nedeni, yönetici konumundaki kişilerin toksik davranışlar sergilemesi olarak ifade edilebilir. Toksik liderlik, akademik çevrelerde de verimliliği ve çalışanların psikolojik iyilik hallerini olumsuz etkileyebilir, bu da kurum içindeki genel atmosferi ve çalışma ilişkilerini zayıflatabilir.

Yükseköğretimde toksik liderlik, özellikle ulusal alan yazında sınırlı bir şekilde incelenmiş olması nedeniyle bu çalışma konusu olarak seçilmiştir. Devlet üniversitelerinde Doktor, Doçent Doktor ve Profesör Doktor unvanlarına sahip akademisyenlerle yapılan nitel görüşmeler sonucunda, toksik liderliğin akademik camiada oldukça yaygın olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, toksik liderlik olgusunun yükseköğretim kurumlarında ciddi bir sorun teşkil ettiğini ve akademik ortamlarda çalışanların iş tatmini ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir.

Yükseköğretim kurumlarında yöneticilerin yeterli mesleki donanıma sahip kişilerin arasından, liyakate göre göreve getirilmeleri örgütteki toksititenin azaltılmasında bir önlem olabileceği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Eğitim sektöründeki politika yapıcılar yükseköğretimde toksik liderlik davranışlarının azaltılmasına yönelik kurallar ve düzenlemeler yapabilir. Bu nedenle, gelecek çalışmaların daha büyük veri setleri kullanmasını, boylamsal yaklaşımları benimsemesini ve inceleme için farklı sektörlerin seçilmesi önerilmektedir.

Etik Beyanı: Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde belirtilen kurallara uyulduğunu ve “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler”e dayalı hiçbir işlem yapmadığımı beyan ederim. Tüm etik ihlallerde tüm sorumluluğun makale yazarı olarak tarafıma ait olduğunu beyan ederim.

Kaynakça

- Abdul Azeez, E. P., Negi, D.P., Kukreja, T., Tanwar, K.C., Surya Kumar, M., Kalyani, V., & Harmain, D. (2024). Why do they decide to stay? Experience of Indian women surviving intimate partner violence. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 16(2), 172-188.
- Alanezi, A. (2022). Toxic leadership behaviors of school principals: a qualitative study. *Educational Studies*, 50(2), 1-15.
- Al-Jumaili, M. (2021). The effect of toxic leadership on organizational loyalty in public education schools and ways to address it. *Journal of Arab Studies in Education & Psychology*, 131, 55-386.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees. *The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17-28.
- Azeez, F., & Aboobaker, N. (2024). Echoes of dysfunction: a thematic exploration of toxic leadership in higher education. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 16(4), 439-456.
- Bush, L. (2024). *Designing culturally sensitive research in Diversity, Equity, and Inclusion in Strategic Communications*, Routledge.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78(8), 4-40.
- Gangel, E. (2007). *Surviving toxic leaders: how to work for flawed people in churches, schools, and Christian organizations*. Wipf and Stock Publishers.
- Goodchild, L. (2014). Higher education as a field of study: Its history, degree programs, associations, and national guidelines. İçinde S. Freeman Jr., L. S. Hagedorn, L. F. Goodchild, & D. A. Wright (Eds.), *Advancing higher education as a field of study* (13-50). Sterling.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Heppell, T. (2011). Toxic Leadership: Applying the Lipman-Blumen Model to Political Leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Herbst, T. H., & Roux, T. (2023). Toxic leadership: A slow poison killing women leaders in higher education in South Africa? *Higher Education Policy*, 36(1), 164-189.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. University of San Diego.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik* (Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi). İnönü Üniversitesi Açık Erişim Sistemi.
- Koveshnikov, A., Ehrnrooth, M., & Wechtler, H. (2020). The three graces of leadership: untangling the relative importance and the mediating mechanisms of three leadership styles in Russia. *Manag. Organ. Rev.*, 16(4), 791-824.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-38.

- 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.
- Magill, S. (2023). The ‘epidemic within the pandemic’: meeting the needs of racially minoritised women experiencing domestic abuse during the Covid-19 pandemic. *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 15(3), 187-200.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. İçinde S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (13–40). American Psychological Association.
- Orunbon, N. O. (2020). The menace of toxic leadership in school organizations. *Euro Afro Studies International Journal*, 1(4), 1-14.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 178-187.
- Pelletier, K. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July -August 2004, 67-71.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Yüksek Lisans Tezi, University of Maryland). <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/8176/1/umi-umd-5358.pdf>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. US Army War College.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership Inc., <http://www.transleadership.com/toxicleadership.pdf>
- Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik liderlik ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bir araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 1016-1025.
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267–276.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zengin, M. (2019). Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *ITOBİAD: Journal of the Human & Social Science Researches*, 8(4), 2754-2766.
- Zhu, J., & Zhang, B. (2019). The double-edged sword effect of abusive supervision on subordinates’ innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 10, 66.