

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM**  
**DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE YIKICI LİDERLİK:**  
**AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISI**

**DOKTORA TEZİ**

**ECE İLHAN MÜMTAZOĞLU**

**Lefkoşa**  
**Ağustos, 2021**

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI BİLİM**  
**DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİMDE YIKICI LİDERLİK:**  
**AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISI**

**DOKTORA TEZİ**

**ECE İLHAN MÜMTAZOĞLU**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Behçet Öznaçar**

**Lefkoşa**  
**Ağustos, 2021**

## Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne, Ece İlhan Mümtazoğlu' nun “Yükseköğretimde yıkıcı liderlik: Akademisyen bakış açısı” isimli tezi Ağustos/2021 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı – Soyadı	İmza
Başkan	: Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA	.....
Üye	: Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	.....
Üye	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	.....
Üye	: Prof. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ	.....
Üye (Danışman)	: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR	.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../ 2021

Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer

Enstitü Müdürü

## **Etik İkelere Uygunluk Beyanı**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmasının yapılması ve bulguların çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu, bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

Ece İlhan MÜMTAZOĞLU

1/06/2021

## **Teşekkür**

Yapılan bu çalışmanın gerçekleşmesinde başından sonuna kadar yardımlarını ve bilgilerini benden esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR, bu sürecin başından beri bana hep destek olan aileme ve arkadaşlarıma, araştırmama katılım gösteren tüm katılımcılarıma teşekkür ederim.

Ece İlhan MÜMTAZOĞLU

## Özet

### **Yükseköğretimde Yıkıcı Liderlik:**

#### **Akademisyenlerin Bakış Açısı**

**Ece İlhan MÜMTAZOĞLU**

**Doktora, Eğitim, Denetimi, Yönetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR**

**Ağustos 2021, Sayfa 209**

Bu çalışma Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bulunan yükseköğretim alanında görev yapmakta olan 23 akademisyenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada fenomenoloji deseni ile nitel yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, 2020-2021 eğitim yılında yükseköğretim alanında görev yapan akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarında bulunan yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili görüşlerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem yöntemi kullanılarak katılımcılar belirlenmiş ve araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yıkıcı liderlik fenomeni, Yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin oluşumu, yıkıcı liderliğin görünümü, yıkıcı liderliğin etkileri ve yıkıcı liderli ortadan kaldırmak için çözüm önerileri olmak üzere dört ana başlık altında ele alınmıştır. Araştırmacı tarafından toplanan veriler Microsoft Word programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarılan veriler sonrasında nitel araştırma yöntemine uygun olacak biçimde NVIVO 12 analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yükseköğretim alanında görev yapan katılımcılar yıkıcı liderliğin oluşumunu genel olarak lider kaynaklı ve/veya sistem ve takipçi ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıkan bir fenomen olarak belirtmişlerdir. Yıkıcı liderlik fenomeni lider, takipçi davranışları ve ortam atmosferi ile görünür ve sürdürülebilir olmaktadır. Lider, takipçi ve ortamın kısa vadede kazanıyor gibi görünse dahi uzun vadede olumsuz etkilerle karşılaştığı görüşü belirtilmiştir. Yıkıcı liderlik fenomeninin görüldüğü

örgütlerde çözüm yolu olarak etkili denetim, güçlü reform ve eğitimin olması gerektiği ortak görüşler olarak saptanmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Yıkıcı Liderlik, Yükseköğretim, Toksik Üçgen

## **Abstract**

### **Disruptive Leadership In Higher Education: Scholars Perspective**

**Ece İlhan MÜMTAZOĞLU**

**Phd Thesis, The Department of Educational Administration, Supervision,  
Economy and Planning.**

**Supervisor: Associate Prof. Dr. Behcet ÖZNACAR**

**August 2021, Pages 209**

This study was carried out with the participation of 23 academicians working in the field of higher education in Turkey and the Turkish Republic of Northern Cyprus. Qualitative approach with phenomenology pattern was used in the study. The aim of the research is to determine the views of academics working in the field of higher education in the 2020-2021 academic year about the phenomenon of destructive leadership in higher education institutions. In this direction, the participants were determined using the criterion sampling method, one of the purposeful sampling methods, and interviews were conducted using the semi-structured interview form developed by the researcher. The phenomenon of destructive leadership has been discussed under four main headings: the formation of destructive leadership in the field of Higher Education, the appearance of destructive leadership, the effects of destructive leadership and solution proposals to eliminate destructive leadership. The data collected by the researcher were transferred to the computer environment using the Microsoft Word program. After the data transferred to the computer environment, it was analyzed using the NVIVO 12 analysis program in accordance with the qualitative research method.

Participants working in the field of higher education stated the formation of destructive leadership as a phenomenon that generally originates from the leader and/or arises from the needs of the system and followers. The phenomenon of destructive leadership becomes visible and sustainable with leader, follower behaviors and ambient atmosphere. It is stated that even if the leader, follower and



environment seem to win in the short term, they face negative effects in the long term. It has been determined that there should be effective supervision, strong reforms and education as a solution in organizations where the phenomenon of destructive leadership is seen.

**Keywords:** Disruptive Leadership, Higher Education, Toxic Triangle

## İçindekiler

Onay .....	iii
Etik İlkeler Uygunluk Beyanı .....	iv
Teşekkür.....	v
Özet .....	vi
Abstract .....	viii
Tablolar Listesi .....	xiii
Şekiller Listesi .....	xv
Kısaltmalar Listesi .....	xvi

### BÖLÜM I

Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.2.1. Araştırmanın Alt Amaçları .....	6
1.3. Araştırmanın Önemi .....	6
1.4. Varsayımlar .....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	7

### BÖLÜM II

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar .....	8
2.1. Liderlik Tarihi .....	10
2.2. Modern Liderlik Tarihi.....	13
2.3. Eğitim Yönetimi ve Eğitimde Liderlik.....	20
2.4. Öğretimsel Liderlik .....	26
2.5. Akademik Liderlik .....	27
2.6. Etkili Liderlik Anlayışından Karanlık Liderlik Gerçeğine.....	27
2.7. Liderlikte Karar Alma Faktörü.....	29
2.8. Karanlık Liderlik Türleri .....	30
2.9. Laissez-Faire Liderlik.....	30
2.10. Küçük Tiranlık .....	31
2.11. Despotik Liderlik.....	31
2.12. Toksik Liderlik .....	32
2.13. Kötü Liderlik .....	33
2.14. Narsistik Liderlik.....	33
2.15. Yıkıcı Liderlik .....	34

2.16. Eğitimde Yıkıcı Liderlik .....	43
--------------------------------------	----

### BÖLÜM III

Yöntem.....	47
3.1. Araştırmanın Deseni.....	47
3.2. Çalışma Grubu.....	50
3.3. Verilerin Toplanması.....	53
3.4. Verilerin Analizi.....	56
3.5. İnanırcılık, Aktarılabirlik, Güvenilebilirlik ve Doğrulanabilirlik .....	57
3.6. Araştırmacının Rolü .....	63

### BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorum .....	66
4.1. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumu .....	66
4.1.1. Lider Kaynaklı.....	67
4.1.1.1. Liderin Özellikleri.....	68
4.1.1.2. Güce Sahip Olma .....	77
4.2. İhtiyaç Kaynaklı .....	80
4.2.1. Sistem İhtiyacı.....	81
4.2.2. Takipçi İhtiyacı .....	84
4.3. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Görünümü ve Sürdürülebilirliği	87
4.4. Lider Davranışı.....	88
4.4.1. Yeterlik.....	89
4.4.2. Etik .....	99
4.4.3. İletişim.....	105
4.4.4. Baskı.....	110
4.5. Takipçi Davranışı .....	115
4.5.1. Pasif Takipçi.....	116
4.5.2. Aktif Takipçi .....	118
4.6. Ortam Atmosferi.....	120
4.7. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Etkileri.....	124
4.8. Lidere Etkisi .....	124
4.9. Takipçiye Etkisi.....	129
4.10. Ortama Etkisi.....	134
4.11. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlik İçin Çözüm Önerileri.....	140

## BÖLÜM V

Tartışma .....	146
----------------	-----

## BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler .....	151
-------------------------	-----

Kaynakça.....	155
---------------	-----

Ekler .....	189
-------------	-----

Ek-1: Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu.....	189
--	-----

Ek-2: Katılımcı Bilgi Formu .....	190
-----------------------------------	-----

Ek-3: Görüşme Soruları.....	191
-----------------------------	-----

Ek-4: Etik Formu .....	192
------------------------	-----

## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1.</b> Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	15
<b>Tablo 2.</b> Toksik Liderin Ana Özellikleri .....	37
<b>Tablo 3.</b> Proaktif Yıkıcı Liderlik Özellikleri.....	38
<b>Tablo 4.</b> Reaktif Yıkıcı Liderlik Özellikleri .....	38
<b>Tablo 5.</b> Yıkıcı Liderlik Olgusunu Gösteren Yapılar Arasındaki Fark ve Benzerlikler .....	39
<b>Tablo 6.</b> (21/2008, 40/2009 ve 23/2017 sayılı Değişiklik Yasalarıyla değiştirilmiş ve birleştirilmiş şekliyle) Tefsir 23/2017 .....	52
<b>Tablo 7.</b> Nitel Yaklaşım ile Çalışılan Çalışmalar .....	58
<b>Tablo 8.</b> Lincoln ve Guba'nın Nitel İçin Önerdiği Kavramlar .....	59
<b>Tablo 9.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşum Nedenleri .....	66
<b>Tablo 10.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Lider Kaynaklı Oluşumu .....	68
<b>Tablo 11.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Lider Kaynaklı Oluşumu .....	69
<b>Tablo 12.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlerin Güce Sahip Olma Durumu... ..	78
<b>Tablo 13.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin İhtiyaç Kaynaklı Oluşumu... ..	81
<b>Tablo 14.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumunda: Sistem İhtiyacı	81
<b>Tablo 15.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumunda: Takipçi İhtiyacı .....	84
<b>Tablo 16.</b> Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Görünümü ve Sürdürülebilme Nedenleri .....	87
<b>Tablo 17.</b> Lider Davranışları .....	88
<b>Tablo 18.</b> Yıkıcı Lider Davranışları “Yeterlik” .....	89
<b>Tablo 19.</b> Yıkıcı Lider Davranışları “Etik” .....	99
<b>Tablo 20.</b> Yıkıcı Lider Davranışları “İletişim” .....	105
<b>Tablo 21.</b> Yıkıcı Lider Davranışları “Baskı” .....	110
<b>Tablo 22.</b> Takipçi Davranışları .....	115
<b>Tablo 23.</b> Pasif Takipçi Davranışları .....	116
<b>Tablo 24.</b> Aktif Takipçi Davranışları .....	118
<b>Tablo 25.</b> Ortam Atmosferi .....	120
<b>Tablo 26.</b> Lidere Etkisi .....	124
<b>Tablo 27.</b> Takipçiye Etkisi .....	129
<b>Tablo 28.</b> Ortama Etkisi .....	134

**Tablo 29.** Yıkıcı Liderliği Ortadan Kaldırmak Adına Çözüm Önerileri..... 140

## Şekiller Listesi

Şekil 1. Toksik Üçgen: Yıkıcı liderliği ortaya çıkaran değişkenler (Padilla ve ark, 2007) ...	41
Şekil 2. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yükseköğretim Yasası İç düzeni incelendiğinde Birinci Kısımda yer alan tanımlar şu şekildedir: .....	51
Şekil 3. Yükseköğretim Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun .....	52
Şekil 4. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlik ile İlgili Kavram Haritası. <b>.Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>	
Şekil 5. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğe Karşı Akademisyen Görüşleri NVIVO Kavram Tablosu.....	66
Şekil 6. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumu ile İlgili NVIVO tablosu. ....	67
Şekil 7. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Lider Kaynaklı Olması ile ilgili NVIVO Tablosu.....	68
Şekil 8. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderin Özellikleri NVIVO Tablosu. ....	69
Şekil 9. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlikte Güce Sahip Olma ile İlgili NVIVO Tablosu.....	78
Şekil 10. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin İhtiyaç Kaynaklı Olmasına Yönelik NVIVO Tablosu.....	80
Şekil 11. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Sistem İhtiyacı Olmasına Yönelik NVIVO Tablosu.....	81
Şekil 12. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Takipçi İhtiyacı Kaynaklı Olmasına Yönelik NVIVO Tablosu. ....	84
Şekil 13. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Görünümü ve Sürdürülebilirliği Tablosu.....	87
Şekil 14. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlerin Davranışlarına Yönelik NVIVO Tablosu.....	88

## Kısaltmalar Listesi

<b>KKTC</b>	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
<b>TC</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu



# BÖLÜM I

## Giriş

### 1.1. Problem Durumu

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanların biyolojik veya çevresel ihtiyaçlarından kaynaklı bir araya gelmeleri ile oluşan topluluklar, yönetilme ve yönlendirilme ihtiyacını doğurmuştur (Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Yıldız, 2015; Çetinkaya, 2017). Ortak bir amaç için yönlendirme ve harekete geçirebilme işi, her insanda bulunmayan yetenek ve ikna becerileri gerektirmektedir. Bu becerilere sahip olan lider tanımlı kişilerin toplulukları ve zamanla oluşan örgütleri ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebildiği ve insanları etkileme gücüne sahip olduğu görülmektedir (Eren, 2010; Eraslan, 2004). Liderler, kendi özgür iradesi ile değil de çevresinin bir gerekliliğinden dolayı ortaya çıkar. Ortaya çıkan bu gereklilikler sonucunda lider kişiler, insanoğlunun birlikte yaşadığı ilk günden bugüne kadar var olmuştur. Genel anlamda kişiler, amaçlarını gerçekleştirebilmek adına bir kişiden etkileniyorlarsa o noktada liderlikten söz edilebilmektedir.

Literatürde bulunan liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde ve bir sentez oluşturmak gerekirse, liderlik kavramı ile ilgili: liderin, topluluk veya grupları ortak bir amaç doğrultusunda toplayabilme, bu ortak amaçları gerçekleştirmek üzere kişileri veya grupları yönlendirebilme, etkileme ve harekete geçirebilme yeteneği ve bilgisine sahip olan kişi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (İbicioğlu,1998; Eraslan, 2004; Serinkan, 2008; Derue, Nahargang, Wellman ve Humphrey, 2011; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Dinç, 2019). Kısaca amaca ulaşma sürecini planlayıp yönetebilme şeklinde tanımlanabilecek olan liderlik, Alderfer (2013) tarafından sosyal bir grup süreci olarak değerlendirilmiştir. Yönetim alanı ile özdeşleştirilen liderlik kavramı, birçok farklı alanda da (eğitim, siyaset, sanat, spor, vb.) kendini göstermekte ve ihtiyaç duyulan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Tarihi boyunca kişisel, davranışsal ve çevre odaklı özellikleri incelenen liderlik kavramının, pozitif bir anlam taşıdığı düşünülmüş ve tüm araştırmalarda gerek kurumların gerekse çalışanların verimliliğini artırmak üzerine olan çalışmalara odaklanılmıştır (Bass, 1995; Ciulla, 1995; İbicioğlu,1998; Eraslan, 2004; Kellerman, 2004; Bryman, 2007; Serinkan, 2008; Aydın, Erdağ ve Sarier, 2010; Yukl, 2010; Derue ve ark., 2011; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Black 2015; Gigliotti ve Ruben, 2017; Dinç, 2019). Liderlik çalışmalarında genellikle liderlik türlerini ve lider

özelliklerini belirleme, hangi liderlik kuramının daha etkili olduğunu araştırma gibi konular ele alınarak, liderin astları ile ilişkileri, kişilik özellikleri, değerleri ve yönetim tarzı belirlenmeye çalışılmıştır (Russell ve Stone, 2002; Brown, Trevion ve Harrison, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, ve Peterson, 2008; Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin, 2011).

Liderliğin etkililiğini araştıran çalışmalarda, liderliğin başarısının, örgütün başarısı ile değerlendirildiği görülmektedir. Başarısız sonuçlarla karşılaşan örgütler incelendiğinde ise, bahsedilen olumsuz sonuçların yalnızca liderin sahip olduğu özellikler veya davranışlarından kaynaklanmadığı görülmekte ve dolayısı ile liderlikle ilgili başka değişkenlerin de değerlendirilmesi gerekliliği doğmaktadır (Thoroughgood ve Padilla, 2013).

Son yıllarda yapılan çalışmalarda liderliğin pozitif bir anlam taşıdığı algısı söz edilen bakış açısı ile değişiklik göstermeye başlamıştır (Sezici, 2016). Liderin sahip olduğu etkileme gücünü süreç - sonuç bazında inceleyen, kurum ve çalışanların menfaatlerini göz ardı ederek kendi menfaatlerinin öne çıktığı durumlarda, kurum veya çalışana zarar verdiğini ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır (Yukl, 2006; Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007; Aasland, Skogstad, Notelaers ve Einarsen 2010; Pelletier, 2012; Krasikova, Green ve Lebreton, 2013; Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015; Erickson, Shaw, Murray ve Branch, 2015; Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Sezici, 2015; Başar, Sıgı ve Basım, 2016). Literatüre bakıldığında liderlik kavramı hakkında yapılmış 5.000.000.000’u aşkın makale, bildiri, kitap, vb. akademik çalışma mevcutken, liderin kötü yönü olarak değerlendirilen; çalışanın iş doyumunu ve motivasyonu azaltan, tükenmişlik düzeyini artıran, liderin olumsuz davranışları üzerine odaklanan çalışmalar oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Güneş, 2020).

Sınırlı sayıda yapılan bu çalışmalar incelendiğinde liderin, baskıcı, otoriter, narsist ve benmerkezci tutum ve davranışları ve bu davranışlara maruz kalan çalışan kişilerin yaşadıkları olumsuzluklar tespit edilmiştir (Howell ve Avolio, 1992; Hogan ve Hogan, 2001; Rosenthal and Pittinsky, 2006 ). Ayrıca yine aynı çalışmalarda örgüt için zarar verici, olumsuz kararlar ve örgüt atmosferini doğrudan etkileyecek negatif yönlü iletişim gibi olumsuz etkiler dikkat çekmektedir (Aydın, 2010; Celep, 2014; Gedikoğlu, 2015; Güney, 2015; Korkmaz, Çelebi, Yücel, Şahbudak, Karta ve Şen, 2015; Yıldız, 2015; Çetinkaya, 2017). Bahsedilen olumsuz durumları içinde barındıran liderlik türlerinden biri de yıkıcı liderliktir. İlk olarak Einarser ve ark.

(2007) tarafından yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan yıkıcı liderlik kavramı; liderin tekrarlayan ve sistematik şekilde örgütün çıkarlarını göz ardı ederek kaynaklarını verimsiz kullanması, takipçilerin enerjilerini ve motivasyonlarını olumsuz etkilemesi, örgütü sabote etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Başar, 2019). Yıkıcı liderlik ile ilgili literatür tarandığında, kavramı açıklama konusunda görüş birliği bulunmadığı görülmekte ancak yıkıcı liderliğin bir çatı kavram olduğu, yıkıcı liderlik stilleri dahilinde değerlendirilen çalışmaların ise; “liderliğin karanlık yönü, istismarcı yönetim, tacizkar liderlik, kötü liderlik, zayıf ve caydırıcı liderlik, toksik liderlik, despotik liderlik” gibi yapıcı olmayan, yıkıcı tutum, etki ve davranışları yani kötü bir liderlik durumunu ele almış oldukları görülmektedir (Conger, 1990; Tepper, 2000; Pearce ve Sims, 2002; Kellerman, 2004; Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas ve Nissinen, 2006; Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Tepper, 2007; Barling, Christie ve Turner, 2008; Thoroughgood, Hunter, ve Sawyer, 2011). Buna rağmen ortak bir yıkıcı liderlik kavramı oluşturulamadığı dikkat çekmektedir.

Tanımlamalara bakıldığında: liderin, örgütün ve astlarının menfaatlerini ihlal ederek kurum içi ve kurum dışı ilişkileri zayıflatma gücüne sahip olması durumu olarak ortak bir anlam ortaya çıkmıştır (Van De Vliert ve Einarsen, 2008; Krasikova ve ark., 2013; Sezici, 2015; Dinç, 2019). Yıkıcı liderliğin incelendiği çalışmalarda süreç ve sonuç olarak ele alındığı görülmektedir (Dinç, 2019). Süreç olarak ele alınan çalışmalarda narsisizm, yabancılaşma, ihanete bağlı psikopati, manipülasyon, sindirme, zorbalık gibi sendromların üzerinde durularak davranışa vurgu yapıldığı görülmektedir (Howell ve Avolio, 1992; Hogan ve Hogan, 2001; Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Sonuç olarak ele alınan çalışmalar sayıca daha az olmasına karşın, her ne sebeple olursa olsun bağlam içinde değerlendirilerek takipçi ve kuruma verilen zararı göz önünde bulundurmaktadır. Bu da; iyi liderlerin kötü sonuçlar üretmesi, kötü liderlerin amaçlarına ulaşması, saygın liderlerin bile bazen talihsiz hatalar yapılabileceğini vurgulamaktadır. Padilla, Hogen ve B. Kaiser (2007)’a göre yıkıcı liderlik, takipçilere ve içinde bulunulan ortama da zarar vererek uzun vadede kurumun olumsuz etkilenmesine neden olan bir süreçtir.

Liderliğin tek başına bir olgu olmaktan çıkarak takipçi, çevre ve liderden oluşan üç ana unsurun birleşmesinden meydana geldiği zamanla kabul görmüştür (Alferder, 2013). Bu anlayış zamanla geliştirilerek kötü liderlik teorilerine de yansımış ve yıkıcı liderliğin gerçekleşebilmesi için elverişli bir ortam, duyarlı takipçiler ve yıkıcı lider bileşenlerinin bir arada bulunması gerektiği şeklinde

literatüre girmiştir (Padilla ve ark.. 2007). Bu gereklilik Padilla ve ark. (2007) tarafından ortaya konan 5 özellik etrafında toplanarak toksik üçgen teorisi bağlamında tanımlanmıştır (Başar, 2019). Bu bağlamda bahsedilen beş özellik;

1. Yıkıcı liderlik davranışlarının olumlu veya olumsuz sonuçları olabilmekte,
2. Yıkıcı liderin takipçileri, ikna etme, etkileme veya bağlılığını artırmadan ziyade baskı kurma, mutlak hakimiyet, kendi çıkarları için kullanma gibi davranışlar sergilemekte,
3. Yıkıcı liderlik takipçi ihtiyaçlarından çok kendi çıkarlarını düşünen, ben merkezci bir eğilim göstermekte,
4. Yıkıcı liderliğin sonuçları hem örgüt hem de takipçiler için olumsuz olabilmekte,
5. Örgütler için olumsuz sonuçlar doğuran yıkıcı liderlik süreci yalnızca liderden değil, mağdurlar ve liderlik türüne fırsat veren çevreden kaynaklandığı şeklinde sıralanabilmektedir.

Dolayısı ile söz konusu yıkıcı liderliğin gerçekleşmesinden bahsedebilmek için yukarıda belirtilen davranışlara, bu davranışlardan olumsuz etkilenecek takipçilere ve bu davranışların gerçekleşebileceği bir ortama, daha açığı bir toksik üçgene ihtiyaç vardır. Yıkıcı liderlikte bulunan toksik üçgenin en önemli bileşeni ise yıkıcı liderdir. Bu lider özellikleri ise; olumsuz yaşam tecrübelerine ve karizmaya sahip olma, kin besleme, gücü kendi çıkarları doğrultusunda kullanma, narsist olma şeklinde belirtilmiştir (Padilla ve ark., 2007). Araştırılacak olumsuz sonuç doğuran örgütlerin toksik üçgen teorisi çerçevesinde ele alınması yıkıcı liderlik kuramının daha kapsamlı ve çoklu bakış açısı ile anlaşılabilir olacağını göstermektedir.

Akademik bağlam dahilinde birçok alanda liderlik kavramı en çok çalışılan ve heyecan uyandıran konulardan biri olmuştur (Güneş, 2020). Bu çalışmaların tamamına yakınının takipçilerin davranışı ve liderliğin pozitif etkisi üzerine olduğu görülmektedir (Kellerman, 2008; Yukl, 2010; Kıyıkçı ve Sezici, 2016). Liderliğin karanlık yönü bazen takipçilerin, bazen bulunulan örgütün bazense liderin kendisinin üzerinde yıkıcı etkiler göstermesine karşın, 20. Yüzyılın ikinci yarısına kadar akademik literatürde dikkate alınmadığı veya göz ardı edildiği görülmüştür (Einarsen ve ark., 2007; Fraher, 2016). Bu süreden itibaren liderliğin karanlık yönü ile ilgili dikkat çeken çalışmalar yıkıcı liderlik kavramı altında toplanmaya başlanmıştır (Einarsen ve ark., 2007; De Wet, 2010). Son dönemlerde yıkıcı liderlik ile ilgili

sosyo-ekonomik açıdan gelişmiş olduğu kabul edilen ülkelerde, psikoloji, örgütsel davranış, işletme, davranış bilimleri alanında yapılan çalışmalar dikkat çekmekte fakat Türkçe literatürde az sayıda ve çok yakın geçmişli çalışmanın yer aldığı görülmektedir (Kırbaç, 2013; Uymaz, 2013; Kazancı, 2019; Güneş, 2020).

Yapılan çalışmaların birçoğu kuramsal olmakla birlikte eğitim alanındaki çalışmalar sayıca yok denecek kadar azdır (Sezici, 2015; Kazancı, 2019; Güneş, 2020; Klaus ve Steele, 2020; Smith ve Lowman, 2020). Yükseköğretim alanında uluslararası literatür tarandığında ise yine benzer şekilde liderin etkililiği veya etkili liderlik konularının çok çalışılmış konular olduğu görülmektedir (Bryman, 2007; Spendlove, 2007; Pawlowska, Braun, Peus ve Frey 2010; Smith ve Wolverton, 2010; Black, 2015; Alonderiene ve Majauskaite, 2016; Fitch ve Brunt, 2016; Gigliotti ve Ruben, 2017; Klaus ve Steele, 2020). Ancak yine diğer alan literatürlerinde olduğu gibi yıkıcı liderlik veya yıkıcı liderlik stillerinin literatürde çok da yer almadığı dikkat çekmektedir (Klaus ve Steele, 2020).

Yapılan literatür taraması sonucunda daha önce TC ve KKTC yükseköğretim alanında yapılmış yıkıcı liderlik ile ilgili ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılacak bu çalışmanın, eğitim yönetimi alan yazınına katkı koymak ve liderlik literatürü içinde yer alan yıkıcı liderlik alanında daha fazla çalışma yapılmasına yol açmak öncelikli amacıdır. Aynı zamanda liderliğin yıkıcı türünün örgütü ve çalışanları olumsuz etkilemesine rağmen geri dönülmez bir hal almaya başladığında fark edilebilen, kolayca tespit edilemeyen ve tam olarak açıklanamamış bir kavram olduğu dikkate alındığında (Kıyıcı ve Sezici, 2016; Kazancı, 2019), yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğe olan görüşleri akademisyen bakış açısı ile tespit etmek ve bu tespit ardından akademinin, üniversitelerin, akademisyenlerin ve liderlerin uğradıkları zararları en aza indirmek adına neler yapılabileceğini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın problem cümlesi, “yükseköğretim kurumlarında eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarında bulunan yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili görüşleri nelerdir” şeklinde belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı TC ve KKTC’ de bulunan yükseköğretim kurumlarında eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenlerin yükseköğretim kurumlarında bulunan yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili görüşlerinin belirlenmesidir.

### **1.2.1. Araştırmanın Alt Amaçları**

Araştırmanın, KKTC ve TC’de bulunan yükseköğretim kurumlarında eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenlerin yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili görüşlerini ortaya koyma ve derinlemesine inceleme amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Yıkıcı liderlik ile ilgili gözlemlenen davranışlar nelerdir?
2. Yıkıcı liderliğin nasıl oluştuğu ile ilgili akademisyen görüşleri nelerdir?
3. Yıkıcı liderliğin sergilenmesinde etkisi olan olgular nelerdir?
4. Yıkıcı liderliğin etkileri nelerdir?
5. Yıkıcı liderliğin oluşumunun engellenebilmesi için alınabilecek önlemler nelerdir?
6. Yıkıcı liderliğin oluşumunun engellenememesi durumunda, zararlarının en aza indirgenmesi veya ortadan kaldırılması için yapılabilecekler nelerdir?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Liderlik ile ilgili eğitim alanındaki literatüre bakıldığında, lider özellikleri ve liderliğin etkililiği üzerine odaklanılmış çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Yıkıcı liderlik ile ilgili eğitim alanında yeterli çalışma bulunmadığı gözlemlenirken, TC ve KKTC yükseköğretim alanında bu konuda yapılmış herhangi bir ampirik çalışmanın olmaması dikkat çekmektedir. Liderliğin yıkıcı yönünün örgütlere ve çalışanlara daha kalıcı ve derin zararlar verdiği bilinmekte ve bu bağlamda yeterince çalışma yapılmamış olmasının eksikliği dikkat çekmektedir (Einarsen ve ark., 2007). Bahsedilen nedenle yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanında derinlemesine incelenmesi öncelikle eğitim bilimleri, var olan bütün eğitim örgütleri, eğitim örgütü çalışanları, eğitim örgütü yöneticileri ve eğitim yönetimi alan yazını açısından önem arz etmektedir.

### **1.4. Varsayımlar**

1. Araştırmaya katılan akademisyenler görüşme süresince kendilerine yöneltilen görüşme sorularına istekli ve objektif cevap vermişlerdir.
2. Bu konuda yapılan literatür taramasının, araştırmanın geçerliliği açısından yeterli olduğu varsayılmaktadır.
3. Görüşme süresince yöneltilen sorulara verilen yanıtların, katılımcıların gerçek görüşlerini ve bilgi seviyelerini yansıttığı varsayılmıştır.
4. Görüşme sorularının kapsam geçerliği için uzman görüşlerinin yeterli olduğu varsayılmaktadır.

### **1.5. Sınırlılıklar**

Yapılan bu araştırma 2021 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Türkiye Cumhuriyeti'nde bulunan yükseköğretim kurumlarında eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenler ve pandemi sürecinden dolayı ulaşılabilen katılımcılar ile sınırlıdır.

## BÖLÜM II

### Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Liderliğin gelişimine yön veren esas çalışmaların incelemesinin ardından temel olarak tarihsel süreci ele alan bu bölümde söz edilen liderliğin tanımı ve tarihi, ayrıca tarih süreci içerisinde ortaya çıkan kuramlar üzerinde durulacaktır.

Lider ve liderlik, insanların var olduğu ilk zamanlara dayanan bir tarihe sahiptir. İnsanlar ihtiyaçlarından kaynaklı nedenlerle toplu halde yaşama geçmeleri ile düzen sağlama ve ihtiyaçlarını karşılama amacıyla yönlendirilme ve yönetilmeye ihtiyaç duymuşlardır. Söz edilen ihtiyaçlardan doğan liderlik kavramı, tarih içerisinde toplumdaki her küçük ya da büyük toplulukta görülmeye başlanmıştır (Gündüz ve Dedekorkut, 2014; Yıldız, 2015; Çetinkaya, 2017). Belirli yeteneklere sahip kişilerin toplulukları ya da örgütleri, hedefledikleri amaçlar doğrultusunda bir arada tutmak ve harekete geçirmek için kullandıkları yeteneklerin ve etki gücünün tamamı liderlik kavramı ile açıklanabilmektedir (Eren, 2010; Eraslan, 2004; Cemaloğlu, 2007; Sağır ve Memişoğlu, 2012; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve İlker, 2015).

Liderlik kavramının akademik olarak incelenmeye ve örgütlerde ön planda olmaya başlaması ile yöneticilerin de kuramcılar gibi dikkatini çekmeye başladığı ve sıkça çalışılan bir konu olduğu görülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003; Aydın, ve ark., 2010). Yapılan çalışmaların içeriğinin, lider kişinin bilgi ve yetenekleri olması üzerine odaklandığı dikkat çekerken aynı zamanda bazı kişisel özelliklerin de ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir (Yeşil, 2016). Dolayısı ile yöneticilerin lider olup olmadıkları yeni bir tartışma konusu başlatırken, her yöneticinin lider olmadığı üzerinde durulmuştur (Gümüşeli, 2001). Ancak iyi yöneticilerin aynı zamanda iyi birer lider olması, bulunulan kurumların başarısının ve performansının artmasında çok önemli bir etken olarak görülmüştür (Koçel, 2011; Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014).

Binlerce yıldır hakkında yazılmasına karşın liderlik, akademik bir disiplin olarak nispeten yeni bir konudur (Bolden, 2011). 1920 tarihlerinde başlayarak 1950'lerden itibaren kuramsal olarak ele alınan liderlik kavramının bir araştırma ve inceleme alanı olarak yükselişinin 19. Yüzyıl zamanlarında başlamakta olduğu görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010; Yeşil, 2016; Cohen, 2010). Yakın tarihe



baktığımızda ise, kuramcılarının ve uygulamacıların en çok tercih ettiği çalışma konularından biri olduğu görülmüştür (Bolat ve Seymen, 2003; Kırmaz, 2010). Bu bağlamda bakıldığında liderlik çokça çalışılması ve pek çok kez benzer tanımlar yapılmasına karşın net bir tanımı olması adına hala belirsiz ve kavram açısından esrarengiz olarak görülmektedir (Meindl, Ehrlich ve Dukerich 1985; Yılmaz ve Ceylan, 2011). Literatüre bakıldığında liderlik kavramını tanımlama ve anlama konusunda yaşanan zorluğun 2 temel sebebi olduğu görülmektedir. İlk olarak liderlik, tıpkı özgürlük, mutluluk veya aşk gibi öznel, herkesin kendi öğrenme şekli ve deneyimi ile kendi anlayışını geliştirdiği, yoruma açık ve bu nedenle de karmaşık bir kavramdır. İkinci olarak ise, insan doğası hakkındaki felsefi inançlardan güçlü bir şekilde etkilenen bir anlaşılma şekline sahip olması dikkat çekmektedir. Şöyle ki; kimi insanlar liderliği, lider tarafından sahip olunan bir takım özelliklerin sonucu olarak görmekte; kimi insanlar grup etkileşiminden veya grup ilişkilerinden ortaya çıkan sosyal etkileşim süreci olarak görmekte; kimilerinin ise liderliğin varlığını tüm bu durumlardan bağımsız tutmakta olduğu görülmektedir (Bolden, 2011).

Bu karmaşıklığı biraz olsun giderebilmek adına Grint (2005) liderlik konusunda dikkati, işlev ve sürece çevirmeyi sağlayacak 4 unsurlu düşünme yöntemi sunmuştur: ilk olarak liderliği kişiye ait bir olgu olduğunu belirterek kişisel özelliklere odaklanmayı, ikinci olarak liderin başarılarını görmeyi belirterek sonuçlara odaklanmayı, üçüncü olarak liderin çalıştığı yer ve sahip olduğu sorumlulukları dikkate alarak pozisyonuna odaklanmayı, son olarak ise liderliği bir süreç olarak görmeyi ve bu şekilde daha geniş bir perspektifle yaklaşmayı önermektedir. Bu sayede fikir birliğinin daha mümkün olacağı düşünülmektedir. Görüldüğü üzere liderliğin karmaşık yapısını çözmede diğer süreçlerle ilişkisi ve doğaya dair unsurlar dikkat çekmektedir. Bu anlamda tüm sosyal araştırma alanlarında olduğu gibi liderliği de epistemolojik ve ontolojik olarak da değerlendirmek gerektiği ortaya çıkmaktadır (Bolden, 2011).

Bilginin doğasını araştıran bir felsefe dalı olan epistemoloji açısından bakıldığında liderlik, asıl olarak etik bir konu şeklinde ortaya çıkmaktadır ve literatürde liderin etik davranışları tartışma konusu olarak yer almıştır (Bass, 1995; Ciulla, 1995; Kellerman, 2004). Bu tartışma “Hitler sorunu” olarak adlandırılmış; Hitler’in amacını gerçekleştirmesi ve etkili olması bağlamında bir lider olarak görülebilecekken, yaptığı işin ve yapılış şeklinin ahlak dışı olması bağlamında lider olarak görülemeyeceğini kesin bir ifade ile belirtilmiştir. Liderliğin, varlığın

doğasıyla ilgilenen ontolojik bağlamı incelendiğinde ise liderliğin gerçekleştiği yer (ortam veya durum) ve konusu dikkat çekmektedir. Liderliğin temel unsurları olarak “liderler”, “takipçiler” ve “ortam” görülmekte ve bu unsurlar olduğu takdirde liderliğin mevcut koşullarda tanımlanabileceği, bir veya daha fazlasının olmadığı durumlarda liderlikten söz edilemeyeceği belirtilmiştir (Drath, Mccauley, Palus, Van, O'connor ve Mcguire, 2008). Liderliğin etkisi için doğal bir sonuç gerekmede, dolayısı ile takipçilerde bağlılık, uyum gibi kanıtlar aranmakta ve her liderlik stiline kendi içinde bulunduğu bağlamda değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde liderlik kolektif bir çaba olarak görülmekte ve yalnızca ortaya çıktığı ve sürdüğü mevcut gerçeklik içinde anlamlandırılmalıdır (Grint, 2004; Bolden, 2011).

## **2.1. Liderlik Tarihi**

Liderlik, bilim insanları için insanlık tarihinin başlangıcı olarak görülmesi de kayıtlı tarihin başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Grint, 2011). Tarih kayıtlarına bakıldığında yeterince büyük ve varlığı uzun sürmüş toplulukların genellikle bir insan üzerinde somutluk kazanan bir tür liderliği işaret ettiği anlaşılmaktadır (Alkın, 2007). Yaklaşık 200 yıllık tarihi olan yönetim alanı ve çağdaş liderlik ile ilgili yapılmış araştırmalar ve kaynaklar ile ulaşılabilen derin bir bilgi havuzu söz konusuysen, klasik liderlik ile ilgili bilgilerin kısıtlı ve sınırlı olduğu bilinmektedir. Bunun nedeni ise sahip olduğumuz bilgilerin ancak yazılı metinlerin aracılığı ile elde edilebilmesine bağlı olmasıdır (Grint, 2011).

Antik dönemde büyük topluluklar üzerinde etkisi olan kişilerle bütünleştirilen liderlik kavramı ve liderliğe dair içerikler tanrılarla özdeşleştirildiği gibi, Mısır’da da liderliğin kral ve tanrı anlayışı ile benzerlik gösterdiği görülmektedir (Hatch, Kostera ve Kozminski, 2006; Howel ve Costley, 2006). Geçmiş dönem yazılı kaynakları incelendiğinde tarihin, hem askeri hem de siyasi açıdan kazananlar tarafından yazıldığını söylemek mümkündür. Buna örnek olarak Jül Sezar (Julius Caesar) veya Büyük İskender (Alexander) hakkında bilinenler ile Spartacus’un hakkında neredeyse hiçbir şey bilinmemesi gösterilebilir (Wiedemann, 2002; Grint, 2005; Grint, 2011). Eski kaynaklarda dikkat çeken bir başka unsur ise o döneme ait bir çiftlik işleticiliği veya barış çağında liderliğe dair kayıtların olmamasına rağmen, 2000 yıl önce yaşanmış Romalılar ve Kelt savaşlarının yazılı kaynaklarının bulunmasıdır. Bu savaşların Roma metinlerinde yer almasının nedeni ise genellikle

Romalıların savaşta galip gelmesi ve Kelt toplumunun okuryazar olma oranının daha düşük olması şeklinde özetlenebilir.

Buradan da anlaşılacağı gibi okuryazar olmayan toplumların liderliğine ilişkin bilgiler, genellikle başkalarının metinlerinde yer verdiği şekilde yapılanmıştır. Antik Çağ ile ilgili ulaşılan bilgiler Akkad Kralı Sargon (Kıymet, 2019), II. Ramesses (Ataseven, 2019), Grit Uygarlıkları (Tekin, 2019) gibi örneklerin hikâyeleri ile çoğaltılabilir ve bu örneklerden de anlaşılacağı üzere hayatta kalma ve egemenlik kurma nedeni ile 'askeri liderlik' çağın en önemli konusunu oluşturmaktadır. Liderlik kavramının kökenin savaş olgusunda olduğu açıktır ve klasik liderliğin en önemli yazılarının savaşın gidişatı ya da siyasetin idaresi ile ilgili olduğu açıkça görülmektedir (Grint, 2011).

Liderlik çalışmaları tarihsel bağlamda incelendiğinde söz edilmesi gereken güçlü eserler ile karşılaşılmaktadır. Eski Hindistan'da (MÖ 4.YY) Mauryan Kralı için yazılmış olan Kautilya'nın Arthashastra'sı bugün bile geçerliliğini korumakta, modern yönetim bağlamına entegre edilebilir, otoriteden beklenen liderlik değerleri, roller ve görevlerin de yer aldığı, liderlerin göz önünde bulundurması gereken bir eser olarak değerlendirilmektedir (Muniapan ve Shaikh, 2007; Singh, 2012). Sun Tzu tarafından (MÖ 5.YY) yazılmış ve son derece etkili olan Savaş Sanatı adlı eser, savaşmadan kazanmak prensibini temel alarak, içinde çeşitli taktik ve stratejilerin bulunduğu kılavuz niteliğinde bir savaş teorisi kitabı olarak görülmektedir. Tarihte farklı alanlardaki yöneticilerin başarılarını Sun Tzu'nun ilkelerine atfettiği dikkat çekmektedir (Wee, 2000). Önceleri içeriği gizlilikle korunan bir devlet sırrı niteliği taşıyan bu eser, günümüzde birçok dile çevrilmiş, güncellenmiş, uyarlanmış ve herkesin kullanımına sunulmuştur.

Kitabında örgütsel davranışların başarıya nasıl ulaşacağı hakkında görüşlerinin de yer aldığı Sun Tzu, bir liderin yapması gereken son şey olarak ele aldığı savaş olgusuna bütüncül şekilde yaklaşmıştır. Savaş Sanatı'nda bahsettiği 5 zafer yolunun 3 bölümü dış faktörlere, 2 bölüm ise iç faktörlere bağlıdır. Bu durum stratejik liderlik özelliklerinin sıkça görüldüğü kitabında sunduğu liderlik teorisini temel olarak durumsal yapmaktadır. Sun Tzu'nun literatürde stratejik liderlik ile anılmasının temel sebebi; savaş sanatının gereksiz savaşlardan kaçınma sanatı olduğu ve bu nedenle de stratejinin başarı kazanmak için kritik bir öneme sahip olduğu konusunda ısrarcı olması olarak görülmektedir (Wee, 2000; Wu, 2001; Grint, 2011; Dimovski, Marič, Uhan, Durica ve Ferjan, 2012). Sun Tzu'ya göre ise liderlik içinde

bulunulan çevrenin kültür yapısı ile yürütülen işlerle birlikte planlama ve organizasyon süreçlerinin arasında oluşan etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, liderliğin koşullardan veya içinde bulunulan durumlardan ayrı şekilde, organizasyon üstünde pozitif etki gösterecek bir takım temel özellikleri bulunmaktadır. Sun Tzu, bu özellikleri cesaret, akıl, insanlık, güvenilirlik ve disiplin olarak belirtmiştir (Sawyer, 2007).

Çin’de Sun Tzu’nun askeri liderlik üzerine çalışmaları sürdüğü tarihlerde Antik Yunan filozofu Platon da toplum ve lider üzerine konuşmuş ve siyasi liderlere odaklanmıştır. Demokrasiyi temel alan siyasi liderliği tehdit olarak görmüş ve bu nitelikte çalışmalar yapmıştır (Takala, 1998; Barker, 2001; March ve Weil, 2009). Platon, liderlerin birlikte yaşayan insanların, yani toplumların politik ve sosyal hayatlarının önemli kilit figürleri olduğunu belirtmiştir. The Republic isimli kitabında da bir liderde bulunması gereken en temel dört özellikten bahsetmiştir. Bu özellikleri “kardinal erdemler” şeklinde adlandıran Platon, nitelikli ve becerikli bir liderin cesaret, adalet, bilgelik ve ölçülülük özelliklerine sahip olması gerektiğini savunmuştur (Annas, 1981). Platon’un öngördüğü liderin, bir karizmaya sahip olması gerektiği ve bahsettiği karizmanın elde edilemeyecek mistik türde bir durum olduğu dikkat çekmektedir. Daha açık haliyle Platon, lideri: hem rasyonel hem de duygulanıma sahip, analitik yönetim becerisi olan, egoist dürtülerinden arınmış, doğaüstü yeteneklere sahip ve bu yeteneklerini yalnızca bilgeliğe ulaşmak için kullanan bir sihirbaz olarak tanımlamıştır (Takala, 1997).

Platon, liderlerin toplum için hayati önem taşıdığını ve liderlik edecek kişinin uzmanlığının göz önünde bulundurularak tanınacağını belirtmiştir. Ancak burada anlaşılması gereken temel düşüncesi, kalabalık toplulukta herkesin bir uzmanlığının olduğu ve asıl olarak ahlaki bilgiden ve iç görüden söz edildiğidir. Bu nedenle Platon retorik konusunda eğitim veren sofistlere karşı çıkmış, iç görü ve bilgelik olmadan retorik okuyan kişilerin yalnızca propagandacı olarak nitelendirilebileceğini ve insanları yanıltarak istediklerini yaptırabileceklerini vurgulamıştır. Retoriğin öğretilmesini; manipülatif bir ikna yöntemi olarak gören ve toplumu köleleştiren siyasi liderlere teknik bilgi sağladığı bakış açısı ile karşı çıkan Platon’un yanında (Grint, 1997), Sokrates’e göre ise diyalektik sorgulama teorisi ve akılcı tartışma yöntemi olarak görülmüştür (Takala, 2005; Grint, 2011). Platon’un öğrencisi olan Aristoteles ise yazmış olduğu Retorica isimli kitabını, zaten yozlaşmış olduğuna inandığı Atina liderlerinin kamu yaşamını bozduğu görüşü ile kaleme almıştır. Bu

bağlamda söz edilen kitap, topluluk önünde konuşma hilelerinin ifşası niteliği taşımaktadır. İnsanları yönetmenin ikna etmeyle paralel olduğu gerçekte retorik sanatı ile demokrasinin gelişmesi de paralellik göstermiş ve bu nedenle MÖ 5. YY’ da profesyonel retorik öğretimi potansiyel liderler için tercih edilir hale gelmiştir.

Aristoteles’ten 1800 yıl sonra Machiavelli’nin The Prince isimli kitabı ölümünden 5 yıl sonra yayınlanmıştır. The Prince’in liderlik üzerine yazılmış kuralcı bir metin olduğu dikkat çekmektedir (Grint, 2011). Katolik kilisesi dahil birçok kişi ve kurumca yasaklanan, kınanan ve şeytanın ürünü olarak etiketlenen kitap, birçok yazar tarafından da “çarpıcı ve dürüst” şeklinde değerlendirilmiştir (Gilbert, 1958; Skinner, 1981; Wooton, 1994; Harris, 2013). Klasik ahlaki öğretileri dışarıda bırakan Machiavelli, liderlik için ne pahasına olursa olsun güç elde etmek isteme, manipülatif ve ikiyüzlülük anlamı taşıyan, tüm zamanlara uygun aforizmaları ve epigramatik yazıları içeren The Prince kitabı ile, bugün hala geçerli bir eser ortaya çıkarmıştır. Yönetimciler ve siyasetçiler tarafından iyi bilinen birkaç aforizması şu şekildedir: *“Savaşlar istediğiniz zaman başlar ancak istediğiniz zaman bitmezler”*, *“Başarı ya da başarısızlığın anahtarı zamana uymaktadır”*, *“Birçok kötü insan içinde dürüst olmaya çalışan, kendi yok oluşuna sebep olur”* (Harris, 2010). Machiavelli’nin çalışmalarının büyük bir kısmı etik ve ahlaki liderlik üzerinedir ve bu çalışmalarda liderlikte nasıl başarılı olunacağına dair tavsiyelere yer vermektedir (Harris, 2013). Aynı zamanda *Temel Liderlik İlkeleri* ismini verdiği bir dizi ilkeyi ortaya koyarak, iyi bir liderin bir takım yönlerinin diğer bireylere göre daha iyi olması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlara örnek olarak lider olan bireyin iyi erdemlere, yüksek zekâya sahip olması, gerektiği ve gerçekleştirdiği eylemleriyle arkasında destek toplaması ve kendisine saygı uyandırması gerektiğini gösterilebilmektedir. Machiavelli’nin güç ve liderlik ile ilgili görüşleri belli bir zamana ait olsa da yeniden yorumlanarak günümüzde de kullanılmaktadır (Galie ve Bopst, 2006; Benner, 2009).

## **2.2. Modern Liderlik Tarihi**

Liderlik çalışmalarının yükselişi modern çağa geçişle, endüstriyel toplumların yükselişine paralel olarak izlenebilmektedir. Henüz 19. YY’ da yeni yeni gelişmeye başlayan liderlik araştırma alanının ilk teorisi, liderlerin lider olmak için doğduğu savını ortaya koyan Thomas Carlyle’ın *“Büyük Adam”* teorisi olarak bilinmektedir (Malakyan, 2014). Carlyle çalışmasında *“Büyük Adamlara”* duyulan hayranlığı araştırmış ve onları: tarih boyunca var olan, tanrı benzeri, tanrının figüranları olarak tanımlamıştır. Bahsedilen kişiler doğal liderler olarak görülmüş ve

liderlerin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerin, onların doğuştan lider olmalarını sağlayan, diğeri tüm insanlardan ayıran özellikler olduğu belirtilmiştir (Koçel, 2011; Yukl ve Falbe, 1991). İnsanlık tarihine bakıldığında Nopolyon, İskender, Cengiz Han gibi ismi geçen liderler araştırılarak ayırt edici özelliklerini ortaya koyduğu teoride, bazı erkeklerin kendilerini lider olmaya zorlayan kimi özelliklerle doğduğunu belirtilmiştir. (Johns ve Moser, 1989; King, 1990). Kişi özelinde kahramanlık modeli olarak nitelendirilebilecek Büyük Adamlar teorisi (1847), geçmişteki etkili liderlerin liderlik etmek için doğmuş oldukları (Bolden, Beverley, Jonathan ve Scott, 2012) ayırt edici kişisel, doğuştan gelen özelliklerini tanımladığı bir çalışma olarak görülmektedir.

Dönemin popüler olan liderlik algısına bakıldığında, Viktorya dönemindeki liderlik anlayışının daha çok; erkeksi, müdahale edilemez, dokunulamaz, kahramansı, bireyci ve normatif bir yönelim olarak kişiselleştirildiği görülmektedir.

Liderlerin üstün niteliklere sahip olmalarından dolayı uygun koşullar sağlandığı zaman büyük işler yapabileceklerini ve tarihi belirlemede rol oynayabilecekleri görüşünü ortaya koyan teori, yaşanan dönemde kabul görmüş ve toplumların geleceklerini şekillendiren liderleri tanımladığı düşünülmüştür (Bsas,1990; Nawaz, Irfanullah ve Zakeer, 2016). Ancak Büyük Adam Teorisinin doğası gereği bir önyargıya sahip olması en önemli sorun olarak görülmüş ve başarısını kaybetmiştir. (Yeşil, 2016; Hunt ve Fedynich, 2019). Ayrıca liderlerin ayırt edici özelliklerini ortaya koyan çalışmanın devamı niteliğindeki çalışmalarda farklı özellikler ortaya çıkmış ve bu durum, karşıt düşünür ve araştırmacıların ortaya çıkmasına neden olmuştur. (Bolden ve ark., 2012; Öztunç, 2019). “İyi lider nasıl olur” sorusuna yanıt veremeyen bu kuram dahilindeki bulgular ile, etkin liderlerin sunulan özellikleri taşımadığı veya özelliklerin tamamına ya da fazlasına sahip kişilerin bir lider olarak göz önünde bulunmadıkları dikkat çekmiştir (Koçel, 2011; Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Büyük Adam Teorisine yaşadıkları döneme ait ve o dönemin sosyal şartlarına uygun geliştikleri görüşü (Robbins 1996; Gökben Çetin ve Beceren, 2007; Avcı ve Topaloğlu, 2009) gibi yine teorinin devlet, toplum ve organizasyonlar bağlamında yıkıcı davranışların ortaya çıkmasını tetiklediği görüşü de söz edilen teorinin geçerliliğini kaybetmesi açısından önemli bir süreç olarak görülmektedir (Öztunç, 2019).

Büyük Adam Teorisinden doğan Özellikler Yaklaşımı bağlamında, liderlerin sahip olduğu özelliklerin ortaya konulması amaçlanmıştır (Malakyan, 2014).

Liderlerin yaşadıkları dönem ve koşullardan bağımsız değerlendirilemeyeceği gibi kendilerini lider atfeden toplum ve çevre özellikleri belirlenmesi de gereklilik olarak görülmektedir (Erdoğan, 1991). 1950’li tarihlere kadar birçok psikolojik test uygulanarak liderlerin sahip oldukları özellikleri tespit etmek için çalışmalar yapılmıştır (Yukl, 1991). Testler sonucu liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde belirtilmiştir:

**Tablo 1.** *Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler*

---

Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.

Zeka ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik

Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış

İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma

Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

---

(Daft, 1999 aktaran Yeşil, 2016)

Bu yaklaşımda liderlik, tarihinde yer aldığı gibi siyasi ve askeri alanlarda lider olarak konumlanmış kişilerin özelliklerinin analizi edilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Özellik Teorisyenleri büyük liderlerde görülen sosyal ve fiziki ortak özellikleri incelemiş bu doğrultuda zeka, inanç, risk alabilme, iletişim becerisi, sağlıklı olma, görünüm gibi unsurlar üzerinde durmuş (Johns ve Moser, 1989; Öztunç, 2019) ve belirtilen niteliklerin bir ortamda kişiyi lider olarak algılama olasılığını yükseltebileceği belirtilmiştir (Bolden ve ark., 2012). Ancak Büyük Adam Teorisi gibi Özellikler Yaklaşımı da kişilerin bu özelliklerle doğması gerektiğinin üzerinde durmuş ve yine deneysel olarak uygulanabilirliği olmadığı için aynı şekilde başarısız olmuştur. Yapılan araştırmalar, liderliğin tek boyutlu ve kesin sınırlar ile incelenmesini reddedilmiş ve liderliği yaratan unsurların çevreyle de olan etkisine bakılması gerektiği gibi birbirleriyle etkisine dikkat edilmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Lider özelliklerine sahip her kişinin liderlik konumunu üstlenmediği ve liderliğin yalnızca belirlenen özellikler dahilinde ele alınamayacak kadar geniş bir çerçeveye sahip olduğu ortaya konmuştur (Johns ve Moser, 1989; Koçel, 2011; Malakyan, 2014).

Bu aşamada yaşanan zaman çerçevesinde incelendiğinde, ihtiyaç duyulan büyük endüstriler oluşmaya başlamıştır ve yönetim süreçlerindeki liderlik ihtiyacı,

kahramanlık yaratan, kahraman olan kişilerden rasyonel sistem ve süreçlere doğru evrilmeye başlamış olduğu görülmektedir. Oldukça büyük endüstrilerde kurumsal tutarlılığın sağlanması adına çok fazla sayıda yönetici ihtiyacı doğduğu için bu ihtiyaç devletin sahip olduğu çeşitli (demiryolları, postane, kamu hizmeti gibi) alanlardan temin edilerek resmi bir hiyerarşi içinde yönetim pozisyonları olarak liderliği oluşturmaya başlamıştır (Grint, 2011). Bu doğrultuda gerçekleşen büyüme, pazardaki rekabeti artırmış ve sistematik ilerleme sonucu oluşan gelişim Bilimsel Yönetim anlayışı dikkatleri çekmeye başlamıştır. F.W. Taylor, işbölümünün genişlemesi nedeniyle işlerin düzensizleşmesi, iş gücünün maliyeti ve yönetim tarafından bilginin kontrolüne odaklanmıştır (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Hoy ve Miskel, 2015). Bu durumda liderlik, üretim üzerindeki kontrolü sağlayan sorumlu işçilerden çıkarak üretim üzerinde güç oluşturan, üretim bilgisine sahip kişilere geçmiştir. Dolayısı ile üretim bilgileri liderlerle ele alınmış ve bilgi liderliği olarak yapılandırılmıştır. 1920’lerde Western Electric fabrikasında gerçekleştirilen deneylerde çalışanların Taylorist Bilimsel Yönetim Teorisindeki klasik motivasyonel yaklaşımlara cevap vermediği, çalışmanın objektif olarak ölçülemediği, ölçüm yapıyor olmanın deneyimi dolayısı ile de ölçülen davranışı değiştirdiği gözlemlenmiş ve bu duruma “Hawthorn Etkisi” denmiştir. Bu sonuca istinaden çalışanlara rasyonel olarak motivasyon sağlanamadığı, bireysel şekilde yönlendirilme gerektiğine dair bir dizi ilgili ilke ortaya çıkmıştır. (Grint, 2011; Hoy ve Miskel, 2015). Tüm liderlik teorilerinin, tarihsel olarak bulunduğu bağlama ait biçimde gelişim gösterdiği açıkça söylenebilir (Middlehurst, 2008; Hunt ve Fedynich, 2019). Bu açıdan o dönemin siyasi ve ekonomik döngüleri dikkate alındığında bir endüstriyi yönetmek için liderler rasyonel değil normatif düzenleme ve örgütlenme gerçekleştirmek durumunda görülmektedir (Grint, 2011).

Liderlik teorilerinin ait olduğu dönemleri ayıracak kesin tarihler ve net çizgiler olmamasına karşın Büyük Adam’ın bazı dönemlerde belirli kişilere atfedildiği görülmektedir. Büyük Adam ve Özellikler Yaklaşımının başarısız olduğu konusunda fikir birliği sağlandığı noktada araştırmalar iktidar odaklı güç kazanma, gücün boyutu ve bu gücün başkalarını etkilemek için kullanım şekli üzerine olmaya başlamıştır (King, 1990). Güç teorisi de aynı şekilde ampirik eksikliği barındırması nedeniyle başarısız olmuştur. Bu şekilde bir yönetim ve liderlik modeli uygulanması durumunda dönemin kurumlarında sayıca fazla çalışan söz konusu olduğu için



kontrolü sağlamak adına baskı kullanılmasına neden olduğu görüşü ortaya konmuştur (Johns ve Moser, 1989; Ronay ve Vugt, 2014).

İkinci Dünya Savaşı ile Amerika Birleşik Devletlerinin yükselişi hem kültürel hem ticari anlamda ön plana çıkmıştır. Bu dönemde kişilik temelli liderlik kuramlarının, bünyesine binlerce insan alan ulusal ve uluslararası şirketleri açıklaması mümkün görülmemiştir (Grint, 2011). Söz konusu yapı ve bağlam düşünüldüğünde ise karizmatik lidere sahip olmak veya hayranlık yaratan takipçilere liderlik etmektense, mevcut durumları mantıklı şekilde analiz ederek doğru tepkileri vermek daha önemli görülmüştür. Tüm anlatılanlar ışığında, Özellikler Yaklaşımının bir alternatifi olarak liderlerin davranışlarına odaklanan yaklaşımların (Koçel, 2011) gelişmeye başladığı ve normlardan uzaklaşarak rasyonel bakış açısına geri dönüldüğü dikkat çekmektedir. Yapılan çalışmalarda insanların sergilediği davranışların da kişilerin sahip olduğu kişisel özelliklerin bir yansıma şekli olduğunu (Gough, 1984) belirtmesine karşın Davranış Yaklaşımlarının Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1954) ve McGregor'un (1960) X ve Y teorisi ile ön plana çıktığı görülmektedir (King, 1990; Grint, 2011; Hunt ve ark., 2019). Bu kapsamda liderlerin çalışanlarının motivasyonunu yükseltecek, yetki verme, planlama, kontrol şekli gibi davranışların ön plana çıktığı görülmektedir (Alkın, 2006).

Davranış yaklaşımına ait teorilerin başlangıcı olarak, Abraham Maslow'un çalışan ihtiyaçları göz önünde bulundurularak liderlik etme görevlerini belirttiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi gösterilmektedir. Örgütsel amaçları da desteklediği bilinen bu teorinin, çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabileceği ortamları sunan liderlerin, olumsuz tutum ve davranışlara neden olan unsurların ortadan kalkmasını sağlayarak, hayal kırıklıklarını da engellediği görülmüştür. (Lunenburg ve Ornstein, 2013) McGregor'un (1960) endüstri alanındaki yöneticilerin zıt iki bakış açısı ile özetlenmesi ile oluşturduğu teori X ve Y teorisi olarak bilinmektedir ve bu çalışması yönetim ve liderliğin tarzı ile insanın doğası hakkındaki varsayımlarından etkilendiği söylenebilmektedir (McGregor, 1960; King, 1990; Grint, 2011; Northouse, 2015; Hunt ve ark., 2019). Teoriye göre, X liderleri, insanları oldukça olumsuz bir bakış açısı ile, tembellik ve çalışmaktan, yenilikten kaçarak sorumluluk almama gibi özelliklerle değerlendirmektedir. İnsana dair bu varsayımlar doğuştan gelen ancak klasik yönetim anlayışı ile ortaya çıkan unsurlar olarak belirtilmiştir. Y teorisi ise, insanın tembel bir doğaya sahip olmadığı, zihinsel ve fiziksel aktifliğin işyerinde harcanmasının doğal olduğu, denetim ile değil sorumluluk alarak keyifle

çalışabileceği gibi X teorisinin tam tersi özelliklere sahip olduğu varsayımını sunmaktadır. (Birdal ve Aydemir, 1992; Bolden, ve ark., 2012; Lunenburg ve Ornstein, 2013) Y liderleri çalışanlarının sorunların çözümlerinde yaratıcılık sağlamaları ve hayal gücü kullanmaları konusunda destekleyen katılımcı bir liderlik stili tercih ederken, X liderlerin otokratik bir stil tercih ettiği görülmektedir (McGregor, 1960; Baysal ve Tekarslan, 1996; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Bu gelişimler ışığında Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinde de liderlik davranışlarının araştırıldığı bir dizi çalışma gerçekleştirilmiştir (Tağraf ve Çalman, 2009). Ohio State Üniversitesinde çevresel unsurların analizi ile lider özelliklerinin ortaya çıkmasındaki temel unsurlar göz önünde bulundurularak lider davranışlarının tanımlanmasındaki “yapı kurma” ve “anlayış gösterme” (Bakan, 2008), ayrıca davranışların etkileri ve sonuçları değerlendirilmiştir. Söz edilen çalışmanın sonucunda ise liderlik davranışları yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak iki temel değişken bağlamında ele alınmıştır. Ulaşılan temel değişkenlerden:

- Yapı kurma: çalışanın görev tanımlarının yapılması, çalışma ortamının şekillendirilmesi, sorumluluk ve yükümlülüklerin netleşmesi olarak belirtilirken
- Anlayış gösterme; lider ve takipçilerin saygı, güven ve karşılıklı arkadaşlık gibi gelişen duyguları kapsamaktadır (Northouse, 2010).

Michigan Üniversitesinde ise Elton Mayo liderliğinde eş zamanda gerçekleşen, liderliği oluşturan özellikler ve amacı liderlikle ilgili farklı stilleri ortaya çıkarmak olarak özetlenebilen çalışmanın sonuçlarında ise “iş merkezli” ve “birey merkezli” iki tip davranış gösteren liderlik stiline ulaşılmıştır (Erdoğan, 1991; Stoner ve Freeman, 1992; Ataman, 2002):

- İş merkezli: cezalandırmaya başvurabilen otoriter bir anlayış benimseyen, denetleyen, kişileri işe yönlendiren bir anlayışı benimserken,
- Birey merkezli: kişinin gelişimi, tatmin ve bağlılık duygusu oluşturmaları, çalışan koşullarını iyileştirme, yetki paylaşımı ve rollerin netleşmesini sağlama anlayışına sahip olduğu görülmektedir (Zel, 2006).

Davranış Yaklaşımları dahilinde çok sayıda çalışma olduğu ancak sonuçların bu teorilerle tutarlılığını her zaman sağlayamadığı görülmektedir. Bahsedilen teoriler kapsamında astların ve ast rollerini dikkate almadığı, dolayısı ile bu durumun ortaya çıkan teorilerde bir boşluk yarattığı da görülmektedir (Hunt ve ark., 2019). Tüm bu

boşlukların yanı sıra çevre faktörünü dikkate almaması, Davranış Yaklaşımlarına ait teorilerin eleştirildiği en önemli konu olarak dikkat çekmekte ve liderlik davranışlarının bağlama uygun olarak revize edilmesi gerekliliği doğurmaktadır. (Bolden ve ark., 2012; Malakyan, 2014). Davranış yaklaşımı kapsamında farklı liderlik türleri ortaya konulmuş olmasına karşın hangi liderlik türünün etkili olduğuna dair pek de yol göstermediği görülmektedir. Bu açıdan durumsal yaklaşıma ait teoriler kullanılacak liderlik türünün bağlı olduğu faktörleri belirtmek için oluşturulmuştur.

Durumsal liderlik kavramı ilk olarak, Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir (Gedik, 2020). Durumsal liderlik, söz konusu olduğu zaman; örgütte bulunan bireyleri güçlü kılmak, onlardan maksimum verimi almak ve başarıyı yakalamak ana amaçtır. Durumsal liderlik teorisi, başarıyı yakalayabilmek adına uygulanacak tek bir liderlik tarzının olmadığını iddia etmektedir (Mwai, 2011). Kurumların yer aldığı ve etkileşim içerisinde olduğu çevrelere göre kendilerini geliştirip, değiştirmeleri kaçınılmaz görülmektedir. Tüm örgütlerde başarılı olabilecek tek bir tip liderlik tarzı olmadığı savunulmaktadır. Bu teoriye bakıldığında zaman en iyi lider, davranış şeklini durumlara ve ortama göre değiştirebilen, bu değişiklikleri de kabul ettirebilen kişilerdir (İlgar, 2000; Naktiyok, 2009).

Bu tarz bir lider bulunduğu örgüt veya kurum içerisinde ortama uygun farklı ve çeşitli yöntemler ile örgütte bulunan kişilerin motivasyonunu arttırıp onları başarıya odaklamaktadır (Koçel, 2011). Bu tarz özelliklere sahip liderler takipçilerinin motivasyonu ve yeteneğini gibi birçok faktörü analiz etmelidir (Dikmen, 2012; Campbell, 2016). Durumsal liderler, içerisinde buldukları örgütü etkileyen iç ve dış tüm şartlara karşı uyum sağlayabilmek adına Durumsallık Yaklaşım teorileri arasında yer alan; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Yol Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard' in Durumsal Liderlik Kuramı ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik kuramlarından yararlanmaktadırlar (Bakan ve Büyükmeşe, 2010; Yeşil, 2016). Yararlanılan bu yaklaşımların benzer yönü ise belirli bir takım kalıplar içerisinde gerçekleştirilecek olan liderlik tarzının her durum ve ortamda faydalı olamayacağıdır. İçerisinde bulunulan ortamın durumuna göre ilişki merkezli veya görev merkezli liderlik tarzının yararlı olabileceği şeklinde belirtilebilmektedir (Çağlar, 2004).

İlerleyen gelişmelere bakıldığında küresel dünyada meydana gelen yenilikler ve her geçen gün artan rekabetin bir neticesi olarak çevresel, örgütsel ve bireysel boyutlardaki gelişimler, liderlik ile ilgili görüşlere de etkide bulunmuş ve bu sayede daha çağdaş bir bakış açısıyla yeni liderlik yaklaşımlarının gelişimine de olumlu katkılarda bulunmuştur. Post modern kuramlar şeklinde ifade edilen bu yaklaşımlar etrafında konu olarak incelenen temel kuramlar; Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Kuramı, Etkileşimci Liderlik Kuramı ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı olmaktadır (Yeşil, 2016).

### **2.3. Eğitim Yönetimi ve Eğitimde Liderlik**

Eğitim yönetimi Murpyh (1988)'ninde bahsettiği gibi bir bilim dalı olarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde 1820 yılında ortaya çıkıp şekillenmeye başlayan bir araştırma alanıdır. ABD'nin yanında Avrupa kıtasında bu konu ile ilgili ortaya çıkan gelişmeler olmuştur (Balcı, 2008; Eacott ve Evers, 2015). Özdemir (2011)'in bahsettiği gibi eğitim yönetiminin bilimsel bir alan olarak görülmesinde, 20. Yüzyılın içerisinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve siyasi olaylarla birlikte okul sayılarındaki artış ve eğitim hizmetinin kamusal bir alan şekline dönüşmesinin önemli bir rol üstelendiği söylenebilmektedir. Ayrıca eğitim ortamlarında yöneticilerin istenen niteliklerde olma ihtiyacı yine dönemin küreselleşme ve çok kültürlülüğün eğitim alanına sirayeti ile doğmuştur (Balcı, 2011; Yılmaz ve Ceylan, 2011).

İlk adımları Amerika'da ortaya çıkan ve daha sonra büyüme gösteren eğitim yönetimi alanı, ilerleyen süreç içerisinde İngiltere başta olmak üzere diğer Avrupa ülkelerine de sıçrayarak, global alanda var olma ve kendini kabullendirme süreçlerini gösterir olmuştur (Oplatka, 2016). Bu süre zarfında eğitim yönetimi alanının bilimsel bir alan olarak kabul görmesinin temelleri atılmış ve yalnızca filozof düşünceleri etrafında şekillenen bir alan olmaktan kurtulmaya başlayarak bağımsız bir bilim olma yoluna girmiştir (Heck ve Hallinger, 2005).

Eğitim yönetimi alanının ortaya çıkış ve gelişim sürecini daha iyi anlamak adına, ana çıkış noktalarına bakmakta fayda vardır (Şişman ve Taşdemir; 2008; Turan ve Şişman, 2013; Yılmaz, 2018). Bunlardan ilki olan *ABD*'de ortaya çıkan eğitim yönetimi olgusudur. Bu olgu için, alanın epistemolojik temelleri, mesleğin akademik ve uygulama evreleri arasındaki etkileşimin, alandaki değerlere bağlı kalarak yönetici geliştirme programlarının bu noktada etkili faktörler olduğunu söylenebilmektedir. Başka bir şekilde izah edilecek olursa, yönetici geliştirme

uygulamalarının araştırılması, alanın epistemolojik temellerini, mesleki ve akademik boyutları arasındaki ilişki ile alanın köklü değerlerinin görülmesine imkan sağlamaktadır (Balcı, 2008; Turan, 2014).

Eğitim yönetimi alanında modern zamanların başlangıcı olarak 1950 yıllarında ortaya konan “teori hareketi” görülmektedir (Griffiths, Faber ve Gregg 1957; Oplatka, 2009). Bu hareketle birlikte alanda yapılan yaklaşım ve kavram çalışmalarında artış görünmüş ve bu artış ilerleyerek devam etmiştir (Willower ve Forsyth, 1999). Sonraki yılların alanda yapılan araştırmalarla karakterize edildiği görülmektedir. Öncelikle bir temkinli iyimserlik hali alanda hakimken (Griffiths, 1957; Campbell ve Faber, 1961) daha sonrasında özeleştirinin geliştiği dikkat çekmektedir (Lipham, 1964; Erickson, 1967; Bridges, 1982). Yapılan bu çalışmaların adındansa ilerleme içerikli çalışmaların yer aldığı görülmektedir (Erickson, 1979; Hallinger ve Heck 1996; Leithwood, 2005; Hallinger ve Kovacevic, 2018).

Aydın ve ark. (2010)’na göre 1950’li yıllardan itibaren 1980’li yıllara kadar uzanan dönem eğitim bilimlerinin bir disiplin olarak kurumsallaşmasında başrol olan dönemdir. Almanya, Avusturya, Portekiz, İtalya ve Finlandiya gibi ülkelerde bulunan üniversitelerin eğitim bilimleri bölümlerinin alt disiplinlerinde, eğitim yönetimi ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu yıllar içerisinde Hollanda; İsveç, Almanya başta olmak üzere eğitime önem veren ülkelerde eğitim bilimleri alanlarında araştırma projeleri gerçekleştiren yerel yönetimlere bağlı araştırma enstitülerinin oluşturulduğu bilinmektedir. İsviçre’de 1912 yılında Jean Jacques Rousseau Enstitüsü hayata geçmiş, 1929 yılından itibaren Cenevre Üniversitesi bünyesinde “Eğitim Bilimleri Enstitüsü” adı altında çalışmalarını sürdürmüştür. İsveç’te 1970’li senelerden beri eğitim yönetiminin de yer aldığı eğitim bilimleri alanlarının giderek önem kazandığı görülmektedir. Akademi alanına 19. Yüzyıl sonraları ve 20. Yüzyıl başlarında giren eğitim yönetimi alanı ABD’ de açılan üniversite bölümlerinin ardından Avrupa ülkelerinde de yönetici yetiştirme ihtiyacı ile programların açılmasıyla hızla gelişim göstermeye başlamıştır. Bu gelişim elbette ki eğitim yönetimi alanını hızla, kuram ve uygulama dahilinde gelişimine sebep olmuştur (Beycioğlu ve Dönmez, 2006; Balcı, 2008; Örucü ve Şimşek, 2011).

Eğitim yönetimi alanının temelini oluşturan ana unsurlara baktığımız zaman Deniz’inde (2020) bahsettiği gibi üç ana bölüm görülmektedir. İlk olarak ABD’de öğrencilerin akademik performanslarını analiz edebilmek için ortaya çıkarılan ölçekler dikkat çekerken, bu ölçeklerin Amerikan eğitim sisteminin başarılı

olmasının arkasındaki önemli taşları oluşturduğu görülmektedir. Okulların ve okul sistemlerinin etkililiği ve başarıları direkt olarak halkın odak noktasında olduğundan dolayı, bu alanın önde gelen isimleri okul ve okul sistemlerindeki disiplin üzerine geniş kapsamlı saha çalışmaları meydana getirmiştir (Hallinger ve Chen, 2015; Özdemir, 2018). 20. yüzyıl ilk dönemlerinde verimlilik üzerine araştırmalar ve uygulamalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda, Payne, Bobbitt ve Cubberley başta olmak üzere dönemin ileri gelen eğitimcileri temel olarak Taylor'un ortaya koyduğu bilimsel yönetime ilişkin görüşlerini okula uyarlamaya çalışmıştır (Aktan, 2015; Eacott, 2015; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Eğitim yönetimi alanında çalışmalar yapan bu ilk kuşak araştırmacılarda temel nokta, alanın bilimsel iskeletinin ortaya çıkarılmasıdır. Nitekim 20. yüzyıldan bu yana eğitim alanındaki araştırmalar ele alındığı zaman, geçmişte yapılmış olan çalışmaların etkilerinin halen var olduğunu görülebilmektedir (Watkins, 1983).

İkinci önemli nokta ise, eğitim alanının bir bilim olmak için ilk attığı adım olan 1950'li yılların sonrasında ortaya çıkan insanların öğrenmesini anlamak adına yapılan bilimsel çalışmalardır ve psikoloji ya da istatistik bilimlerinin gelişimleriyle de etki gören ve bir bilim olabilme gücünü elde eden eğitim alanı kısa bir zaman zarfında eğitim yönetimini de etkisi altına aldığı görülmektedir (Özdemir, 2018). İlerleyen zaman içerisinde eğitim yönetimi alanında, devlet okullarının örgütlenmesi ve yönetilmesi konuları, derslerin içeriği ve yöntemi değişiklik göstermeye başlamıştır (Cemaloğlu ve Özdemir, 2019). Yeni yeni ortaya çıkan bu gelişmeler sayesinde, eğitim yönetimi alanının akademik bir disiplin olarak gelişimi de hız kazanmıştır.

Eğitim yönetiminin temelini meydana getiren en önemli noktalardan biride, Taylor tarafından ortaya çıkarılan yönetsel faaliyetin bilimsel yöntem ve ilkelere dayalı olarak yürütülmesi düşüncesidir. Bu dönem süresince eğitim yönetimi alanı kamu ve işletme yönetimindeki olayların etkisi sonucunda Taylorist bir yaklaşımla kavranmaya çalışılmıştır (English, 2002). Bu noktadan sonra 1930'lu ve 1940'lı yıllarda örgütlerde verim anlayışının yerine, insan ilişkilerinin önem arz ettiği bir yönetsel yaklaşım benimsenmiştir (Özdemir, 2018). Geçmiş döneme daha yakından baktığımız zaman 1940'lı yıllardan itibaren, eğitim yönetimi alanında ortaya çıkarılan kitapların ana teması eğitim ve okul yönetiminde insan ilişkileri olmuştur (Griffiths, 1956; Mort ve Ross, 1957; Özdemir, 2017).

Bu tarihsel akış içerisinde eğitim yönetiminde yaşanan gelişmeler ile okula ve okul yöneticilerine bakışın değiştiği görülmektedir (Cemaloğlu, 2007; Balcı, 2011; Yılmaz ve Ceylan, 2011). Merkez ülkelerde dönüşümsel liderliğin çalışılmaya başlandığı 1980’li yıllarda Türkiye’de bir yöneticiden beklenen nitelikler de değişiklik göstermeye başlanmış ve dolayısı ile 1960 yıllarında Türkiye’ye gelen eğitim yönetimi alanı dahilindeki programların içeriklerinde revize edilme ve değişime gitme gerekliliği ortaya çıkmıştır (Balcı, 2011; Örucü ve Şimşek, 2011).

Eğitim kurumları küreselleşen ekonomi bağlamında ayakta kalabilmek için mevcut eğitim sistemlerini iyileştirmek ve geliştirmek durumunda kalmıştır (Hallinger, 2004). Söz konusu dönemde gerçekleşen yeniden yapılanma çalışmaları içerisinde, liderlik modellerinin hangisinin sergileneceği konusunun okulun gelişimine olan doğrudan katkısı ile eğitimin daha etkili gerçekleşmesi ve daha kaliteli okul yapıları için uygun liderlik özellikleri konuşulmaya başlanmıştır (Cemaloğlu, 2007; Hallinger, 2010). Okul gelişimi ile birlikte, liderliğin öğrencilerin başarıları üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da yapılmıştır (Leithwood, Seashore, Anderson ve Wahlstrom, 2004).

Tüm dünyada akademi alanına bakıldığında 1920’lerden itibaren üzerine çok fazla araştırma ve çalışma ortaya çıkarılmış liderlik (Bakan ve Büyükbeşe, 2010) ile ilgili, eğitim alanında da 1980 yıllarına kadar klasik yaklaşımların hakim olduğu görülmektedir (Baloğlu, 2011; Gündüz ve Balyer, 2012). 1980 yılları sonrasında yapılan çalışmalarla ise durumsal liderlik yaklaşımı ışığında liderlik alanına yeni kazandırılmış olan “dağıtılmış liderlik”, “öğretimsel liderlik gibi kavramlar dikkat çekmektedir (Çetin, 2008; Halinger, 2010; Baloğlu, 2011). Literatürdeki eğitim alanı liderlik çalışmalarına bakıldığında ise çok büyük oranda liderin daha iyi performans yaratmasındaki etki ve yolları ortaya koyan, öğretmenler ve öğrencileri pozitif olarak yönetme ve kurumun da etkili şekilde gelişimini sağlamak adına yeni liderlik stilleri geliştirildiği görülmektedir (Buluç, 2009).

Eğitim örgütlerinde yer alan liderler, örgütleri etkileyen tüm etkenlerle birlikte örgüt adına farklı alanlarda görev yapan tüm bireyleri, kurumun çıkarları için motive ederek ortak bir çalışma alanı yaratmayı hedeflemektedir (Öztaş, 2010). Örgütlerde yer alan eğitim liderleri buldukları eğitim kurumları içerisinde, genel olarak içinde bulunduğu ülkenin eğitim politikası ile birlikte eğitim kurumunun sahip olduğu eğitim politikasını harmanlayarak uygulamaya, kurum kültürünü yaşatmaya,

örgüt iklimini güçlendirmeye ve kurumun çevre tarafından kabul görmesini sağlamaya çalışmaktadırlar (Beytekin, 2004; Öztaş, 2010).

Eğitim kurumlarında yer alan liderler, örgüt kültürünü yaşatmak ve güçlendirmek adına kurum içerisindeki uygulamalarda ve görev dağılımında çeşitli düzenlemeler yapmakta ve o kurumda yer alan kadroyu en iyi şekilde motive ederek çalışma ortamında huzur ve istek gibi güdü ve duyguları ön plana çıkararak bireyler arasında uyumlu bir ortam meydana getirmektedirler. Tüm bu işlev ve amaçları doğrultusunda kendilerine destek olan bir liderin var olduğunu hisseden kişilerin daha huzurlu ve uyumlu bir çalışma ortamına sahip olduğu düşüncesi gerçekleşmektedir. Tüm bu anlatılanlar ise liderlere esas hedefi olan örgüt amaçlarını gerçekleştirme noktasında önemli bir destek sağlamaktadır (Gümüseli, 2005; Marulcu, 2010).

Şişman, (2002)'ye göre, eğitim alanında yer alan liderler, kurumlarda meydana getirilmesi gereken amaçlara ulaşmak adına yapılması gereken işleri bilmenin yanında o işlerin teknik yanını ve bireyleri o işleri gerçekleştirmeye yönelik güdüleme tekniklerini de bilmelidir. Eğitim liderleri hedeflere ulaşma konusunda planlama yapma, görev dağılımı ve organizasyonu gibi işlerin yanında gerekli yasa, yönetmelik, öğretim programının içeriği, program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda da bilgi sahibi olmalıdırlar. Bu sayede eğitim kurumlarındaki liderler genel ülke eğitim politikasını uygularken, kendi örgüt kültürünü de yaşatıp geliştirilebilmektedir.

Eğitim kurumlarında lider olan bireylerden beklenen en temel beceri, problemleri tarafsız bir şekilde yorumlayabilmek ve çözüm üretebilmektir. Eğitim kurumlarında da bir hareket ve değişim başlatabilmek adına elbette bir lidere ihtiyaç vardır (Öztaş, 2010). 1980'li yıllardan başlayıp günümüze kadar devam eden liderlik yaklaşımları, eğitimsel liderlik üzerinde etkili olmuştur (Çelik, 2011). Bu etki sayesinde eğitim alanında liderlik ile ilgili yeni modeller ortaya çıkmıştır.

Eğitim yönetimi literatürü tarandığında alana ait en çok çalışılan konunun liderlik olduğu (Aypay, Yazgın, Kartal, Çağatay, Tunçer ve Emran, 2010; Dinh, Gardner, Meuser, Liden ve Hu, 2014), liderlik kavramının sosyal bilimler kapsamında en çok eğitim alanında çalışıldığı (Özkan, 2016) ve liderin etkililiği ile lider özelliklerinin araştırıldığı dikkat çekmektedir (Aydın, ve ark., 2010). Eğitim alanında çalışılmış birçok liderlik stili olduğu görülmektedir. Bu stillerden biri, tek adam modelinin öğrenci başarısını artırmaması ve okulun gelişimini desteklememesi



ile eğitim örgütleri içerisinde tüm eğitim paydaşları ile liderliğin paylaşarak, işbirliği ile başarının artmasını öngören liderlik stili “dağıtılmış liderliktir” (Harris, 2004; Harris ve Spillane, 2008; Baloğlu, 2011; Özdemir, 2012; Yılmaz ve Turan, 2015; Ereş ve Akyürek, 2016).

Öğrenen liderlik stili, sürekli olarak değişme ve gelişim gösteren dünyada yenilikleri takip edip ederek bu yeniliklere ayak uydurabilmesi ve performansı yüksek tutmak adına çabalayan liderlerin sahip olduğu liderlik türüdür. İlk olarak bireysel öğrenmeye açık, öğrenmek için çabalayan, yenilikleri kabullenip anlamaya çalışan, daha sonra ise etrafında bulunan kişilere öğrendiklerini öğretmeye hevesli, onların yeni bilgiler edinmesine katkı sağlayan, rehber liderlerin olduğu liderlik stili olarak tanımlanabilmektedir (Aksoy ve Işık, 2008; Yörük ve Akdağ, 2010; Parlar ve Cansoy, 2017).

Bu bakış açısı ile, öğrenmeyi bilen, öğrenmeye açık olan liderler ve örgütler gelişen dünyamıza ayak uydurabilmekte ve hayatta kalmaya devam etmektedirler (Çelik, 2011; Yalçın ve Ay, 2011). Öğrenen lider, kurumda bulunan bireyleri öğrenme odaklı davranmaya zorlayacağı söylenebilir. Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar sergileyebilen liderler olarak dikkat çekmektedir. Öğrenen liderleri diğer bireylerden farklı kılan özellikler kısaca aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Öğrenme eyleminden sorumlu olmak,
- Tüm enerji ve isteğini öğrenme süreci üzerinde yoğunlaştırmak,
- Tüm bireylerin kolektif bir şekilde öğrendiği örgütü tasarlamak,
- Hayat boyunca öğrenmeye ve öğretmeye öncülük etmek,
- Bireysel öğrenme açısından her zaman astlarının önünde olmak ve onlara modellik yapmak (Çelik, 1999).

Öğrenen lider olan bir yönetici, öğretmenlik rolünü sergilerken, hem öğrenen hem de öğreten olmak zorundadır. Okul yöneticisinin yeni bilgi ve becerileri öğrenerek bunları öğretmenlere öğretmesi ile onun öğretmenler üzerindeki gücünü artırdığı görülmektedir.

Bir başka liderlik stili ise Transformasyonel (Dönüşümcü) ve Transaksiyonel (Sürdürümcü) liderliktir. Transformasyonel liderlik stilinde lider işbirliğine önem veren ve çalışanlarının yeteneklerini, hayallerini gerçekleştirerek okul vizyonu oluşturmayı hedeflemekte ve eğitim kurumlarında değişimi ve yenilenmeyi

sağlamaktadır (Çelik, 1998; Buluç, 2009). Liderlerin, öğretmenlerin sorun çözme yeteneklerinin gelişimini sağlamak, mesleki gelişimlerini sağlamak ve işbirliği gerçekleşen okul kültürünü benimsetmek temel amaçlarıdır (Leithvood, 1994).

Transaksiyonel liderlik stiline bakıldığında ise liderin karar veren kişi olmasıyla beraber, çalışanları lider amaçlarını gerçekleştirmesi için güdüleyen ve onu takip etmesi gerekliliğinin olduğu bir stil dikkat çekmektedir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Eğitim kurumları içinde ortak bir hedef için performans gösterilmediği için çalışanlar ödül veya ceza ile motive edilmeye çalışılmakta ancak eğitim kurumlarının hedeflerini en hızlı ve kolay şekilde gerçekleştirmek adına çalışıldığı görülmektedir (Hater ve Bass,1988; Zembylas ve Lasonos, 2010).

Liderlik tarihini araştıran çalışmalara bakıldığında liderlik kavramının genel anlamda iş dünyasına ait bir kavram olarak ortaya çıktığı ve yönetim ile ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda iş dünyası ve yönetim alanından eğitim alanına aktarıldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Liderlik literatürüne bakıldığında ise ortaya çıkan birçok liderlik stiline kıyasla “öğretimsel liderlik” ve “akademik liderlik” doğrudan eğitim alanında ortaya çıkmış liderlik stillerindedir.

#### **2.4. Öğretimsel Liderlik**

Bu liderlik stilinde örgütün misyonunu tanımlama, kurum içerisinde düzen sağlama ve örgüt içerisinde pozitif iklim meydana getirme boyutlarından oluşan işbirliğine dayalı bir liderlik modeli görünmektedir (Aksoy ve Işık, 2008; Yörük ve Akdağ, 2010; Sağır ve Memişoğlu, 2012). Bu kavram, 1970’li yılların sonundan itibaren Batı’da bulunan ülkelerde başarılı ve etkili örgütlerde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda gündeme gelen bir konu olarak dikkat çekmektedir (Yörük ve Akdağ, 2010; Serin ve Buluç, 2012).

Öğretimsel liderlik yönetsel açıdan ele alındığı zaman yöneticilerin öğretmenlere aktif olarak yardım ettiği liderlik olarak açıklanabilmektedir (Blase ve Blase, 2000). Eğitim kurumlarında bulunan yöneticilerin bakış açısı ile açıklandığı zaman öğretimsel liderlik, kurumda bulunan öğrencilerin başarılarını arttırmak adına yöneticilerin direkt olarak ortaya koyduğu veya diğer çalışma arkadaşları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışların oluşturduğu liderlik türü olarak görülmektedir (De Bevoise, 1984; akt. Şişman, 2002; Aksoy ve Işık, 2008; Yörük ve Akdağ, 2010; Parlar ve Cansoy, 2017).

## 2.5. Akademik Liderlik

Akademik liderlik, genel liderlik kavramı ile benzer noktalara sahip olmakla birlikte, akademik alana ait kurumlarımda o ihtiyaçlara yönelik gelişen liderlik alanı içinde özel bir stildir (Durmaz, 2017). Akademik liderlik stiline kendine özgü anlaşılması gereken noktaları olduğu görülmektedir. Akademik liderliği etkileyen ve direkt olarak birebir şekilde ilgilenmesini gerektiren birçok farklı etken olmasından dolayı, diğer liderlik türlerinden ayrı bir noktada yer almaktadır. Akademik liderin içinde bulunduğu kurumdaki her bir etkeni ayrıca değerlendirerek onlara özel olarak farklı stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri uygulaması gerekmektedir (Sathye, 2004; Durmaz, 2017).

Akademik liderliğe genel bir tanım yapılacak olunursa misyon, yönetim, fikir üretme, takım çalışması yapma, yaptırma ve takım oluşturma vb. rolleri içeren bir liderlik türü olarak karakterize edildiği söylenebilir (Law ve Glover, 2000). Bunlara ek olarak akademik liderliğin temelde odaklandığı özel faaliyetler olarak akademik yönetim, öğretim, bilim ve araştırma ile öğrenci danışmanlığı vb. konular da yer almaktadır (Harman, 2002). Akademik liderler edindikleri bilgileri bir yeteneğe veya pratiğe dönüştürmeden önce iş esnasında denemeye gerek duymaktadır. Bu kapsamda bulunan örgütte meslek gelişimi adına akademik liderlerin çeşitli çalışmalar ve eğitimlerle gelişimleri desteklenebilir Gmelch ve Buller, 2016; Durmaz, 2017). Lider gelişimi uzun süren bir süreç olduğu için (Gardner, 1987), Akademik liderlerin gelişimi adına Wolverton ve Gmelch (2002) tarafından belirli koşullar ortaya çıkarılmıştır:

- Akademik liderliğin kapsamında bulunan rollerin ve sorumlulukları anlamak adına kavramsal anlayış geliştirme,
- Amaca ulaşmak için yönetici, personel, öğretim üyeleri ve öğrencilerle çalışabilecek beceriler geliştirme,
- Deneyimlerden yararlanarak öğrenmek ve ideal liderliği yaratacak yansıtıcı düşünce ve uygulama geliştirme.

## 2.6. Etkili Liderlik Anlayışından Karanlık Liderlik Gerçeğine

Liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde genellikle liderin sahip olduğu özellikler ile liderin sahip olduğu değerlerin ele alındığı görülmektedir. Bunun yanında bir liderin hangi liderlik stiline veya yönetim tarzını uygulaması gerektiği de yine literatürde bulunan çalışmaların konularını içermektedir. Liderlik kavramına dahil olan anlayışları, içerikleri, farklı liderlik türlerini belirlemeyi

hedeflemiş olan bu çalışmaların ortak amaçları en etkili ve yapıcı liderlik türünü ortaya koymak olarak görülmektedir (Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Brown, Trevion ve Harrison, 2005; Kelloway, Mullen, ve Francis, 2006; Einarsen, ve ark., 2007; Walumbwa ve ark., 2008; Pawlowska ve ark., 2010; Yukl, 2010; Kakabadse, Kakabadse ve Kouzmin, 2011; Shaw, Ericson ve Harvey 2011; Sheard, Kakabadse ve Kakabadse, 2013; Scovetta ve Ellis, 2015). “Liderlik kavramı iyi liderlikle eş anlam taşıyor” algısı ve akademisyenlerin liderlik ile ilgili çalışmalarında pozitif bir dil kullanması nedeniyle, liderin üstün özelliklerinin ortaya konulduğu bu çalışmalarda, olumsuz sonuçlar doğuran “liderlik özellikleri” ve olumsuz “lider özellikleri” üzerinde durulmamıştır (Sezici, 2015). Akademisyen, eğitimci ve danışmanlar lider yetiştirme olgusunu değerli insan kaynağı keşfetme süreci olarak görmeleri nedeniyle liderlik kavramına da olumlu bir tavırla yaklaşılmaktadır (Kellerman, 2004).

Liderliğin etkililiğini araştıran çalışmalarda, liderliğin başarısının, örgütün başarısı ile paralel olarak değerlendirildiği görülmektedir. Ancak ilk liderlik kuramlarından postmodern liderlik kuramlarına kadar hemen hemen hepsinin uygun gördüğü liderlik ortamlarında sorunlarla karşılaşıldığı göz ardı edilmeden, liderliğin her zaman doğru, hatasız ve pozitif bir kavram olduğu yanılıgısına düşülmemelidir. Bu kapsamda incelendiğinde çalışanların motivasyonunu ve çalışma ortamını negatif yönde etkileyen olumsuz lider davranışlarının incelendiği çalışmaların çokça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir (Tepper, 2000; Einarsen vd, 2007; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes, 2007).

Liderliğin karanlık tarafından bahseden çalışmaların ilk olarak etkili liderliğin olmayışı ya da etkisiz liderlik / başarısız liderlik şeklinde ele alındığı görülmektedir (Ashforth, 1994; Tepper, 2000; Kelloway, ve ark., 2006). Metafor olarak uygun bir benzetme olan “liderliğin karanlık tarafı” aynı zamanda hem iyi hem kötü davranışlar sergilenebilmesinden dolayı liderin aslında başka bir yanı daha olduğunu ifade etmektedir (Einarsen ve ark., 2007). Ancak yıkıcı liderlik kapsamında bakıldığında, etkisiz liderlik tanımlamasından çok daha fazlasını ifade ettiği görülmektedir (Ryan, Odhiambo, ve Wilson, 2021). Etkisiz liderlik, örgütün hedeflerini gerçekleştirmede ve çıkarlarına ulaşmada yetememeyi ifade ederken, yıkıcı liderlik, bilinçli ya da bilinç dışı örgüte veya takipçilere zarar vermeyi içermektedir ve yıkıcı liderlik ile karıştırılmamalıdır. (Einarsen ve ark., 2007; Krasikova, Green ve LeBreton, 2013).

## 2.7. Liderlikte Karar Alma Faktörü

İnsan, mantığından önce duyguları ışığında eylemlerinin büyük bir kısmını şekillendirmekte (Pareto, 2010) ve bu nedenle liderlerin bilinçli veya bilinçsiz gösterdikleri bazı davranışların, aldıkları kararların veya kurdukları ilişkilerin kendilerini, takipçilerini veya ortamı olumsuz durumlara sokmaları mümkün olabilmektedir. Liderler diğer örgüt içindeki inanlara kıyasla daha büyük bir kitlenin ve örgütün tamamını etkileyecek düzeyde karar verebildiği için, örgütün geleceğini şekillendirme ve performansını doğrudan etkileme gücüne sahiplerdir. Liderler bu güç ile örgüt ve çalışanlar için iyi ya da kötü sonuçlara sebep olabilirler ve mevcut yapının içinde bulunan her unsurun, gerçekleşen yıkıcı eylemlerden etkilenmemeleri mümkün değildir. (Holloway, 2009; Kets de Vries 2014; Kazancı, 2019). Yıkıcı liderliğin negatif etkileri üretkenlik, yaratıcılık, refah üzerinde (Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes, 2007; Naseer ve ark., 2016), bulunulan örgüte ve/veya lidere karşı gösterilen olumsuz tavır açısından (Schyns ve Schilling, 2013) görmezden gelinmeyecek kadar derindir.

Liderler aldıkları kararlarda öncelikle ve yalnızca örgütün meşru menfaati yerine kişisel çıkarlarını ön plana koyabilmekte, örgütün geleceğini tehlikeye atarak kararlar verebilmekte ve direniş gösteren örgüt üyelerine karşı bile yıkıcı davranışlarına devam edebilmektedirler (O'Conner ve ark., 1995). İyi bir planlama ile organize edilerek hazırlanmış en iyi stratejiler bile, insanların duygusal yanlarını göz ardı ederek hazırlandığı için insanın irrasyonel davranışlardan kaçınamayacak yapıda olmasından dolayı aksayabilir ya da raydan çıkabilirler (Kets de Vries, 2009; Kazancı, 2019).

Liderliği yalnızca iyi liderlik olarak görmek, bilginin doğruluğuna zarar vermekte ve yanıltıcı olmaktadır (Kıyıkçı, 2016). Kellerman (2008)'ın da belirttiği gibi liderliğin yıkıcı tarafını yok saymak, tıp alanında bulaşıcı hastalıkları görmezden gelerek sağlığı öğretmek gibi yanlış ve anlamsızdır. Daha önce de belirtildiği gibi elbette güç sahibi tüm liderlerin yanlış karar vermeleri mümkündür ancak birçok liderin bu kararların sonuçlarını düzeltme eğiliminde oldukları görünmektedir. Yönetim yaklaşımlarının tamamında teorik olarak ekonomik insan (homo-economicus) temel alıyor olsa da örgütlerde hayata geçirilen bu yaklaşımları uygulayanlar, kendi çıkarlarını maksimum seviyeye çıkarmayı amaçlayan ve tam rasyonel değil, istekleri, beklentileri, deneyimleri olan gerçek insanlardır (Kazancı, 2019). Örgütlerde gözlemlenen karanlık ve yıkıcı davranışları yok saymak, tam

rasyonel bir insanın mümkün olmamasından dolayı akılcı görülmemektedir (Goldman, 2006) ve Kets de Vries (2009)'e göre her insanın; güvenilmez, bencil, kararsız, kontrolcü ya da küstah bir irrasyonel tarafı bulunmaktadır. Liderlerin örgüt içindeki mevki ve gücü arttıkça verilen kararların, yıkıcı davranışların etkileri de aynı düzeyde artacaktır ve örgütün işlevi, çalışanlar ve hatta çalışan yakınları bile sorunlardan etkileneceklerdir (Kets de Vries, 2006; Tepper, 2007).

## **2.8. Karanlık Liderlik Türleri**

İnsanların irrasyonel (Kets de Vries, 2009) yanlarının olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak günümüz liderlik kuramcılarının olumsuz durumları gerçekleştirecek varsayımları araştırmaya başlamış ve pek çok farklı kavram ile kötü ve zarar verici yanları açıklamaya çalışsalar da ortak bir tanım ve bir çerçeve belirlemeyi başaramamışlardır (Blakesley, 2008; Hackman ve Wageman, 2007; Northouse, 2010; Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011; Scovetta ve Ellis, 2015). Kendi çıkarlarını önceleyen, örgüte zarar veren ve çalışanları ya da örgüt kaynaklarını, performansını yıkıma götüren yöneticilere yıkıcı lider denildiği görülmekte ancak tek başına bir kişiyi sorumlu tutmak ya da kişisel özelliklerinden kaynaklandığını belirtmekten ziyade liderin yıkıcılığa yol açtığı ve bu yıkımın gerçekleşebildiği süreçleri değerlendirmenin daha doğru olduğu düşünülmektedir (Kazancı, 2019). Dolayısıyla ile yıkıcı liderliğin incelenmesi gerekliliği doğmaktadır. Bu bakış açısı ile literatür incelendiğinde birçok yıkıcı liderlik stiline yakın bir zamanda araştırılıp tanımlanmaya başladığı görülmektedir.

## **2.9. Laissez-Faire Liderlik**

Yapısı ve özellikleri nedeniyle takipçiler ile liderlerin aralarında bulunan ilişkiyi yalnızca bir alışveriş süreci şeklinde ortaya koyan etkileşimci liderliğin (Bryant, 2003; Barnett ve McCormick, 2004) içinde ele alınan (Karip, 1998; Lee, Yun ve Srivastava, 2013) ve etkileşimci liderliğin ortaya çıktığı üç boyutu (koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire) (Buluç, 2009; Cemaloğlu ve Kılınç, 2012) arasında ele alınan Laissez-faire liderlikte, liderin temel görevinin kaynak yaratmak olduğu (Türkmen, 1999) ve kurumların geleceği ile ilgili önemli gelişmelerin kurum çalışanlarına bırakıldığı dikkat çekmektedir (Yeşil, 2016).

Liderlik özellikleri bulunmayan yöneticilere atfedilen Laissez-faire liderlik türünde, “sözde liderlerin”, liderlik yapmaktan uzak durduğu, çalışanlarının desteğe ihtiyacı olduğu zaman ortalıkta olmayan, onların motivasyonunu ve yaratıcılığı artırmak adına bir girişimde bulunmayan özellikleri olduğu ortaya çıkmaktadır

(Karip, 1998). Tam olarak çalışanların ya da kurumun başıboş, serbest ve tam özgür bırakıldığı (Bass, 1985) bu liderlik stilinde hiçbir karar vaktinde alınmamakta, sorulara cevap verilmemekte ve sahip olunan yetki değerlendirilememektedir (Karip, 1998; Arun, 2008; Buluç, 2009).

Bu sözde liderlerin yapı gereği ortaya çıkan davranışları nedeniyle kurumlara ve gerçekleştirilen organizasyonlara negatif yönde etki göstermelerinden ve yıkıcı sonuçlara neden olabilmesinden dolayı (Ryan ve ark., 2021) bu liderlik stili, yıkıcı liderliğin gelişimindeki ilk aşama olarak görülmektedir (Krasikova, Green ve LeBregon, 2013).

### **2.10. Küçük Tiranlık**

Literatüre bakıldığında liderliğin negatif yönünün araştırıldığı yapılmış ilk çalışmalarda Cogner (1990) ve Ashforth (1994)'un yapmış olduğu çalışmalar görülmektedir. Bu çalışmalar liderin karanlık yönünü araştırmakla birlikte bulgularında da benzer sonuçlara ulaşmış oldukları görünmektedir. “Küçük tiran” olarak nitelendirdikleri liderin düşüncesiz şekilde davrandıkları, bu nedenle çalışanlar üzerinde psikolojik ve fizyolojik birçok hasar bıraktıkları bulgularında yer almaktadır. Aynı zamanda çalışanları tiranlıkları uygulayarak baskı ile sindirip, kendi isteklerinin koşulsuzca kabul edilmesini sağlayan, aşağılayan ve küçük gören tavırlar sergileyen, yıkıcı liderlik ile ilgili benzer liderlik özelliklerini ortaya çıkarmışlardır (Erickson ve diğerleri, 2015).

### **2.11. Despotik Liderlik**

Etik liderliğin karşıt teorisi olarak Despotik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, liderin olumsuz özellikleri ortaya çıkarılmış ve örgüt çalışanlarının performansını azaltan, yaratıcılıklarını olumsuz etkileyen, takipçilere karşı yine benzer şekilde küçük düşürücü ve baskıcı tavırlar sergileyen lider özellikleri ortaya konmuştur. Yıkıcı liderlikten farkı olarak, despot liderlerin, liderlik kavramının ahlaki karakterini ve bütünlüğünü ortaya koyamaması olarak görülmektedir. Bu aşamada despot liderlerin motivasyonlarının kendi çıkarları olduğu ve bu çıkarlar için istismarcı, ahlaki olarak uygunsuz, manipülatif ve egoist bir davranış biçimi sergiledikleri belirtilmiştir (Hoogh ve Hartog, 2008; Ofori, 2009; Naseer, Raja, Syed, Donia ve Darr, 2016). Despotik veya Hükümdar lider, astlarına veya takipçilerine karşı duyarsız, onların ihtiyaç ve endişelerini görmezden gelen, bencil davranan, yalnızca karşı taraftan onun istek ve arzularına göre hareket etmesini bekleyen kimse olarak tanımlanmıştır (Schilling, 2009; Karadaş ve Adıgüzel, 2017). Despot liderler,

içinde buldukları örgüt ve topluluk, her ne olursa tüm gücü ve otoriteyi ellerinde bulundurmak isterler. Kendi bildikleri doğrulara göre ilerleyen, zor kullanmaktan çekinmeyen gerektiği takdirde ellerinde tuttıkları gücü kötüye kullanabilen liderler olduğu bilinmektedir. Ayrıca ahlaki değer açısından bozuk ve düşük etik değerlere sahip oldukları belirtilmektedir (Donuk, 2006; De Hoogh ve Den Hartog, 2008).

Tüm bu özelliklerden dolayı despot liderlerin, örgütte bulunan iş görenlerin performansları olumsuz etkilediği ve doğal olarak örgütün arzulanan verimliliği elde edemeyeceği ortamların oluşmasına yol açtığı görülmektedir. Hoog ve Hartog (2008), etrafındaki bireyleri sömürerek kendini üstün görme veya kendini etrafındaki bireylerin çok üzerinde tutma, bu liderliğin en büyük özelliklerindendir. Hoog ve Hartog yaptıkları çalışmada despotik liderlerin, bireysel güçlerini ve çıkarlarını her şeyin önünde tuttıkları, sorumluluklarının sorgulanmasından hoşlanmadıkları, kişilere karşı gösterdikleri tavır ve tutumların her zaman emredici bir biçimde olduğu, kesin itaat bekledikleri ve kindar oldukları sonuçlarına ulaşmışlardır.

Schilling (2009) ise, despot liderliği negatif liderlik başlığı altına ele almıştır ve ona göre despot liderler; bireysel çıkarları ve amaçlarını gerçekleştirmek için etrafındaki bireyleri kullanan, hata olduğunda tüm sorumluluğu onlara yükleme, etrafındaki kişilerce ulaşılmaz görünmek isteme, hedeflerine ilerlediği yolda baskı ve tehdit yollarına başvurmaktan kaçınmama şeklinde tutum ve davranış sergileyen kişilerdir. Söz konusu liderlerin, işlerin istemediği yönde ilerlemesi sonucunda iş görenlere ceza vermekten ve onlara karşı yıldırıcı uygulamaları hayata geçirmekten de çekinmedikleri belirtilmiştir. Despotik liderlik, otokratik liderlikten de izler taşımaktadır.

## **2.12. Toksik Liderlik**

Toksik liderlik kavramı bir başka yıkıcı liderlik kavramlarından biri olarak dikkat çekmektedir. Temelde yıkıcı liderlikten ayrılan özellikleri: liderlerin çalışanlardan daha çok örgüte zarar veren, kasıtlı kötü ve zehirli davranışlar sergilenmesi ve kötü niyetli olmasıdır (Van Fleet ve Griffin, 2006; Reyhanlıoğlu ve Akın, 2016). Korku yöntemi ile çalışanları kontrol etmeyi, iletişimi zorlaştırmayı seçen toksik liderler, çalışanlar tarafından sorgulanmayı ve eleştirilmeyi istemeyerek, itaat beklemektedirler (Reed, 2004; Schaubroeck ve diğerleri; 2007; Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015; Erickson ve ark., 2015). Aynı zamanda bu liderler çalışanları düşünmeyen ve kendi çıkarlarını önceleyen bir yapı çizmekte ve bu açıdan yıkıcı liderlikle benzer özellikler göstermesi dolayısı ile eş kavram olarak da kullanıldığı



görülmektedir. Toksik liderlikle ilgili çalışmalara bakıldığında yıkıcı liderlikte olduğu gibi liderin kişisel özellikleri ve örgütün dinamikleri üzerine çalışmalar yapıldığı dikkat çekmektedir (Fleet ve Griffin, 2006; De Wet, 2010). Yapılan çalışmalarda örgütün sahip olduğu değerlerin ve sosyal yapının (suç ve ceza tanımları, cinsiyet rolleri, ekonomi ve kültürel değerleri, vb.) örgüt içinde gerçekleşen toksik davranışların kabul edilebilirliğini, zorbalığın şiddetinin düzeyi, toksik davranışın oluşumunu engelleme veya ortaya çıkarma gibi güçlü özelliği vurgulanmıştır (De Wet, 2010).

### **2.13. Kötü Liderlik**

Kötü liderlik türüne bakıldığı zaman liderin, çalışanları ile psikolojik olarak çatıştığı ya da duygusal anlaşmazlıklar yaşadığı görülmektedir. (Harvey ve ark., 2007). Yıkıcı liderlik yerine de kullanılan kötü liderlik, benzer olarak sistematik şekilde tekrarlanan davranış kalıplarını gerektirmekte ve çalışanlara karşı her türlü düşmanca tavrın sergilenmesini içermektedir. Yıkıcı liderlikten farklı olarak hiçbir koşulda fiziksel temas olmaksızın sözlü ya da sözsüz her tür kırıcı, kaba, sözünü tutmama, gösterilen performansı ve üretkenliği hiçe sayma gibi özellikler belirtilmektedir. (Tepper, 2000; Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007; Krasikova, Green ve LeBreton, 2013).

### **2.14. Narsistik Liderlik**

Toksik liderlik içinde yer alan narsistik liderlik türünün yıkıcı liderliğe oldukça benzer özelliklere sahip olduğu dikkat çekmektedir. Yıkıcı liderlik ile aynı olmalarını engelleyen tek unsur, lider odaklı nedenlerden kaynaklanan sorunların ortaya çıkması olarak görülmektedir (Higgs,2009; Quimet, 2010). Bu durumu Rosenthal ve Pittinsky (2006) yaptıkları çalışmada, narsistik liderlik sonucu ortaya çıkan olumsuz durumların, kendilerine hayran olan bu tür liderlerin çalışanlarının da aynı şekilde kendilerine hayran olmalarını beklemesinden kaynaklandığı için oluştuğunu belirtmiştir. Narsistik liderler kendilerine aykırı her türlü yasa ve yasağı görmezden gelerek, başarısızlık ve utanç duygusunu reddetmektedirler. Bu liderler sahip oldukları aşırı özgüven ve sahip oldukları savunma mekanizması sayesinde her daim başkalarından üstün olma eğilimindedirler (Samier ve Atkins, 2010). Higgs (2009)'in yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, narsistik liderlik sergilenen bir örgütte çalışanların, liderin hedefleri ile uyumlu çalışmayı bir süre sonra başarmaları ve liderlerine benzer şekilde düşünme eğilimini göstermeleri dikkat çekmektedir.

## 2.15. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderliği tanımlamak için disiplinler arası bir yaklaşımla (Ryan ve ark. 2021) örgüt yapıları ve güç ilişkileri sosyolojik bağlamda değerlendirilirken (Bowie, 2005; Price ve Bezuidenhout, 2005), örgütün ve insanların sahip olduğu değerler etik açıdan ele alınarak felsefe bağlamında değerlendirilmektedir (Solomon, 2006; Eisenbeiss, van Knippenberg ve Fahrbach, 2015). Bunun yanında elbette lider ve takipçi söz konusu olduğunda psikoloji alanından da (Conger, 1990; Maccoby, 2007; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes, 2007) bahsetmek gerekmektedir. Sonrasında mutlaka fenomenin gerçekleştiği süreç ve sonucu açıklayabilmek adına takipçi, lider ve ortam arasındaki etkileşim ele alınarak bakılmalı ve yalnızca sistemdeki tek bir unsur kaynaklı görülmemelidir.

Liderliğin “karanlık tarafı” (Hogan ve Hogan, 2001) araştırmalarda incelenmeye ve bu süre içinde liderlikte: “zorbalık” (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley ve Harvey, 2007; Harvey, Treadway ve Heames, 2007; Namie ve Namie, 2000; Zapf, Einarsen, Hoel ve Vartia, 2003), “toksik liderlik veya zehirli liderlik” (Lipman-Blumen, 2006), “kötü liderlik” (Erickson, Shaw, ve Agabe, 2007; Kellerman, 2004), “tacizkar liderlik veya istismarcı liderlik” (Tepper, 2000) “narsistik liderlik” (Paunonen, Lönnqvist, Verkasalo, Leikas, ve Nissinen, 2006) gibi liderliğin karanlık tarafının incelenmesine dair çalışılan tüm bu konular “yıkıcı liderlik” (Einarsen ve diğerleri, 2007; Ryan ve ark., 2021) olarak adlandırılmıştır. Bahsedilen tüm bu liderlik stillerinin, yıkıcı liderliğin sınıflandırılmasını temsil ettiği varsayılabilmektedir. Bununla birlikte, yıkıcı, zehirli, kötü, zorba veya taciz edici, istismarcı olarak çeşitli şekillerde tanımlanan liderliklerle arasında farklılıklar olduğu gibi, benzer şekilde bu alanlarda ampirik çalışma oldukça azdır. (Einarsen ve ark., 2007; Shaw ve ark., 2011).

Literatürde yıkıcı liderlik kavramına ilişkin tanımlamalara bakacak olursak: yıkıcı liderlik, çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını tekrarlayan ve sistematik şekilde engelleyen, bulunulan kurumun menfaatlerine, kaynaklarına, hedef ve eylemlerine zarar veren yönetici davranışlarını içeren liderlik türüdür (Pelletier, 2012). Bir başka tanımda ise yıkıcı liderlik, lider davranışlarının zararlı ve zayıflatıcı yönde şiddet içeren, umursamaz haliyle çalışanları da benzer bir davranış biçimine sevk ederek olumsuz etkileyen, sonuç olarak çalışanlarının da katkı sağlaması ile kuruma ve kurum organizasyonlarına da zarar veren liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Krasikova, Green ve LeBreton, 2013). Blase ve Blase (2007) ise yıkıcı

liderliği yine benzer şekilde, kurumun hedefleri ve sahip olduğu kaynaklarını olduğu gibi çalışanların moral, isteklendirme ve iş tatmini konusunda olumsuz yönde tekrarlayan davranış biçimlerini ifade etmiştir.

Kellerman (2004)'ın yaptığı çalışma incelendiğinde kötü (yıkıcı) lider olarak tanımladığı yedi tür (Yetersiz; Sert; Ölçsüz; Duygusuz; Yozlaşmış (Rüşvetçi); Dar görüşlü ve Kötü) tipoloji, vaka çalışmalarına ve anekdot bilgilerine dayanmaktadır. Einarsen ve ark. (2007), destekleyici-sadakatsiz liderliği, raydan çıkan liderliği ve zorba liderliği tanımlayan kavramsal bir tipoloji geliştirmiş ancak bu sınıflandırma şeması da deneysel olarak test edilmemiştir (Shaw ve ark., 2011).

Etkili bir yıkıcı liderlik tipolojisi geliştirememesinin nedenlerinden biri de örgütlerde geniş kapsamlı bir yıkıcı liderlik ölçütünün bulunmamasıdır. Ancak zaman içinde yapılan çalışmalarla ortaya konan “tacizkar liderlik” (Tepper, 2000), zorbalık (Notelars, Einarsen, De Witte ve Vermunt, 2006), narsisist liderlik (Rosenthal ve Pittinsky 2006), toksik liderlik (Padilla, Hogan ve Kaiser 2007) negatif liderlik türleri ile yıkıcı liderlik türünün (Sommers, Schell ve Vodanovich 2002; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes 2007) birbirleri ile ilişkili özelliklere sahip, bariz benzerlikler olduğu görülmektedir (Shaw ve ark., 2011). Buna karşın ortak bir tanım veya yıkıcı liderlik çerçevesi çizilememiştir (Einarsen ve ark., 2007; Krasikova ve ark., 2013). Takipçileri/astları odak noktasına alan çalışmalara bakıldığında liderin/üstlerin davranışları değerlendirilerek psikopat, tacizkar, istismarcı, yoldan çıkmış, zorba, sağlığa zararlı gibi lider özellikleri belirlenmiştir (Lombardo ve McCall, 1984; Kile, 1990; Ashforth, 1994; Schackleton, 1995; Hornstein, 1996; Namie ve Namie, 2000; Tepper, 2000; Furnham ve Taylor, 2004).

Literatürde bulunan bir diğer yıkıcı liderlik çalışmaları ise, örgüte yönelik olan, hedeflenen dışında çalışmalara yönelik yıkıcı eylemleri ele alan toksik lider (Lipman-Blumen, 2005) ve McCall ve Lombardo'un (1983) liderin raydan çıkması gibi tanımlamalara sahip çalışmalar olduğu görülmektedir. Toksik lider, manipölasyon, yolsuzluk, sabotaj, ikiyüzlülük, etik olmayan, yasadışı, suç eylemleri de dahil olmak üzere çeşitli etik dışı davranışla hareket eden liderler olarak tanımlanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005). İstismarcı lider tanımlamasına bakıldığında ise, liderin asıl amacının başkalarının kontrolünü sağlamak ve bu kontrolü korku ve gözdağı vererek gerçekleştirmektedir (Hornstein, 1996). Ayrıca Kellerman (2004) çalışmasında liderlerin, yalan, hırsızlık, aldatma yolu ile kendi

çıkarlarını örgüt menfaatlerinden öne koyarak yolsuzluğa dahil olabileceklerini belirtmiştir.

Literatürde yapılan tüm negatif liderlik türlerine dair açıklamalar incelendiğinde yıkıcı liderlik adına örgüt/çevre ve astlar/takipçi için kapsayıcı bir tanım gerekliliği dikkat çekmektedir. Liderler sahip oldukları gücü kötüye kullanarak hem örgütteki astlarını hem de örgütü kötüye kullanma fırsatına sahip görülmektedir (Vredenburg ve Brender, 1998). Dolayısı ile hem örgütün sahip olduğu kaynak ve etkililiği hem de astların motivasyon ve memnuniyetini olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu doğrultuda “Yıkıcı liderlik” Einarsen ve ark. (2007) tarafından: “Bir liderin ya da yöneticinin örgütün hedeflerini, görevlerini, kaynaklarını ve etkililiğini ve / veya astlarının motivasyonunu, refahını, iş memnuniyetini baltalayarak ve / veya sabote ederek örgütün meşru menfaatini ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Bu tanım astlara yönelik ve örgüte yönelik davranışları kapsamaktadır. Dikkate alınan bu tanımın, takipçi, lider ve ortam bağlamını ve etkileşimini ele alarak tüm diğer tanımlamaları (tacizkar, narsist, zehirli, despotik, istismarcı, vb.) kapsadığı görülmektedir (Ryan ve ark., 2021). Yıkıcı liderlik gerçekleşirken örgüt ve çalışanlarını doğrudan ya da dolaylı şekilde olumsuz etkileyen, takipçilere ve örgüte sonuç olarak zarar vermesi beklenen, sistematik olarak tekrar eden, uzun süreli davranışlarla meydana gelen bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (Erickson ve ark., 2015). Yıkıcı liderlik tanımında sistematik ve tekrarlanan davranışların önemi belirtilirken herhangi bir tesadüfi eylem tanıma dahil edilmemiştir. Ayrıca yıkıcı liderlik davranışı zarar vermeyi doğrudan amaçlamasa da yetersizlik, düşüncesizlik, duyarsızlık sonucu örgüt ya da takipçileri olumsuz etkileyen davranışlar sonucu da olabilmektedir. Yıkıcı liderliği tanımlarken liderin niyetinden çok davranışları ve sonuçlarına odaklanılmışsa da, bir lideri yıkıcı olarak tanımlamada takipçilerin sahip olduğu öznel yargılar da, var olan niyetin rolü de göz ardı edilmemelidir (Einarsen ve ark., 2007)

Yıkıcı liderlik, yönetim alanında önem taşıyan çalışanların motivasyonunu, refahı ve iş doyumunu, kaynakların etkili kullanımını, bulunan kurumun menfaatlerini, amaç ve hedeflerini sabote veya ihlal ederek finans, moral veya üretkenlik üzerinde de olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Einarsen ve Raknes, 1997; Keelan, 2000; Duffy, Ganster ve Pagon, 2002; Olafsson ve Johannsdottir, 2004; Einarsen, Aasland, ve Skogstad, 2007; Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007). Yıkıcı liderlik, doğası gereği liderlik içine gömülü (Krasikova ve ark., 2013) olması

nedeniyle sergilenen kurumlarda tespit edilmesi genellikle zor ve tespit edildikten sonra da yanlış yönetilen bir liderlik türü olarak görülmektedir.

Üretkenlik artışını maksimum düzeye çıkaran, hatta uzun sürmeyen pozitif sonuçlar yaratan bir liderin, karanlık ve yıkıcı yanlarını keşfetmek aynı örgütte bulunan kişiler tarafından her zaman mümkün olmayabilir, liderin yıkıcılığı görmezden gelinebilir ya da kabul edilmeyebilir (Goldman, 2006b). Bu liderlik türünde sergilenen davranışlar örgütün sahip olduğu ihtiyaç ve menfaatlerden çok liderin istek ve beklentilerine uygun şekilde davranmayı gerektirmektedir. Liderin bu bencil yönelimi gerçekleştirirken sıkça uyguladığı yöntemlerin ise ikna, etkileme, güven verme yerine manipülasyon, zorbalık ya da baskı olduğu dikkat çekmektedir (Thoroughgood, Tate, Sawye ve Jacobs., 2012). Yıkıcı liderin, kurbanlarının zayıflatıcı, sosyal, psikosomatik, psikolojik etkilere maruz kalarak, kurban olarak nitelendirilen kişilerin özyeterlilikleri ve iş yapabilme kabiliyetlerinin üzerinde olumsuz etkiler ile kendini gösterdiği görülmektedir (Leymann ve Gustafsson, 1996; Einarsen ve Raknes, 1997; Einarsen, 1999). Yıkıcı liderin kişilik özelliklerini tanımlayan çalışmalara bakıldığında benzer özelliklere değinildiği dikkat çekmektedir. Yıkıcı etkiler bırakan toksik liderlerin ana özelliklerini Kets de Vries (2014) şu şekilde sıralamıştır:

**Tablo 2.** *Toksik Liderin Ana Özellikleri*

<i>Narsisizm</i>
<i>Manik-depresif – bipolar davranış</i>
<i>Pasif- agresif tutum</i>
<i>Duyusal kopukluk</i>

(Kets de Vries 2014)

Başka bir çalışmada ise yıkıcı liderlerin kişili özellikleri için Proaktif ve Reaktif olarak 2'ye ayrılmış bir model görülmektedir (Harvey ve ark., 2007) Proaktif yıkıcı liderlerin özellikleri şu şekilde belirtilmiştir:

**Tablo 3. Proaktif Yıkıcı Liderlik Özellikleri**

<i>“Manipülatif</i>
<i>Güç ve etki birikimi</i>
<i>Kıskançlık</i>
<i>Narsistik</i>
<i>Anti sosyal”</i>

(Harvey vd. 2007)

Proaktif yıkıcı liderler bu özelliklerden kaynaklanan yıkıcı etkileri örgütün ve takipçilerin üzerinde doğrudan hissettirmektedir. Proaktif kişilik özelliğine sahip liderler herhangi bir aracı kullanmadan davranışlarının doğrudan hedefe yönlendirip hedefi etkilemektedirler. Örgütün verimliliği ve performansı olumsuz etkilenirken takipçilerin de iş motivasyonu ve doyumunu hissedilen yıkıcı davranışlar yoluyla negatif etkilediği belirtilmiştir. Bunun yanında bahsedilen Reaktif yıkıcı liderlerin özellikleri şu şekilde belirtilmiştir:

**Tablo 4. Reaktif Yıkıcı Liderlik Özellikleri**

<i>“Tembellik</i>
<i>Ehliyeti olmama</i>
<i>Yetersiz Tecrübe</i>
<i>Örgüt İçinde Korunmuş</i>
<i>Kötülük”</i>

(Harvey vd. 2007)

Bu kişilik özelliğine sahip liderler proaktif yıkıcı liderlerin aksine örgüt ve takipçiler üzerinde dolaylı yoldan etki göstermektedir. Dolayısı ile örgütün etkinliği, performansı, üretkenliği ve takipçilerin algıları yoluyla da söz edilen etkiler görülür olmaya devam etmektedir (Kazancı, 2019). Literatürdeki araştırmalar, liderlerin bir organizasyon sonucu oluşan başarısızlıklarını kabul etmek yerine görmezden geldiğini ya da başkalarını sorumlu tutma eğiliminde olduklarını göstermektedir

(Goldman, 2006a). Takipçiler ise, liderlerin gösterdiği bahsedilen davranışların ardında, örgütten ayrılma ile sonuçlanan memnuniyetsiz bir süreç yaşadıkları dikkat çekmektedir. Araştırmalara bakıldığında benzer yıkıcı lider özellikleri Kriskova ve ark. (2013) ele alarak var olan davranış biçimleri ve ilişkili etmenleri listelemiştir:

**Tablo 5.** *Yıkıcı Liderlik Olgusunu Gösteren Yapılar Arasındaki Fark ve Benzerlikler*

		Yıkıcı Eylemleri Fark eder, Hedefler Konusunda Sessizdir	Yıkıcı Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılan Yıkıcı Eylemleri İçerir	Yıkıcı veya Yapıcı Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılan Yıkıcı Eylemleri İçerir
İstismarcı Yönetim	Denetçilerin fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli sergilenmesine ve ne ölçüde dahil olduklarına ilişkin "astların algılarını" içerir (Tepper, 2000; Tepper, 2007).	x		
Küçük Tiranlık	Gözde olmayı, kişisel amaçlar için otoriteyi kullanmayı ve takipçileri küçümsemeyi içeren liderliktir (Ashforth, 1994).	x		
Sözde Dönüşümcü liderlik	Takipçi ihtiyaçları ve örgüt hedefleri öncesinde kişisel hedefleri vurgulayan liderliktir; manipülasyon, aldatma ve zorlamaya dayanmaktadır. Takipçiler arasında lidere bağımlılık, iltimas ve rekabeti geliştirir Dasborough ve Ashkanasy, 2002; Price, 2003)		x	
Kişiselleştirilmiş karizmatik liderlik	Liderlerin kasıtlı olarak kişisel çıkarı için, takipçileri manipüle etme ve yetkilerini azaltma, bağımsızlıklarını kısıtlama dengesiz ilişkiler yaratmasını içermektedir (Howell, 1988; O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, ve Connelly, 1995; Sankowsky, 1995).		x	

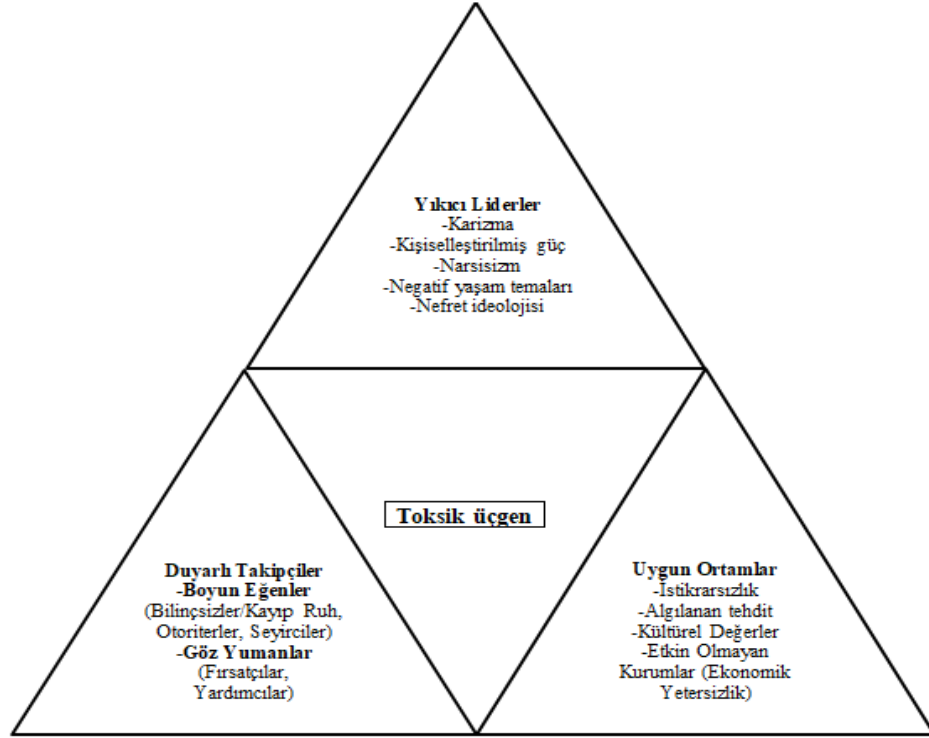
Stratejik zorbalık	"Kişisel ve / veya organizasyonel hedeflere ulaşmak için takipçileri daha kolay kontrol edilebilecekleri itaatkar, güçsüz bir konuma yerleştirmek adına stratejik olarak seçilmiş etki taktiklerini" içermektedir (Ferris ve diğerleri, 2007).	X
Yönetimsel tiranlık	"Bir liderin tekil, takıntılı vizyonunu ve örgütü bu vizyona ulaşmaya doğru yönlendirmek için kullandığı zorlayıcı yöntemleri" içermektedir. (Ma ve diğerleri, 2004).	X

Bunun yanında lideri yıkıcı olmaya yönlendiren içsel ve dışsal nedenleri baz alarak sunduğu listede yıkıcı liderliğin gerçekleşmesindeki etmenlerden söz etmişlerdir. Kriskova ve ark (2013)'e göre örgütün lideri ile örgüt çıkarları ters düşebilmekte veya bu çıkarlar benzer olsa dahi takipçiler tarafından istemli ya da istemsiz şekilde engelleniyor olabilmektedir. Lider amaçlarına ulaşmak açısından yeterli kaynak olmaması, motivasyon ya da takipçilerin yetersizliği gibi engellerle karşılaşılıyor olabilmektedirler. Liderin sahip olduğu algı onu yanlış olarak yönlendiriyor veya liderin kişisel düzenleme veya planlama becerilerinde eksiklikler olabileceği de belirtilmiştir. Liderlerin asıl amacına ulaşmak için zarar veren davranış kalıplarını en etkili yol olarak benimsemiş ve benlik algısı aşırı gelişmiş olabileceği görülmektedir. Bunun yanı sıra örgüt içinde liderin amaçlarının ihmal edilmesi ile yıkıcı davranışların kabul görmesi de bu nedenler içinde yer almaktadır.

Yapılan liderlik çalışmalarının içerikleri liderlerin özellikleri ve davranışlarına odaklanıldığı görülen lider merkezli çalışmalardır ve bu çalışmalarda liderliğin gerçekleşmesindeki dinamiklerin göz ardı edildiği dikkat çekmektedir (Tee, Paulsen ve Ashkanasy, 2013; Hallinger, 2018). Yıkıcı liderlik ile ilgili literatüre bakıldığında da aynı eğilimi gösterdiği görülmektedir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011). Bu türlü çalışmalar liderliği yalnızca "liderin yaptığı bir şey" olarak ele alırken liderliğin gerçekleşmesi ve yıkıcı sonuçlar doğurana kadar sürdürülebilmesinde takipçi ve ortam unsurlarını görmezden gelmektedir (Thoroughgood, Padilla, Hunter ve Tate, 2012; Thoroughgood, Sawyer, Padilla ve Lunsford, 2018). Lider özelliklerinin varlığını reddetmeden tek başına liderliği gerçekleştirmedeki yetersizliğini savunan Padilla, Hogan ve Kaiser (2007), yıkıcı liderliği bir sonuç olarak değerlendirirken,



potansiyel yıkıcı bir liderin birçok bağlamda belirli takipçilerle liderliği gerçekleştiremeyecek olmasına vurgu yaparak, ortam, takipçi ve lider faktörlerinin etkileşimine dikkat çeken bir model geliştirmiştir. Bu model “toksik üçgen” adı ile tanımlanan yıkıcı liderin kişisel özellikleri yanı sıra yıkıcı davranışları geçerli kılan ve uygulanabilmesini mümkün kılan ortamlar ile yıkıcı davranışlara uyum sağlayan, boyun eğen ya da destekleyen takipçileri ele almaktadır (Padilla ve ark., 2007).



Şekil 1. Toksik Üçgen: Yıkıcı liderliği ortaya çıkaran değişkenler (Padilla ve ark, 2007)

Liderlik olgusunda belirtilen üç faktörün birbirleriyle ilişkisi yok sayılamaz sosyal bir süreç olarak görülmekte ve bütünsel bakış açısı ile çevre, lider, takipçi ilişkisi ile ele alınmalıdır. Takipçiler birbirinden farklı özelliklere sahip olsalar da yıkıcı liderliğe uyum göstererek, işbirliğinde bulunarak (Padilla ve ark., 2007) ya da boyun eğerek itaati vurgulamakta ve sürdürülebilmesine katkı sağlamaktadırlar (Uhl-Bien ve Carsten, 2007). Yıkıcı liderin değerlerine sahip veya benzer kazanımları elde edeceğini düşünen işbirlikçi takipçiler aktif olarak yıkıcı sürece katkı koyarken, uyumlu takipçiler bu sürece katkı koymasalar da yıkıcı lidere karşı koymayarak rıza göstermektedirler. (Collinson, 2006; Thoroughgood ve Padilla, 2013).

İşbirliği içinde olan takipçiler ile uyumlu takipçiler her iki türlü de yıkıcı liderlik sürecini aktif ya da pasif konumda kabul ederek, güçlendirir ve bu süreci yıkıcı liderle birlikte yaratmakta ve liderlik sürecine destek sağlamaktadırlar. Bu sayede liderliğin gerçekleştiği ortam ve takipçilerle kurumun tüm unsurlarına zarar

vererek gerekleŖtiđi görülmektedir (Woestman ve Wasonga, 2015). Padilla ve ark (2007)'e göre kurumda sergilenen liderliğin yıkıcı olup olmadığı uzun süren bir grup performansı incelemesi sonunda tespit edilebilmektedir. Bunun nedeni yıkıcı liderlikte de tüm liderlik türlerinde olduğu gibi yalnızca tek tip bir davranıŖ durumunun söz konusu olmamasıdır. Yıkıcı liderlikte de diğer liderlik türlerinde göründüğü gibi olumlu ve olumsuz etki gösteren davranıŖlar sergilenebilmekte ve süreç içinde tüm davranıŖ Ŗekilleri ortaya çıkabilmektedir.

Yıkıcı liderlik fiziksel veya szli Ŗekilde sergilenebileceği gibi aktif veya pasif de olabilir. Yıkıcı liderlik davranıŖları, bireylere kasten zarar verme veya alıŖma ortamını kötü yönde etkileme niyetinin olmasını gerektirmez, lider bireyler bilinçli bir Ŗekilde olmadan sergiledikleri davranıŖ ve tutumların sonucunda yıkıcı bir etki yaratabilirler. Erickson ve ark., (2007), kötü liderlik sergileyen bireylerin gösterdiği 11 davranıŖı saptayabilmek adına bir alıŖma yapmıŖlardır ve bu alıŖma sonucunda en sık görülen davranıŖlar, astlarla etkili bir Ŗekilde baŖa çıkamama, etik dıŖılık, kötü kiŖisel davranıŖlar olarak tespit edilmiŖtir. Liderlerin yukarıda bahsedilen davranıŖları ve özellikleri genel olarak yıkıcı liderliğin görüldüğü durumlarda da izlenmektedir. Yıkıcı liderlik ile ilgili tanımlamalar ve modellemeler yapan bilim adamları, liderlerin uzun süreler boyunca sistematik bir Ŗekilde yıkıcı davranıŖlar gösterdikleri noktada hemfikir oldukları görünmektedir (Einarsen ve ark., 2007; Kusy ve Holloway, 2009; Krasikova ve ark., 2013; Schyns ve Schilling, 2013; Brandebo, Nilsson ve Larsson, 2016).

Naseer ve ark. (2016), Despotik liderlik üzerine yapılan alıŖmalarda liderin zalim, bencil, istismarcı davranıŖlarını yansıtan takipçilerle yıkıcı davranıŖların olumsuz sonuçlarının artığı görüldüğünü belirtmiŖtir. Etkisiz, hatalı ya da toksik liderler, elveriŖli ortamlar ve duyarlı takipçilerin etkileŖimi yıkıcı liderliğin parçalarıdır. (Thoroughgood, Hunter ve Sawyer, 2011). Buna rağmen literatürdeki yıkıcı liderlik alıŖmalarına bakıldığında lider haricindeki faktörler yeterince araŖtırılmamıŖ olduğu görülmektedir (DeRue ve Ashford, 2010). Ancak liderin kimliğini oluŖturan ortam faktörü ve takipçilerin rollerinin araŖtırılması, liderliğin daha iyi anlaŖılması için gerekli görülmektedir (Uhl-Bien, Riggio, Lowe ve Carsten, 2014; Epitropaki, Kark, Mainemelis ve Lord, 2017).

Yıkıcı liderlikte, lideri yıkıcı olarak tanımlamanın bir bakıma güç olduğu belirtilmiŖtir. Liderlik davranıŖları incelendiğinde alıŖanlara sürekli olarak kötü davranan liderler, kurumda belirlenen hedefleri gerekleŖtirebilen, verimliliği artıran

ve açık iletişim kuran liderler oldukları zaman negatif olarak algılanmamaktadır ve yıkıcı pek çok liderin de iyi sonuçlarla özdeşleştirildiği görülmektedir. Ancak bu yalnızca kurum menfaati göz önünde bulundurularak değerlendirilecek bir olgu olmaktan fazlasıdır ve çalışanlara karşı kötü muamelede bulunmayan liderlerin de yıkıcı liderlik sergileyebileceği söylenmektedir (Padilla ve ark., 2007; Ericson ve ark., 2015). Yıkıcı liderlikte ele alınan zararlı davranışları gerçekleştirmek; insanları yıkıcı davranışları gerçekleştirmesine teşvik etmek veya yıkıcı yöntemler kullanmak şeklinde mümkün olabilmektedir. Ne kadar liderlik sürecine gömülü bir yapısı olduğu bilinse de (Krasikova vd., 2013) yıkıcı liderlik yalnızca zararlı davranışlarla değil, sonuç odaklı doğası ile değerlendirildiğinde mutlaka bir zarara neden olması nedeniyle sonuçlar bazında da ortaya çıkabilmektedir. Söz konusu zararlar kişilere psikolojik veya fiziksel olabileceği gibi kurumlara ya da doğrudan ortama yönelik olarak da görülebilmektedir (Blase, Blase ve Du, 2008).

#### **2.16. Eğitimde Yıkıcı Liderlik**

Yıkıcı liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde tüm alanlardaki liderlik literatürü gibi olumlu etkilerden bahseden ve etkililik temalı çalışmaların ağırlıklı olduğu görülmektedir (Hargreaves, 1994; Fullan, 2004; 2005; 2014; Hargreaves, Boyle ve Harris, 2014). Eğitim alanındaki liderlik çalışmalarında liderler alçakgönüllü (Collins, 2001; Kraemer, 2015 ) ahlak temelli (Day, 2000 Duignan ve Bezzina 2006; Holloman, Rouse ve Farrington, 2007; Isaacson, 2013) güven, saygınlık gibi erdemlerle hareket eden ( Schumaker ve Sommers, 2001) etik (Duignan, 2006 ; Isaacson, 2013 ) ve eğitim kurumundaki öğrencilerin akademik ve sosyal yanlarını geliştirmeyi hedefleyen erdemli kişiler olarak yapıcı şekilde tanımlanmıştır (Schaubroeck ve ark., 2007).

Yıkıcı liderlik, eğitim literatürü bağlamında yeterince çalışılmamış bir alan olarak görülmektedir (Blase ve Blase, 2002; Riley, Duncan ve Edwards, 2011) Yükseköğretim alanı, eğitim sistemi veya eğitim paydaşlarının yıkıcı liderlik ve yıkıcı liderliğin etkilerini konu alan oldukça az çalışmaya rastlanılmaktadır. (Blase ve Blase, 2002; Samier, 2008; Riley ve ark., 2011; Milley, 2017). Daha çok psikoloji ve yönetim (örgütsel) alandan doğan yıkıcı liderlik çalışmalarının ise, kavram açıklamaya ve tanımlamaya yönelik olduğu dikkat çekmektedir (Ryan ve ark, 2021). Doğrudan yıkıcı liderlik kavramı çalışmalarının 15 yıllık bir geçmişe sahip olduğu ve çalışmaların büyük bölümünün iş dünyası ve sağlık alanında olduğu, bunun yanında Finlandiya, ABD, Fransa, İngiltere, Kanada gibi ülkelerde yıkıcı

liderlik stiline dair çalışmaların daha sık yapıldığı dikkat çekmektedir (Jackson, Firtko ve Edenborough, 2007; Aasland ve diğerleri, 2010; De Wet, 2010; Thoroughgood ve diğerleri, 2012; Krasikova, Green ve LeBreton, 2013; Wieland ve Beitz, 2015; Woestman ve Wasonga, 2015; Pelletier, Kottke ve Sirottnik, 2019). Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007)'in yapmış olduğu araştırmanın bulgularına bakıldığında liderlerin çalışanlarına kötü davranışlar sergilendiğini ve çalışanların bu davranışlara büyük oranda sessiz kaldıkları belirtilmiştir. Bunun yanında katılımcıların birçoğunun çalışma hayatlarında mutlaka bir lider tarafından baskı ve yıldırma maruz kaldığı belirtilmiştir.

Eğitim yönetimi literatürüne bakıldığında ulusal ve uluslararası alanda yine etkili liderlik konusunun çalışıldığı dikkat çekmektedir. Liderliğin eğitim yönetimi alanında çok çalışılan bir konu olduğu bilinmesine karşın eğitim alanında kötü yönetimi araştıran çok az çalışma yapılmıştır (Blase ve Blase, 2002; Einarsen ve ark., 2007; Ryan ve ark, 2021).

Blase ve Blase (2004)'in yapmış olduğu çalışma eğitim alanında kötü liderlik davranışlarını araştırma anlamında ampirik olarak çalışılmış ilk çalışma olarak öncem taşımaktadır (Blase ve Blase, 2004; Blase veBlase 2007; De Wet, 2010). Söz edilen çalışma, öğretmenlerin müdürlere karşı bakış açılarını yıkıcı liderlik bağlamında ortaya koymuştur. Bu araştırmanın bulgularında öğretmenlere yönelik kötü davranışlar, okul liderliğinin karanlık tarafı ve tüm bunların okullarda doğurduğu zararlı sonuçlar ele alınmıştır (Blase ve Blase, 2002). Yıkıcı liderlerin sergiledikleri davranışlar nelerdir şeklinde araştırıldığı zaman Blase ve Blase (2002) sözel veya vücut diliyle meydana getirilen taciz, yersiz sergilenen davranışlar, bireysel hak ve özgürlükleri karşı saldırılar, sözlü veya sözlü olmayan taciz kalıpları, istenmeyen veya yersiz davranışlar ve bulunduğu pozisyonu kötüye kullanma olarak tanımladıklarını görülmüştür. Örgütlerde bulunan bireylere karşı sergilenen bu tavırlar neticesinde, kurum içerisinde hedeflere ilerleme yolunun zarar görmesi ve okul içi yapıda ve ilişkilerde önemli hasarlar ve kişiler üzerinde kronik korku, öfke gibi durumların oluşmasına sebebiyet verdiği belirtilmiştir. Dahası yapılan çalışma dahilinde, kronik korku, kaygı, öfke ve depresyon dahil zararlı psikolojik sonuçlar da ortaya çıkmıştır (Blase ve Blase, 2002).

Avustralya bağlamına bakıldığında da Riley ve ark. (2011)'in, okul idarecileri tarafından uygulanan zorbalığın oldukça yaygın olduğunu ortaya koyduğu çalışmasıyla benzer bir sahne ortaya çıkmıştır. Eğitim kurumlarında yapılan

araştırmalar sonucunda bu kurumlarda da yıkıcı liderlik sergilendiği tespit edilmiştir (Ryan ve ark., 2021). Türkiye’de ise ilk olarak yıkıcı liderlik ile ilgili Gündüz ve Dedekorkut (2014) ardından Sezici (2015)’nin yaptığı araştırma dikkat çekmektedir. Sezici (2015)’e göre Türkiye’de yıkıcı liderlik sergilenme oranının oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir.

Eğitim alanındaki liderlik ve yıkıcı liderlik değerlendirmeleri ardından bu çalışmanın amacı doğrultusunda yükseköğretim alanı literatürü konu bağlamında incelenmiştir. Black’a göre (2015), yükseköğretimin kendine özgü olan zorlukları sebebiyle, kurumlarda görev yapan liderlerin, diğer bireylere karşı gruplaştırıcı davranışlar sergilemesi yerine onları birleştirecek bir yönetim tarzı izlemesi gereklidir. Ayrıca yöneticilerin liderlik ve yönetim becerilerini aynı anda kullanabilmeleri üzerine görüş bildirildiği görülmektedir. Liderlik, örgütlerin asıl amacının ne olduğuna yönelmeli, yönetim ise organizasyonun içerisinde günlük gerçekleştirilecek olan işlere odaklanmalıdır (Fitch ve Brunt, 2016). Tüm bunların yanında akademi liderlerinden, kurum içerisinde yer alan astlarına karşı zgven ve öz değer sağlamaları, bireylerin kendini ifade edebildiği ve akademik özgürlüklerin korunabildiği bir çalışma ortamı yaratmaları beklenmektedir (Pawlowska, vd., 2010).

Yükseköğretim alanında liderlerden beklenen davranışları konu alan pek çok araştırma bulunmaktadır (Bryman, 2007; Spendlove, 2007; Smith ve Wolverton, 2010; Black, 2015; Alonderiene ve Majauskaite, 2016; Gigliotti ve Ruben, 2017) ancak, yksekğrenimdeki zıt kutup ve yıkıcı davranışlar ile ilgili çok az bilimsel çalışma bulunmaktadır (Klaus ve Steele, 2020). Kendig (2013), yükseköğretim kurumlarında yaptığı çalışmada ortama uygun olmayan davranış biçimi, saldırganlık, uygunsuz ifadeler ve uygunsuz ses tonuyla konuşmak, önemli kararların alınması sürecinde keyfi davranmak veya bilgi vermemek, yönetim ve koordinasyonda uyum sağlayamamak gibi sonuçlar bulmuştur. Harris ve Ellis (2018)’in gerçekleştirdikleri çalışmalara bakıldığı zaman, yükseköğretim kurumlarında genel olarak birçok yöneticinin, mali konuları kötü yönetimi, adam kayırma ve torpil ile etik olmayan şekilde kararlar verme gibi yıkıcı liderlik davranışları gösterdikleri için kurumlarından ihraç edildiği sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir.

Erickson ve ark. (2007) yöneticiler tarafından sergilenecek yıkıcı liderlik davranışlarının örgütün tüm katmanlarında etkili olacağını belirtmiştirler. Kellerman (2004) bu durumun söz edilen şekilde gerçekleşmesini şu şekilde açıklamıştır; hiçbir lider hedeflerine tek başına ulaşamaz, bundan dolayı lidere yakın olan bireyler örgüt

içerisinde kötü liderlik sürecinin bir parçası haline gelip bu yönetim tarzının örgüt içerisinde hissedilmesine katkı koyarlar. Padilla ve ark. (2007) liderleri bu şekilde takip eden bireylerin, çoğu zaman kendi hırsları sebebiyle söz edilen davranışları sergilediklerini belirtmiştir. Yükseköğretim kurumları içerisinde durum böyle bir hal aldığı zaman yıkıcı liderlik yalnızca en üst seviyede değil, bir yükseköğretim kurumunun herhangi bir seviyesinde de aynı şekilde görülebilmektedir.

Eğitim alanına yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında akademide de yıkıcı liderlik uygulamalarının yer aldığı ve yıkıcı liderliğin psikolojik, fizyolojik ve ilişkisel etkilerinin var olduğunu görülmektedir (Ryan ve ark., 2021; Blase ve Blase, 2006; Blase ve Blase, 2008). Bu döneme kadar eğitim alanında yıkıcı liderlik kavramı üzerine meydana getirilen araştırmaların sonuçları sözde "şefkatli" mesleklerden olan ve genç kuşaklara aşılarmaya çalışılan düşünce yapısı ve uygulama tarzları, ayrı bir dünya olan eğitim kurumları içerisinde bu tarz liderlik uygulamalarının var olması oldukça rahatsız edici bulunmaktadır. Genç kuşakları yetiştirecek ve geleceğimiz olan nesillere örnek olacak nitelikteki eğitim liderlerine ait bazı gerçekleri görmezden gelmek çok büyük bir sorumsuzluk olarak görülmektedir. Bu da yıkıcı liderlik ile ilgili, eğitim alanında yapılacak çalışmaların literatürde önemli bir yer aldığını göstermektedir (Ryan ve ark., 2021).

Uluslararası literatür de dikkate alındığında eğitim alanında olduğu gibi özellikle yükseköğretim alanında da yıkıcı liderlikle oldukça sınırlı çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan birkaçı ampirik olmakla birlikte Türkçe literatür tarandığında yükseköğretim alanında yapılmış yıkıcı liderlik kavramına ait ampirik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ryan ve ark., (2021)'ın bu konu ile ilgili, "eğitim örgütlerinde yıkıcı liderlik davranışlarının varlığı ve etkisi, fenomeni yaşamış olanlar için değil, aynı zamanda sorumluluk taşıyan ve eğitim mesleğinin bütünlüğüne değer veren herkes için derin endişe kaynağı olmalıdır" şeklinde görüşlerini ifade ederek önemine vurgu yaptığı görülmektedir.

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde öncelikle içinde araştırmacıyı etkileyen felsefi bakış açısı ışığında araştırmayı şekillendiren araştırma deseni açıklanmıştır. Araştırma deseni sonrasında araştırmanın çalışma gurubu, verilerin toplanması, veri analizinin detaylı şekilde yer aldığı başlıklara yer verilmiştir. Ayrıca nitel yaklaşım ile nicel yaklaşım, nitel yaklaşımın doğası gereği yorumlama temelli olması nedeniyle farklı değerlendirilmektedir (Creswell, 2016; Yıldırım ve Şimşek, 2013) ve bu nedenle nicel yaklaşımda niteliği ifade eden “geçerlik güvenirlik” kavramları yerine Patton (2014)’ın yapılandırmacı nitel yaklaşım için sunmuş olduğu inandırıcılık, aktarılabirlik, güvenilebilirlik ve doğrulanabilirlik ölçütleri kullanılmış ve aynı başlık altında açıklanmıştır. Ayrıca çalışmanın her aşamasında esas alınan etik ilkelere de araştırmacının rolü başlığında yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Yapılan bu çalışmada yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik fenomeninin akademisyen görüşleri bağlamında derinlemesine incelenmesi hedeflendiğinden nitel yaklaşım kullanılmış ve çalışma fenomenolojik olarak desenlendirilmiştir. Yapılan bu araştırma yapılandırmacı bakış açısı ışığında gerçekleşmiştir. Yapılandırmacı yaklaşım eğitim psikologları tarafından ortaya konan bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmakta ve insanların bilgiye kendi deneyim ve düşünceleri sonucu oluşturdukları model ile ulaştıkları görüşünü ifade etmektedir (Bayraktar, 2011).

Yapılandırmacı yaklaşım ilk olarak bilginin insanlar tarafından “nasıl öğrenildiği” üzerine yoğunlaşırken daha sonrasında, öğrenilen bilginin insanlar tarafından “nasıl yapılandırıldığına” odaklanmıştır. Yapılandırmacı yaklaşımdaki dikkat edilmesi gereken en hassas nokta ise, bir gerçeklik oluşturma çabasında olmasından ziyade, o gerçeklik hakkında olan bilginin oluşumu ile ilgileniyor olmasıdır (Patton, 2014). Bu yaklaşım insanların doğal ortam ve fiziksel ortamdan farklı olması nedeniyle farklı şekilde ele alınması gerektiğini vurgularken, bunu her insanın gerçeğini kendi ortamında incelemek ve o gerçeğin başka insanların anlamlandırdığı gerçeklikle etkileşimini odak olarak aldığı görülmektedir (Patton, 2014; Robson, 2015).

Yapılandırmacı yaklaşım epistemolojik olarak gerçeği bilmenin mümkün olmadığı görüşüne dayanmaktadır. Bunun yanında kişiler bilgi ve gerçekliği anlamlandırmadığı sürece o bilgi ve gerçeğin nesnel bir değerinin de olmadığı görüşünü savunmaktadır. Ontolojik olarak ise, bilişsel anlamlandırma mümkün olmadığı sürece nesnel gerçeklikten bahsedilemeyeceği görüşü vardır.

Yapılandırmacılıkta söz edilen nesnellik, pozitivist paradigmanda olduğunun aksine kişilerin, yaşadığı çevre kültürden etkilenecek yorumladığı ve algıladığı bilgiden bahsedilmektedir (Aslan ve Aydın, 2016).

Eğitim alanındaki yapılandırmacılık yaklaşımına bakıldığında Jean Piaget'in bu yaklaşımın temellerini "bildiklerimizi nasıl biliyoruz" sorusunu sormakla ve bu soruya bulduğu "Bilgi, bütün bir şekilde bir insandan diğer bir insana iletilemez, insanların kendi bilgilerini ve kendi anlayışlarını yapılandırmaları gerekir" cevabı ile atmış olduğunu görülmektedir (Alataş, 2008; Bayraktar, 2011). Benzer şekilde bilginin ne olduğu, bilginin doğasının ne olduğu, bilginin nasıl bilindiği ve bilginin yapılandırılma aşaması, bu sürecin hangi koşullardan etkilendiği gibi konularla ilgilenmekte (Açıkgöz, 2005) ve bireyin bilgi ile ilgili anlam yaratmasının, o bilgiyi öğrenmesi anlamına geldiğini ifade etmektedir ( Tahiroğlu, 2006).

Yapılandırmacı bakış açısı ile yapılan çalışmalarda araştırmacı, katılımcıların söz edilen olguları nasıl anlamlandırdığını anlamaya çalışmakta ve bu anlamı nasıl yapılandırdığı ile ilgilenmektedir (Demirhan, 2015). Dolayısı ile yapılandırmacı yaklaşımın benimsendiği çalışmalarda daha çok açık uçlu sorular kullanılarak kişilerin geçmiş deneyimlerine, buldukları ortama, olgulara yükledikleri subjektif anlamlara odaklanılmakta ve tüm bunlar, araştırmacı için sınır olmadan yaratılmış kompleks bir perspektif sağlamaktadır (Özkök, 2016).

Yapılan bu çalışmada yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik fenomenin ortaya konması hedeflendiğinden, doğru sonuca ulaşmak adına, alanda aktif olarak faaliyet gösteren akademisyenlerin görüş ve deneyimlerini öğrenmek, çalışılan konu ile ilgili belirtilen fenomeni nasıl yorumladıkları, nasıl anlamlandırdıkları ve konu ile ilgili nelere değer verdikleri nitel araştırma yaklaşımı ile derinlemesine incelenmiştir. Nitel araştırmalarda, araştırmanın deseninde esneklik, araştırmacı olan kişinin katılımcı rolü, bütüncül bir yaklaşım, doğal ortama duyarlılık, algıların araştırmada ortaya konması, tümevarımcı bir analiz ve nitel veri şeklinde yedi temel özellik bulunmaktadır. Nitel araştırmalar; doküman analizi, görüşme ve gözlem gibi nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanılan çalışma şekli



olarak belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Nitel araştırmalar, genellikle resmi ölçüm araçlarından ziyade mülakatları ve gözlemleri içermektedir (Marczyk, ve ark., 2005).

Nitel araştırmalarda temel amaçlardan biri de, araştırılacak konu ile ilgili olarak derinlemesine bir çalışma yapıp yüzeyin altında var olan bilgileri gün yüzüne çıkarmak olarak ifade edilebilir (Kuş, 2009). Nitel araştırma, araştırılan konunun doğal ortamında gözlemlenmesi, bütüncül bir bakış açısıyla olanın bitenin ele alınması ve tümevarımcı bir analiz gerçekleştirmek olarak açıklanabilmektedir (Merriam, 2013). Nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmaların sonucuna bakıldığı zaman genel anlamda, üzerinde durulan kavram ile ilgili olarak ayrıntılı ve zengin bilgilerin ortaya çıkarıldığı görülmektedir (Macdonald ve Headlam, 2009).

Bu çalışmada katılımcıların yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili algıları, deneyimleri, yorumları ve anlamlandırmalarının ortaya çıkarılması hedeflendiğinden, durum çalışmaları arasında yer alan fenomenoloji (olgu bilim) ile desenlendirilmiştir. Durum çalışmalarında bir durum veya olayla ilgili faktörler detaylı bir şekilde konu edilmektedir. Fenomenoloji, günlük yaşantı içerisinde farkına varmadan oluşan ve tam anlamı ile anlaşılamayan olguların ayrıntılı bir biçimde konu edilmesi ve bu olguların daha iyi anlaşılmasına yardım sağlayan araştırma deseni olarak ifade etmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2006)'e göre, incelenmek istenen olgularla, yaşam boyunca farklı türlerde karşılaşılmaktadır. Karşılaşılan bu olgularla daha önceden tanışık olunması olguların tam anlamıyla kavrandığı anlamında değildir. Bu bağlamda tamamen yabancı olmayan fakat net bir şekilde de anlaşılmayan olguları incelemeyi amaçlayan çalışmalar için olgu bilimden faydalanmak yararlı olacaktır.

Araştırmacının belirlediği tüm olay ve olgular araştırmanın temelini oluşturan fenomen olarak değerlendirilmekte ve dolayısı ile fenomenoloji deseni ile belirlenen fenomen hakkında insanların algıları, duyguları, yorumları ve yaşantıları dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda araştırma verilerinin, araştırmanın üzerine kurulduğu, araştırmacının belirlediği fenomen ile ilgili yaşantıya ve deneyime sahip kişiler ile görüşme yapılarak toplanmalıdır (Patton, 2014). Nitel araştırma deseni olan fenomenoloji, insanların yaşantıları ve yaşadıkları örnekleri baz alarak kavram ve olguların daha net anlaşılabildiğini ve daha iyi tanınabileceğini savunmaktadır. Fenomenolojik desen ile oluşturulan çalışmalarda, insanların olguları nasıl yaşadıkları ve öznel olarak o olguyu nasıl yorumladıkları ortaya konabilmektedir. Ayrıca fenomenoloji insanlar için en çok önem taşıyan öğretilerin onların

deneyimleri yoluyla edindikleri öğretiler olduğunu savunmaktadır (Merriam, 2013; Patton, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Literatüre bakıldığında yapılandırmacı yaklaşımın fenomenolojik çalışmalarda sıkça görüldüğü dikkat çekmektedir (Creswell, 2016a).

### **3.2. Çalışma Grubu**

Bu araştırmanın çalışma gurubunu Türkiye Cumhuriyeti'nde (TC) görev yapan 18 akademisyen ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) görev yapan 5 akademisyen oluşturmaktadır. Nicel araştırmaların aksine nitel araştırmalarda daha az sayıda olan bir çalışma grubu ile araştırma meydana gelmektedir. Ancak az sayıda kişi olmasına rağmen araştırmacı, konu ile ilgili olarak daha fazla ve detaylı bilgiye sahip olabilmektedir (Patton, 2014). Nitel çalışmalar daha fazla gözlem ve görüşmeye bağlı olarak araştırma yapmak, bir konu hakkında sayısal analizlerden ziyade, olguların derinlemesine araştırmak istendiği zamanlarda kullanılmaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007). Nitel araştırmalarda Alanda meydana getirilen gözlemler ve görüşmeler neticesinde, veri kaynaklarının araştırma konusu ile ilgili olan ve bu konuyu düzgün bir biçimde ifade edebilecek veya gösterebilecek kişi veya kişiler çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu tarz araştırmalarda belirli örneklerin aktarılması, gerçekleştirilecek olan görüşmelerin süresi ve elde edilecek bilgilerin nitelikli analizi söz konusudur.

Yapılan bu araştırmanın çalışma grubunu belirlemek için amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan ölçüt örneklem yöntemi seçilmiştir. Belirlenen çalışma grubundaki kişilerin araştırılan fenomen ile ilgili fikir ve deneyime sahip olması çok önemli görülmekte ve bu durum amaca uygun verilerin toplanması noktasında oldukça fayda sağlamaktadır (Creswell, 2016). Araştırma amacına hizmet edecek en uygun verilere ulaşabilmek adına araştırmacı tarafından katılımcıların sahip olduğu özellikler bazında kriterler belirlenmekte ve bu kriterler sınırlılık olarak da ifade edilmektedir. Çalışma grubu belirlemeye yarayan bu kriterler, her çalışma için farklılık gösterebilmekte ve göz önünde bulundurularak seçilen katılımcılar araştırma verilerinin amaca uygun olması adına önem taşımaktadır (Creswell, 2016; Patton, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu araştırmanın ihtiyaç duyduğu çalışma grubu için ölçütler (Creswell, 2016) belirlenirken öncelikle bütün meslek mensubu kişilere eğitim veren, eğitim kurumlarında yer alan öğretmenlerin yetiştirildiği Eğitim Bilimleri alanı ile çalışılmaya karar verilmiştir. Çalışmanın fenomeni olan “yıkıcı liderlik” ile ilgili hem

teorik hem de pratik deneyimlerden daha fazla yararlanabilmek adına çalışma gurubunu oluşturan akademisyenlerin lisansüstü eğitimlerini eğitim yönetimi ve denetimi alanında yapmış olması ve bu alanda halen aktif olarak devlet veya vakıf üniversitelerinde görevlerini sürdürüyor olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir.

Belirlenen fenomenin yükseköğretim alanında yüzünü nasıl gösterdiği araştırmanın temelini oluşturduğundan bu alanda görev yapan akademisyenlerin fikir ve deneyimleri, fenomeni algı ve yorumları önem teşkil etmekte bu bağlamda da alanda aktif olarak görevlerini sürdürmeyen akademisyenlere çalışma grubunda yer verilmemiştir. Aynı zamanda araştırma için dayanaklı veri elde etmek adına seçilecek katılımcıların yükseköğretim alanında belli bir deneyimi elde etmiş olması istenmiştir. Bu nedenle yükseköğretim örgütlerinde kadrolu olarak görev alması şartı ile A, B ve C Kategorilerine ait akademisyenler olması, en az “araştırma görevlisi” ünvanının bulunması ve üniversitelerin kadrosunda yer almaları ölçütleri belirlenmiştir. Akademik sınıflandırma baz alınarak oluşturulan ölçütler doğrultusunda çalışma grubunu oluşturan katılımcılar, “öğretim elemanı” ve “öğretim üyesi” olarak kategorize edilmiştir. Aynı zamanda akademisyenlerin devlet ve özel üniversitelerde görev yapıyor olması ölçütü belirlenmiştir. Ancak yasa, tüzük ve işleyiş anlamında farklılık gösteren iki farklı merkeze sahip TC ve KKTC düşünüldüğünde yükseköğretim kurum özelliği ve personel ünvanı farkları belirtilmelidir. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Mevzuatının 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu 3. Madde uyarınca öğretim elemanlarının sınıflandırılması şu şekildedir:

- Öğretim elemanlarının sınıflandırılması :*  
**Madde 3 – (Değişik: 22/2/2018-7100/13 md.)**  
Bu Kanuna tabi öğretim elemanlarının sınıfları ile başlangıç dereceleri aşağıda gösterilmiştir.  
A) Öğretim üyeleri sınıfı:  
Bu sınıf, profesörler, doçentler ve doktor öğretim üyelerinden oluşur.  
a) Profesörler, profesör kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren birinci derecenin,  
b) Doçentler, doçent kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren üçüncü derecenin,  
c) Doktor öğretim üyeleri, doktor öğretim üyesi kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren beşinci derecenin,  
ilk kademe aylığını alırlar.  
Yukarıdaki (a), (b) ve (c) bentlerine göre üst dereceye atananlar, bu dereceleri kazanılmış hak olarak aldıktan sonra geçirecekleri her yıl için bir kademe ilerlemesinden yararlanırlar.  
B) Öğretim görevlileri sınıfı:  
Bu sınıf, öğretim görevlilerinden oluşur.  
C) Araştırma görevlileri sınıfı:  
Bu sınıf, araştırma görevlilerinden oluşur.  
Öğretim görevlileri ve araştırma görevlilerinin giriş dereceleri (657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 36 ncı maddesinin “Ortak Hükümler”i ile getirilen kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine ilişkin hükümleri hariç) Devlet Memurları Kanunu hükümleri uyarınca öğrenim niteliğine ve süresine göre tespit edilecek kazanılmış hak aylık derece ve kademelerine iki derece eklenmek suretiyle belirlenir.

**Şekil 2.** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yükseköğretim Yasası İç düzeni incelendiğinde 1. Kısımda yer alan tanımlar şu şekildedir:

**Tablo 6.**(21/2008, 40/2009 ve 23/2017 sayılı Değişiklik Yasalarıyla değiştirilmiş ve birleştirilmiş şekliyle) Tefsir 23/2017

---

“Okutman”, eğitim ve öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanlarını anlatır.

---

“Öğretim Elemanı”, yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri ile öğretim görevlilerini ve okutmanlar ile öğretim yardımcılarını anlatır.

---

“Öğretim Görevlisi”, ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü öğretim elemanını anlatır.

---

“Öğretim Üyeleri”, yükseköğretim kurumlarında görevli profesörleri, doçentleri ve yardımcı doçentleri anlatır.

---

“Öğretim Yardımcıları”, yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen araştırma görevlileri, öğretim asistanları, uzmanlar, çevirmenler, eğitim ve öğretim planlamacılarını anlatır.

---

“Yardımcı Doçent”, doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisi kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip öğretim üyesini anlatır.

---

“Doçent”, sırada profesörden sonra gelen ikinci kademedeki akademik unvana sahip öğretim üyesini anlatır.

---

“Profesör”, en yüksek düzeydeki akademik unvana sahip öğretim üyesini anlatır.

---

Tüm bu veriler ışığında çalışma grubu içerisinde farklılık olmaması amacıyla A, B ve C kategori Akademisyenler ile çalışılma ölçütü konulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Kurulu Kanunu ve KKTC Yükseköğretim Yasası arasında “yardımcı doçent” ünvanı farkı dikkat çekmektedir. Bu konu ile ilgili 6 Mart 2018 yılında Resmi Gazetede yayınlanması üzerine Yardımcı Doçentlik ünvanı Doktor Öğretim Üyesi şeklinde değiştirilmiştir:

**YÜKSEKÖĞRETİM KANUNU İLE BAZI KANUN VE KANUN HÜKMÜNDE  
KARARNAMELERDE DEĞİŞİKLİK YAPILMASI HAKKINDA KANUN**

**Kanun No. 7100**

**Kabul Tarihi: 22/2/2018**

**MADDE 1-** 27/7/1967 tarihli ve 926 sayılı Türk Silâhı Kuvvetleri Personel Kanununun ek 4 üncü maddesinin birinci fıkrasında yer alan “yardımcı doçent” ibaresi “doktor öğretim üyesi” şeklinde değiştirilmiştir.

**MADDE 2-** 4/11/1981 tarihli ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 3 üncü maddesinin birinci fıkrasının (l), (m) ve (n) bentleri aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, (o) ve (p) bentleri yürürlükten kaldırılmıştır.

“l) Öğretim Elemanları: Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir.

m) Öğretim Üyeleri: Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve doktor öğretim üyeleridir.

(1) Profesör: En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.

(2) Doçent: Üniversitelerarası Kurul tarafından verilen doçentlik akademik unvanına sahip kişidir.

(3) Doktor Öğretim Üyesi: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta, diş hekimliğinde, eczacılıkta ve veteriner hekimlikte uzmanlık unvanını veya Üniversitelerarası Kurulun önerisi üzerine Yükseköğretim Kurulunca tespit edilen belli sanat dallarının birinde yeterlik kazanmış olan akademik unvana sahip kişidir.

n) Öğretim Görevlisi: Yükseköğretim kurumlarında okutulan dersleri vermek, uygulama yapmak veya yaptırmakla yükümlü olan öğretim elemanıdır.”

**Şekil 3.** Yükseköğretim Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturması muhtemel katılımcılar yukarıda belirtilen ölçütlere göre belirlenmiş ve bu aşamada akademisyenlerin özgeçmişleri ve ünvan bilgileri; üniversitelerin web adresleri dahilinde kadro bilgilerinden yararlanılarak tespit edilmiştir. Olası katılımcıların toplanan bilgileri örneklem belirleme yöntemi doğrultusunda karar verilen ölçütler dahilinde değerlendirilmiştir. Ölçütlere uygun Türkiye Cumhuriyeti'nde görev alan 18 kişi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde görev alan 5 kişiye ulaşılmış ve iletişime geçilmiş olup, çalışma grubu oluşturulmuştur. KKTC bünyesinde doğrudan devlet üniversiteleri bulunmadığından devlet vakıf ve özel üniversitelerde çalışan akademisyenlerin seçilmesine ve tamamının aktif olarak eğitim yönetimi alanında faal olarak görev almasına özen gösterilmiştir. Daha önce Türkiye ve KKTC Yükseköğretim alanında yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili bir araştırma yapılmadığından bu sahnenin ortaya konması ve gelecek araştırmalara yol açması anlamında iki ülkenin de dahil edilmesi bu çalışmanın güçlü yanlarından biri olarak görülmektedir.

### **3.3. Verilerin Toplanması**

Yapılan bu araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan ve fenomenoloji yaklaşımı ile desenlenmiş çalışmalarda sıkça önerilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniğini kullanılmıştır (Demir ve Akarsu, 2018; Mertkan, 2015). Görüşme tekniği kullanılarak katılımcıların henüz fark etmedikleri deneyimlerinin dışa vurumu sağlanırken, iletişimin karşılıklı olmasının etkisiyle katılımcıların kendi ifadeleri ile görüşlerini aktarabilmesi de sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu sebeple katılımcıların, duyguları ile düşüncelerini anlamak adına elde edilen verilerden, konu ile ilgili derin bilgilerin çıkarılması önemlidir (Kuş, 2009). Yarı yapılandırılmış görüşme formunda önceden belirlenen ve hazırlanan sorularla veriler toplanmaya çalışılmaktadır (Karasar, 1998). Ancak seçilen konunun sınırları belirlenmiş olsa da, asıl konu ekarte edilmeden, özgürce derinlemesine inceleme yapılmasına, sınırlı sürede en verimli şekilde kullanılmak üzere program çıkarılarak veri toplanmasına olanak sağlamaktadır (Patton, 2014). Bu doğrultuda çalışmanın en verimli halde gerçekleşmesi adına araştırmada araştırmacıya esneklik imkanı verdiği için yarı yapılandırılmış veri toplama tekniği kullanılmıştır.

Nitel araştırmalarda görüşme en önemli veri toplama yöntemidir. Buradaki amaç iletişime geçilen katılımcının, üzerinde çalışılan konu ile ilgili düşüncelerinin ve fikirlerinin neler olduğunu saptanabilmesidir. Nitel araştırmalarda araştırmacı

asla araştırmadan soyutlanamaz ve veri toplama s¼recinde aktif bir g¼rev üstlenmesinden dolayı aslında en ¼nemli ve asıl veri toplama aracı olarak da araştırmacının kendisi g¼r¼lmektedir (Creswell, 2016; Patton, 2014). G¼r¼řmede bulunan kişiler araştırmayla ilgili olarak fikirlerini ve duygularını belirterek g¼r¼řmeye katkı sağlarlar. Burada konu ile ilgili konuşurken esas amaç, kişilerin bakış açısını anlayabilmektir. Bu sayede, araştırma konusu bireylerin o g¼ne kadar edindikleri tecr¼beleri, yorumu, olayları algılama şekli ve sonrasında ortaya koyduğu tepkiler doğrultusunda g¼zlem ile kazanılmayan bilgileri elde etme durumu gerçekleştirilebilmektedir.

Katılımcı bireyler ile yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış y¼ntemleri kullanarak bilgi alış verişi sağlanabilir. Yarı yapılandırılmış teknik, yapılandırılmamış g¼r¼řmeler gibi esnek olmamasıyla beraber, yapılandırılmış g¼r¼řmeler gibide katı değildir. Bu araştırmada yarı yapılandırılmış g¼r¼řme tekniğini seçilmesinin nedeni, araştırmacıya esnek bir çalışma alanı oluşturduğundandır (Patton, 2014). Bu araştırmanın nitel araştırma y¼ntemi, yapı olarak standartlaştırılmış açık uçlu sorular ve sonda sorular çerçevesinde dizayn edilen g¼r¼řme tekniğinden oluşmaktadır. Bu teknikte araştırmacı, konu dahilinde belirleyeceği soruları hazırlayarak g¼r¼řmeye katılmaktadır. Ancak katılımcının vereceği cevaplar doğrultusunda soruların cevabının derinleştirilmesi, genişletilmesi talep edilebilmekte veya katılımcı sonraki soruların cevaplarını içeren bir karşılılık vermişe, soruların atlanıp yerlerinin de değiştirilmesi m¼mk¼nd¼r (Mertkan, 2015). Yarı yapılandırılmış g¼r¼řme tekniğinin sağlamış olduğu bu t¼rl¼ zg¼rl¼kler, tercih edilen veri toplama y¼nteminin g¼l¼ yanlarındanır (Patton, 2014). G¼r¼řmelerin y¼z y¼ze gerçekleştirilmesi araştırmacının t¼m anlık tepkileri, jest ve mimikleri yakalaması açısından ¼nem teşkil etmektedir. Aynı zamanda g¼r¼řme yolu ile veri toplanması, yanıtlardaki tutarlılık durumunu anında tespit edebilmesi adına g¼l¼ yanlarındanır (Merriam, 2013; Yıldırım ve şimşek, 2013).

Çalışmanın ana amaçlarından olan, KKTC ve TC' de eğitim y¼netimi alanında g¼rev yapan akademisyenlerden 23 katılımcı ile araştırmanın problemi olan akademisyenlerin y¼ksekęretim alanında yıkıcı liderlik ile ilgili g¼r¼řlerini almak için g¼r¼řme soruları (Ek-1) belirlenmiştir. Soruların belirlenme aşamasında daha ¼nce konu ile alakalı olarak alanda veya başka alanlarda meydana getirilmış benzer çalışmalardan faydalanılmış ve bu çalışmanın konusuna, alandaki ¼neminde ve amacına uygun şekilde yarı yapılandırılmış sorular oluşturulmuştur. Bu temel sorular

ve görüşme sırasında mutlaka değinilmesi gereken konuları kesinleştirmek için eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman 3 kişiden uzman görüşü alınmıştır. Alınan bu destekler sonucunda sorular gayet açık, net, sade ve anlaşılır şekilde oluşturulmuştur.

Yarı yapılandırılmış olarak tasarlanan görüşmelerin pilot uygulaması, 2020-2021 eğitim öğretim yılı içerisinde 4 akademisyen ile meydana getirilmiştir. Yapılan bu pilot çalışmalardan ikisi çevrimiçi ortamda gerçekleşirken geri kalan ikisi yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Pilot görüşmelerin sonrasında ise, oluşturulan görüşme sorularına son şekli verilmiştir. Pilot görüşmeler esnasında katılımcılardan onayları alınarak ses kayıtları yapılmış ve alan notları tutulmuştur. Araştırmanın pilot uygulaması sırasında belirsizliklerin çözülmesi beklenmektedir. Pilot uygulama örneklem adına yol göstericidir (Keser, 2019). Araştırmaya katılan bireylerden elde edilen cevaplar ve kayıtlar teker teker incelenerek anlamlı bir şekilde bölümlere ayrılıp kodlamaları yapılmıştır. Sonrasında ise iki farklı uzmandan yardım alınarak soruların konuyla bağlantılı olup olmadığı, anlaşılıp anlaşılmadığının incelenmesi talep edilmiştir. Ortak kodlara ulaşıldığı ve anlam bütünlüğünün sağlandığı tespit edilen pilot görüşmeler sonrasında sorularda değişiklik yapılmamasına karar verilmiştir.

KKTC’de gerçekleştirilen 4 görüşme yüz yüze gerçekleştirilirken 1 görüşme çevrimiçi ortamda tamamlanmıştır. Görüşme esnasında verilerin niteliği açısından yönlendirme soruları kullanılmamasına dikkat edilerek derinlemesine inceleme sağlanmıştır. Sürekli şekilde yanlış anlaşılmalara ya da kişisel yorumlardan kaçınmak amacıyla katılımcı teyidi (Yıldırım ve Şimşek, 2013) “bunu mu demek istediniz, yanlış anladıysam lütfen düzeltin, cevabınızı biraz daha açıklayabilir misiniz” şeklinde alınmıştır.

Bu çalışmanın temel veri kaynağı katılımcı kişilerle yapılan görüşmelerden toplanan cevaplardan meydana gelmektedir. Görüşme zamanları, katılımcı bireyler ile birebir şekilde görüşülüp onlara uygun olan gün, zaman ve mekanda veya çevrimiçi ortamda olmak üzere ortak bir şekilde belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin yapılan görüşmede samimi bir şekilde, içtenlikle cevaplar vermesi için kişisel bilgilerin gerek özel gerekse mesleki açıdan gizli tutulacağı, araştırmanın içerisinde belirtilecek fikir veya önerilerin yalnızca araştırmacı tarafından bilinecek olan bir sayısal kodlama yöntemi ile verileceği konusunda katılımcılara detaylı bilgi verilmiştir. Bu ifadelerden sonra görüşmelerde katılımcılardan izin alınarak ses kaydı

yapılmıştır. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler ortalama olarak 80 dakika ile 110 dakika sürmüştür. Görüşmelerden elde edilen cevaplar ve ses kayıtları deşifre edilerek, herhangi bir değiştirme olmadan yazılı bir şekilde bilgisayara aktarılmıştır.

#### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırma sürecinde geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme soruları doğrultusunda, toplam 23 akademisyenle görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilere içerik analizi uygulaması yapılmıştır. İçerik analizi davranışa etki etmeden gerçekleştirilebilen (non-obtrusive) bir araştırma yöntemidir. İçerik analizi, net ve sistematik bir iletişim şeklinde oluşturulması için kullanılan bir araştırma tekniğidir. İçerik analizi gerçekleştirmek ile araştırma sorusunun saptanması, örneklem belirlenmesi, kavramsallaştırma ile kodlamaların meydana getirilmesi, veri toplama, elde edilen verilerin kodlanması, verileri betimleme, verileri anlama ve değerlendirme, görüşmeler sonucunda toplanan verileri yorumlama şeklinde meydana getirilir. İçerik analizini gerçekleştirmenin araştırmacıya katkıları şu şekilde sıralanabilir; araştırmaya harcanacak zaman ile maddi açıdan tasarruf etmek, yapılan çalışmanın bir bölümünü gerekli görülmesi halinde tekrardan gerçekleştirmek, çok uzun bir süreç olan araştırma evrelerini tekrardan derinlemesine incelemeye olanak vermesi. Ayrıca bu teknik ile araştırmacının, katılımcılara olan etkilerinin çok az seviyede bulunması nedeniyle, yapılan araştırma için ekstra bir güvenilirlik oluşturduğu ifade edilebilir (Gökçe, 2006).

Araştırma neticesinde elde edilen verilerin analiz edilmesi sürecinde kategorisel veri analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik, elde edilen verilerden çıkarılan mesajın ilk olarak farklı başlıklara ayrılmasına daha sonra ise ayrılan başlıkların önceden oluşturulmuş kriterlerce kategorize edilmesine dayanmaktadır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Araştırma neticesinde elde edilen verilerin kategori şeklinde ayrılması ve kodlanabilmesi adına NVIVO 12 programından faydalanılmıştır. NVIVO 12.0 veri analiz programı sayesinde geniş perspektifli verilerin, anlaşılır ve net bir şekilde kodlanması gerçekleştirilmiştir. Karışık şekilde olan katılımcı görüşleri kategoriler halinde net bir şekilde düzenlenip sıralanmıştır. Gerçekleştirilen bu analiz sayesinde elde edilen verilerin tümüne hakim olma durumu meydana gelmiştir. NVIVO 12.0 programı kullanılarak yapılan kodlamalar sırasında farklı katılımcılar tarafından aynı soruya verilen benzer cevaplardaki ifadeleri belirleme noktasında da; netlik, yarar ve kolaylık elde edilmiştir. Bu analiz sayesinde



elde edilen veriler daha sonra betimsel bir anlatım ile ortaya konulmuş ve devamlı surette, anlatımlar ile ilgili olarak doğrudan alıntılara yer verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırma sürecinde araştırmaya katılan bireylerden elde edilen verilerin analizi esnasında sırasıyla aşağıdaki aşamalar uygulanmıştır;

1. Görüşmeler esnasında yapılan ses kayıtlarının deşifre edilmesi,
2. Elde edilen verilerin sistematik şekilde düzenlenmesi,
3. Verilerin içerisinde anlam yüklü olan noktaların belirlenmesi,
4. Elde edilen verilerin kodlanması,
5. Taslak temaların meydana getirilmesi,
6. Oluşturulan taslak temalara uygun şekilde kodların tekrardan düzenlenmesi,
7. Taslak tema ve kodlarla elde edilen verilerin düzenlenmesi,
8. Taslak temaların kontrolünün sağlanması ve netleştirilmesi,
9. Oluşturulan temalar arasındaki bağlantıların belirlenmesi,
10. Meydana getirilen temaların görüşme formu soruları ile ilişkilendirilmesi,
11. Alıntılara yer verilmesi, örneklendirilmesi,
12. Açıklama kısmı, yorumlama bölümü ve konu ile benzer şekilde yapılan farklı araştırmalar ile birlikte değerlendirilmesi.

### **3.5. İnanırcılık, Aktarılabirlik, Güvenilebilirlik ve Doğrulanabilirlik**

Bilimsel araştırmaların niteliğini belirtmek için kullanılan geçerlik ve güvenilirlik kavramları gerçekliğin mutlak kabul edildiği pozitivist değerler dizisi etkisini yansıtırken, yapılan bu çalışmada benimsenen yapılandırmacı yaklaşım sebebiyle, ortaya konan alternatif kavramların kullanılması tercih edilmiştir (Patton, 2014). Temelde genelleme gerçekleştirmeyi amaçlayan nicel çalışmalardan farklı olarak, nitel çalışmalar her bir unsuru kişinin kendi deneyimi yolu ile anlamayı incelemekte ve yorumlamaya dayandığı için her iki yaklaşım da farklılık göstermektedir (Creswell, 2016; Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Literatüre bakıldığında doğa bilimlerinde etkin olan pozitivist paradigmanın zaman içinde sosyal bilimlere de sirayet ettiği görülmektedir (Grbich, 2007). Ancak 20. YY. Başlarına gelindiğinde sosyal bilimciler tarafından araştırılan konularda kullanılacak kanıt üzerine ortak bir fikre varılamamış olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sosyal ve kişisel gerçekliğe kanıt sunmanın pozitivist paradigmanın sunduğu yöntemlerle gerçekleştiremeyeceğini savunan sosyal bilimlerin reform hareketleri ile postpozitivizmin gelişimi başlamıştır (Schwadt, 2000; Popper, 2002).

Nitel araştırmaların niteliğine ilişkin bir araştırma alanı doğmuş ve bu konuda yapılan çokça alışma (Seale, 1999; Denzin ve Lincoln, 2005; Guba ve Lincoln; 2005; Creswell, 2016) nitel çalışmaların geçerlik ve güvenirlik unsurunu bir Şekilde açıklaması gerektiği üzerinde durmuştur. zdemir, (2010)'e göre sosyal bilimler ancak kendi metodolojisini ve dilini yaratma yolu ile fen bilimleri baskısından ayrılarak etkisinden çıkabilir ve bağımsızlaşabilir olarak görülmektedir. Doğası gereği insan yaşantılarının merkezde olması, araştırmacının araştırmadan soyutlanmadan gözlemci olarak bulunması, insanların kendi gerçekliğini oluştururken bulunduğu bağlamlardan ayrı düşünülmemesi, kişiisel gerçekliğe yöneliş olarak görülmektedir (Arastaman, Fidan ve Fidan, 2018). Postpozitivizme göre gerçekliği tamamen ortaya koymak mümkün olmamaktadır. Pozitivist paradigma temelde, kuramların doğrulanması ve kanıtlanmasına odaklanmaktayken yapılandırmacı veya yorumlamacı paradigma ise tam aksine kuramların yanlışlanmasına odaklanmaktadır (Guba ve Lincoln, 2005; Popper, 2002). Guba ve Lincoln'un (1994) ifadesiyle "Tüm kuğular beyazdır önermesinin doğruluğunu bir milyon beyaz kuğu kanıtlayamaz; ancak tek bir siyah kuğu yanlışlayabilir" (Arastaman ve ark., 2018). Bütüncül bakış açısı sunan nitel araştırmalar sahip olduğu doğası gereği, istatistiksel hesaplamalara değil insanların algı ve deneyim boyutlarını anlamaya yöneliktir (Brink, 1991). Postpozitivist paradigmalardan sonra daha esnek desenleme yöntemleri sunan yorumlamacı değerler dizisi çerçevesinde (Creswell, 2016) bir desene sıkışmaktansa, niteliğini artırmak için en sık yer verilen yöntemleri derlenmiştir. Bunun yanında, anlaşıldıkça sorgulamayı sağladığından keşfin gerçekleşebileceği ve bu nedenle de nitel araştırmanın doğasına daha uygun olacağı görülmektedir (Patton, 2014). Arastaman ve ark. (2018) gelişen paradigmalarda bağlamında nitel yaklaşım ile çalışılan çalışmaları bir arada sunmuştur:

**Tablo 7. Nitel Yaklaşım ile çalışılan alışmalar**

Yazar	Niteliği arttırıcı ltler
Guba (1981), Lincoln ve Guba (1986)	Gvenduyulabilirlik: İnanđırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik, doğrulanabilirlik (onaylanabilirlik).
Carr ve Kemnis (1986)	İfadenin gerçekliği, İfadenin anlaşılabilirliği, Konuşmacının samimiyeti, Konuşma hakkı.

Eisenhart ve Hove (1992)	Araştırma soruları, veri toplama ve analiz teknikleri arasında uyumun sağlanması, Uygun veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanımı, İlgili alanyazınla kıyaslandığında inanılabilir bulgulara ulaşılması, Uygulamada kullanılacak değerli sonuçlara ulaşılması, Bütün ölçütlerin uyum içinde kullanımı.
Sandelowski (1986, 1993)	İnandırıcılık, Uyarlanabilirlik, İzlenebilirlik, Onaylanabilirlik, Yaratıcılık, Uygun Desenleme
Maxwell (1992)	Betimsel geçerlik, Yorumlayıcı geçerlik, Kuramsal geçerlik, Değerlendirmeci geçerlik, Genellenebilirlik.
Lather (1993)	Alaycı, Mantık ötesi, Kök, Duysal geçerlik.
Leininger (1994)	İnandırıcılık, Onaylanabilirlik, Anlamın bağlamsallığı, Tekrarlayan kalıplar, Doygunluk, Aktarılabilirlik.
Thorne (1997)	Yöntembilimsel bütünlük, Temsili inandırıcılık, Analitik mantık, Yorumlamada yetkinlik.
Whittemore, Chase ve Mandle (2001)	Birincil ölçütler: İnandırıcılık, otantiklik, kritiklik, bütünlük. İkincil ölçütler: Açıklık, canlılık, yaratıcılık, tamlık, uyumluluk.
(Arastaman ve ark., 2018)	

Tablo 7’de paylaşılmış olan nitel yaklaşıma ait kavramlar sunulmuş olup bu çalışmada, niteliği belirlemek adına Lincoln ve Guba (1986)’nın önerdiği kavramlar kullanılarak açıklamalara yer verilmiştir. Bu bağlamda bakıldığında daha açık olması adına kavramlar şu şekilde belirtilebilir:

**Tablo 8.** *Lincoln ve Guba’nın Nitel İçin Önerdiği Kavramlar*

İç geçerlik kavramı	İnandırıcılık (İnanırlık- credibility)
Dış geçerlik kavramı	Aktarılabilirlik (transferability)
İç güvenilirlik kavramı	Güvenilirlik (dependability)
Dış güvenilirlik kavramı	Doğrulanabilirlik (Onaylanabilirlik confirmability)

(Guba, Lincoln, 1982; Yıldırım ve Şimşek, 2013)

Pozitivist paradigmada iç geçerlik şeklinde ele alınan kavramın nitel yaklaşım bazında karşılığı inandırıcılık kavramı olarak görülmektedir (Merriam ve Tisdell, 2015). Nicel araştırmalarda, sabit bekleyen bir olgu olmasının aksine, nitel araştırmalarda çok boyutlu gerçek bütüncül şekilde ele alınmakta ve sürekli şekilde değişiklik göstermektedir. Bu doğrultuda, inandırıcılık bağlamında kullanılan birçok yöntem ortaya konmuştur (Guba, 1981; Lincoln ve Guba, 1986; Huberman ve Miles, 1994; Shenton, 2004). Bu çalışmada özellikle inandırıcılığı doğrudan etkilediği savunulan uzun süreli etkileşime (Creswell, 2016b; Yıldırım ve Şimşek, 2013) dikkat edilmiştir. Uzun süreli etkileşim gerçekleştirilirken katılımcının söylediklerine odaklanılarak, önyargılarından sıyrılıp ifade edilen algı ve deneyimlerin anlamlandırılması üzerine yoğunlaşmaktadır (Başkale, 2016).

Bir diğer inandırıcılık faktörü; araştırmacının kullandığı metodoloji hakkında bilgi ve yeterliliğinin olmasıdır (Merriam, 2016; Patton, 2014). Araştırmacının aynı zamanda, katılımcılarla arasında güven ortamı oluşturarak araştırmacıya ve araştırmaya karşı güven duymasını sağlaması ve görüşme boyunca yaratılan güveni koruması da gerekmektedir (Fontana ve Frey, 1994). İnandırıcılık bağlamında katılımcılar ile ön görüşmeler gerçekleştirilerek kendileri ile doğal bir sohbet ortamı yaratılmış ve güven duygusu ile veri toplama aşaması gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşamasında stresi azaltmak ve katılımcıların kendilerini ve deneyimlerini doğal şekilde aktarmaları için uzun süre tanınmıştır. Ortalama 80 – 110 dakika süren görüşmelerde toplanan veriler, inandırıcılığın artması adına detaylı betimlemeler (Merriam, 2015) ve katılımcıların kendi cümlelerinden kullanılan doğrudan alıntılar ile sunulmuştur. Elbette ki araştırmacının donanımı adına araştırmacının hazırlık süreci de inandırıcılık için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu bağlamda araştırmacı gerçekleştirdiği pilot görüşmeler ve tüm süreç içerisinde uzman görüş ve desteği ile araştırmayı gerçekleştirebilecek yetkinliğe, analitik düşünme becerisinin gelişmesine, soru sorma ve mülakat yapma becerisinin gelişmesi aşamasına ulaşmıştır.

Veri toplama aşamasında inandırıcılığın sağlanması ayrıca yönlendirme sorularından kaçınarak ve katılımcı teyitleri ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara araştırmacı tarafından anlaşılan ifadeler aktarılıp doğru anlaşılıp anlaşılmadığı onaylatılmıştır. Bu sayede yanlış anlaşılma, çarpıtma ve farklı çıkarımların ortaya çıkmasının önüne geçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Pozitivist paradigmada dış geçerlik şeklinde ele alınan kavramın nitel yaklaşım bazında karşılığı aktarılabirlik kavramı olarak görülmektedir. Toplumsal ve davranışsal araştırılan fenomenler bağlamdan ayrı düşünölemeyeceği için (Guba, 1981) yorumlamacı ve yapılandırmacı paradigmalarda pozitivistin aksine genellemelerden kaçınılmaktadır. Bu doğrultuda yapılan çalışmaların anlamlarını koruyarak benzer durumlarda ve bağlamlarda uygulanabilir olması aktarılabirlik kavramını açıklamaktadır (Lincoln ve Guba, 1986). Araştırmanın ulaşacağı kişilerin, araştırmaya daha bilinçli yaklaşması adına araştırma hakkında bilgi sahibi olmalarını önemli gören aktarılabirlik ile aktarılabirliğin sağlanması, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, çalışma grubunun belirlenmesi ve araştırmanın gerçekleştiği bağlamın detaylı şekilde açıklanması ile mümkün kılınmaktadır (Guba, 1981; Leininger, 1994). Bu çalışmada sağlanan verilerin benzerlik gösteren bağlamlara aktarılabilmesi için farklılığı araştırmaya yansıtabilecek kişileri belirlemek maksadı ile amaçlı örnekleme yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2013) seçilmiş ve çalışma grubu bilgileri, kişilerin kimliklerinin belirlenemeyecek hale getirilmesi koşulu ile detaylı şekilde açıklanmış ve KKTC ile TC yükseköğretim bağlamı baz alınarak gerçekleştirilmiş olduğundan benzer bağlamlara da uygulanabilirliği ifade edilmiştir.

Pozitivist paradigmada güvenilirlik şeklinde ele alınan kavramın nitel yaklaşım bazında karşılığı güvenilebilirlik kavramı olarak görülmektedir (Guba, 1981). Bu kavram, bulguların ortaya çıkarıldığı sürecin açık ve yeniden gerçekleştirilebilir şekilde olmasını ifade etmektedir. Nitel araştırmaların doğası gereği sağladığı esneklik kapsamında sınırlılıklar ortadan kaldırıldığı için, güvenilebilirlik ile araştırmada yer alan bulguların tutarlı olması anlamı taşımaktadır (Arastaman ve ark., 2018). Bu aşama yapılan çalışmayı ileriki zamanlarda yeniden yapabilmeye olanak sağlayacak şekilde araştırma sürecini detaylarıyla raporlandırmayı gerektirmektedir (Shenton, 2004). Ayrıca konu ile ilgili çalışmayan alan uzmanları tarafından raporların değerlendirilmesi güvenilebilirlik adına gerçekleştirilmesi gereken aşamalardan biri olarak görülmektedir (Lincoln ve Guba, 1986). Sunulan bulgular, araştırma ile uyumlu ve doğrulanabilir nitelikte olmalıdır (Başkale, 2016; Şimşek ve Yıldırım, 2013). Araştırmacı nitel yaklaşımda en kritik veri toplama aracının kendisi olduğu nedeniyle, yansız tavrı, güvenilirlik için de en kritik nokta olarak görülmektedir. Tüm bu hususların üzerinde araştırma ve raporlama sürecinin tamamında özenle durulmuş ve bu doğrultuda okuyucuya süreç açıklıkla aktarılmıştır.

Bu çalışma kapsamında raporlandırma ontolojik olarak çoklu gerçeklik benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Subjektif olarak katılımcıların sahip olduğu deneyimleri aktarması, o kişilerin bilgiyi nasıl öğrendikleri bağlamında değerlendirilerek kategorize edilmiştir. Görüşmede kullanılan sorular ile oluşturulmuş görüşme sorularının tutarlı olması üzerine odaklanılmıştır. Elde edilen verilerden bir kısmının farklı gözlemciler tarafından aynı kategori ile eşleştirilmesi ve aynı gözlemci tarafından farklı zamanlarda aynı kategorilerle eşleştirilmesi neticesinde sağlanmıştır. (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005). Araştırma süresince ilgili bulgular, temalar, araştırmanın amacı, veri toplama ve analiz yöntemleri tekrarlı şekilde teyit edilerek güvenilirlik sağlanmıştır.

Pozitivist paradigmada dış güvenilirlik (nesnellik ölçütü) şeklinde ele alınan kavramın nitel yaklaşım bazında karşılığı doğrulanabilirlik (onaylanabilirlik) kavramı olarak görülmektedir. Ancak nicel yöntemler nesnelliği belirtirken nitel yaklaşımda “nesnelliğin sağlanamayacağı” kabul edilerek başlanmasına dayanan bir görüş olarak ortaya çıkmaktadır (Arastaman ve ark., 2018). Güvenilirlik veri toplama süreci üzerine yoğunlaşırken bu kavram dahilinde farklı olarak, veriler ve yorumlama üzerine odaklanılmaktadır (Guba, 1981; Lincoln ve Guba, 1986). Araştırmada toplanan verilerin, bulgunun bütünlüğünü içermesi (Morrow, 2005) nedeniyle araştırmacının tercihleri ve sahip olduğu özellikler dahil edilmeyerek bulguların katılımcı görüşleri ve deneyimleri yoluyla ortaya çıkması gerekmektedir. Araştırmacı bu aşamada kendi yargıları ve inançlarını, olabilecek en iyi şekilde bir tarafa bırakarak katılımcıların araştırılan fenomeni yansıttığı şekliyle ele alması ile ilgili görülmektedir. Araştırma süresince, veriler tekrar tekrar gözden geçirilerek araştırmacının olası yanlı tarafları törpülenmiş ve katılımcıların aktardığı bilgilerin doğru olarak anlaşılması sağlanmıştır. Tez danışmanı tarafından tüm süreç detaylı şekilde ele alınarak, elde edilen bulgular her aşamada tekrar tekrar gözden geçirilmiştir. Aynı zamanda katılımcılardan alınan katılımcı teyidi ile yine doğrulanabilirlik de sağlanmıştır.

Nitel yaklaşımlarda kullanılan inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik ve doğrulanabilirlik kavramları bir sıra ile gerçekleştirilmekten çok araştırma sürecinin tamamında uyulması ve izlenmesi gereken aşamaları içeren nitelik ölçütleri olarak görülebilmektedir. Süreç içerisinde katılımcılar, araştırmacı ve uzmanlar ile etkileşim yoluyla uygulanan yöntemler ve dikkate alınan unsurlar nicel yaklaşımlardaki geçerlik ve güvenilirlik unsurlarını oluşturan ve araştırmaya kesinlik

sağlayan yol olarak görülmektedir (Arastaman ve ark., 2018). Yapılan bu çalışmada da nitel yaklaşım ile gerçekleştirilen çalışmanın niteliği adına ortaya konan stratejiler göz önünde bulundurularak ele alınmıştır.

### **3.6. Araştırmacının Rolü**

Çalışmayı gerçekleştirirken araştırmacının gösterdiği yaklaşım; felsefe, araştırma tasarımı, veri toplama ve veri analizi üzerinde görünmektedir. Meydana getirilecek bir araştırma planlanırken, araştırmacılar bireysel olarak dünya ile ilgili olan felsefi görüşleriyle bağlantılı varsayımlarını, meydana getirecekleri araştırma ile ilgili varsayımlarını, dünyaya bakış açılarıyla ilgili araştırma tasarımını ve yaklaşımlarını farklılaştıracak özel yöntem ve süreçleri dikkate almalıdırlar (Creswell, 2013). Çalışmayı yapacak olan kişi veya kişilerin, birey olarak çok da önemli bir noktada bulunmadığı nicel çalışmalardan ziyade, nitel araştırmalarda kişiler oldukça önemli bir rol oynarlar. Nitel yaklaşım kapsamında veri toplama ve analizi adına başlıca araç araştırmacıdır (Lincoln ve Guba, 1985; Merriam, 2013). Nitel çalışmalarda Stake (1995), araştırmacının çalışmanın bütün aşamalarında birincil önleme sahip olduğunu ve araştırmayı yapan kişinin de bir yorumcu ve araştırmacı olduğunu ifade etmektedir. Araştırmayı yapan bireyin görevi; konuya ve çalışma etiğine sadık olmaktır. Elde edilen sonuçlar kaçınılmaz bir şekilde araştırmacının çalışkanlığı, güvenilirliği ve yeterliliği ile direkt olarak alakalı görülmektedir (Patton, 2014).

Nitel çalışmada temel yapı taşlarından en önemlisi araştırmayı yapan bireyin insan ilişkileri ve diyalog becerisidir. Nitel çalışma yapan bir kişi, karşısındaki katılımcılara güven verebilen, onlarla etkili bir şekilde diyalog kurabilen ve iyi ilişkiler geliştiren biri olmalıdır. Ayrıca geliştirdiği diyalogları sürdürebilmeli, gerekli olan saygı ve etik noktalarına da dikkat etmelidir. Ayrıca araştırmacı, konusu ile ilgili olmayan başka kavramları ve süreçlerini tahmin etme ve kavrayabilme kapasitesi ve yeteneğine sahip olmalıdır. Bu noktada araştırmayı yapan kişi, gerekli literatür taramasını yaparak, konu ile ilgili detaylı bilgileri toplayabileceği soruları oluşturarak, katılımcılarla bireysel bir şekilde görüşmeler gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, verilerin elde edilmesi ve analizleri ile yorumlanması kısımlarında titiz bir çalışma yürütmüştür. Yapılandırmacı yaklaşım dahilinde nitel araştırma yöntemi kullanılarak, araştırmayı gerçekleştiren kişiler çoğu zaman katılımcılarla birlikte yoğun bir deneyime sahip olurlar. Bu sırada katılımcıların geçmiş deneyimleri, kültürleri, sosyal durumları vb. gibi konularda onları açık bir şekilde tanırlar,

tanımlayabilirler (Creswell, 2013). Genel olarak bu teknik ile yapılan çalışmalarda problem durumu ile ilgili daha önceden bir tahminde bulunmak uygun olamamaktadır. Yapılan çalışmada sadece elde edilen veriler, araştırılmaya çalışılan konu ile ilgili problemin kısmi bir açıklaması olabilir ve kesin doğru bilgilerin elde olduğu konusunda bir algı mümkün değildir.

Konusu iyi ve kötüyü incelemek olan etik, felsefenin temel araştırma alanlarından biri olan aksiyolojinin alt dalı olarak ortaya çıkmaktadır. Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği (2004)'ne göre aynı mesleğe mensup kişilerin benimsedikleri ortak değerleri ifade eden etik ilkelerken, bu ilkelerin kullanılabilirliğini sağlayan unsurlar etik kurallar olarak adlandırılmaktadır. Tüm mesleklerde var olan etik ilkeler, o mesleklerin normlarını oluştururken, kişilerin sahip olduğu bakış açısından bağımsız şekilde ortaya çıkan normlara uyması beklenmektedir (Kuçuradi'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda özellikle canlılar üzerinde araştırma gerçekleştiren çalışmaların, araştırma etiğine uygun şekilde gerçekleşmesi büyük önem taşımaktadır (Huberman ve Miles, 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Araştırma etiği, kişilerin sahip olduğu ahlaki değerlerin mantığa dayanan göstergeleridir (Creswell, 2016; Glesne, 2013; Huberman ve Miles, 2015). Yapılan araştırmaların inanılırlıklarını doğrudan etkileyen etik, araştırmacıların kendi değer ve ahlaki yargıları ile ilişkilidir (Merriam, 2013). Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın tüm aşamalarında itina ile araştırma etiğine uygun davranılmıştır. Araştırma etiği, katılımcıları bilgilendirmek, gerekli tüm izinlerin alınmış olması, gönüllülüğün esaslığı ilkesi ve yaşanacak olumsuzları mümkün olduğunca yok etmek için gizlilik faktörü üzerine odaklanmaktadır (Aydın 2006; Mertkan, 2015; Huberman ve Miles, 2015). TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği (2015) tarafından, yapılacak araştırmanın amaçlarının açıkça ifade edilmesi, elde edilen verilerin uygun görülen izin kapsamında ve bilimsel amaç doğrultusunda saptırılmadan, yalnızca belirtilen araştırma amacı bağlamında kullanılması, gizlilik ve zarar vermemeye özen gösterme şeklinde araştırma etiğine dair ilkeler belirtilmiştir.

Yapılan bu çalışmada Yakın Doğu Üniversitesi'nin araştırma ve yayın etiği yönergesine uygun davranılmıştır. Araştırmanın başlangıç aşamasında Yakın Doğu Üniversitesi'nin etik kuruluna başvurulmuş ve araştırmanın detayları paylaşılarak uygulama için izin alınmıştır (Ek-2). Araştırmaya katılması için uygun olan katılımcılar belirlenmiş ancak "araştırmaya katılmama özgürlüğü" ilkesi esas



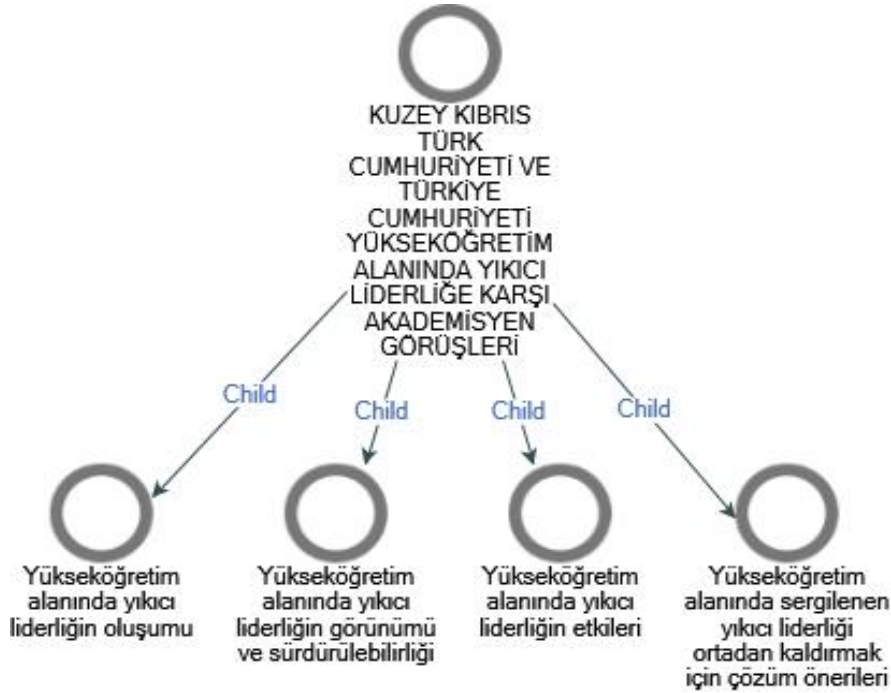
alınarak çalışma grubu oluşturulmuştur. Ayrıca gönüllülük ilkesi esasınca tüm katılımcılara istedikleri zaman herhangi bir neden belirtmeksizin araştırmadan çekilebilecekleri ifade edilmiştir.

Araştırmada yer alan katılımcılara “Katılımcı Bilgi Formu” (Ek-3) hazırlanarak, araştırmada yer alan tüm bilgiler sunulmuştur. Bu bilgileri, araştırılmak istenen fenomen, araştırmanın amacı, talep edilen ve ihtiyaç duyulan görüşme süresi, gizlilik ve gönüllülük esasları ile araştırmacıya ait iletişim bilgileri oluşturmuştur. Olumlu görüş bildiren katılımcılara elde edilecek bulguların söz edilen araştırma amaçları kapsamında kullanılacağı, kişi ve kimlik bilgilerinin korunacağı, diledikleri zaman araştırmadan çekilebilecekleri ve araştırmaya gönüllülük çerçevesinde katıldıklarını belirten “Bilgilendirilmiş Onam Formu” (Glesne, 2013; Türk Psikologlar Derneği Etik yönetmeliği, 2004) (Ek-4) hazırlanarak ıslak imza ya da e-imza şeklinde onayları alınmıştır. Bilgilendirilmiş Onam Formunu imzalama aşamasında herhangi bir baskı kurulmaması ve yine gönüllülüğün esas alınması ilkelerine (Creswell, 2016b; Patton, 2014) uygun hareket edilmiştir. Tüm bu uygulamaların ardından katılımcılara, araştırma dahilinde elde edilen verilerin kimlik bilgileri gizli tutularak, yalnızca tez ve bilimsel yayın için kullanılacağı, öncesinde tez danışmanı ve araştırmacı haricinde kimse ile paylaşılmayacağı taraflarına yazılı ve sözlü olarak bildirilmiştir. Görüşme öncesinde katılımcılardan ses kaydı, (çevrimiçi görüşmeler için) video kaydı için izinler alınmıştır. Bu kayıtların yalnızca araştırmacının söylenenlere odaklanması ve analiz aşamasında kullanılması, etkileşimin en yüksek düzeyde gerçekleşmesi adına alınacağı belirtilmiş ve izinleri doğrultusunda tüm katılımcılar ses kaydı yapılmıştır. Çevrimiçi gerçekleştirilen görüşmelerde de yalnızca 6 kişi ekran kaydına izin vermiştir. Geri kalan tüm katılımcıların sesli görüşme kayıtları yanında görüşme esnasında detaylı alan notları araştırmacı tarafından alınmıştır. Katılımcıların bilimsel çalışmalarının isimleri, anlatılan ama araştırmada yer alınmasının istenmediği tüm söylemler, kurum ve kişileri açığa çıkaracak bilgiler çıkarılarak, kimliği açığa çıkarmayacak haldeki tüm verilere bulgular bölümünde yer verilmemiştir.

## BÖLÜM IV

### Bulgular ve Yorum

Araştırmanın verileri doğrultusunda elde edilen bulgulara, “Yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin oluşumu”, “Yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin görünümü ve sürdürülebilirliği”, “Yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin etkileri” ve “Yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderliği ortadan kaldırmak için çözüm önerileri” akışı ile, ilgili başlıklar altında yer verilmiştir. Yıkıcı liderlik kavramı uluslararası literatürde çok yakın bir geçmişe sahip ve yeni bir çalışma konusu olarak dikkat çekmektedir. Bu nedenle görüşme öncesinde katılımcılara detaylı bilgi verilmiştir. Görüşme öncesi yapılan bilgilendirme doğrultusunda katılımcıların tamamının “Yıkıcı liderlik” fenomenini deneyimlediği ancak kavram olarak net bir bilgiye sahip olmadıkları dikkat çekmiştir.



Şekil 5. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğe Karşı Akademisyen Görüşleri NVIVO Kavram Tablosu.

#### 4.1.Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumu

Yükseköğretim alanında görev yapan katılımcıların tamamı deneyimledikleri yıkıcı liderlik fenomeninin oluşumu ile ilgili fikirlerini dile getirmişlerdir. Tablo 9’da akademisyenlerin yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik fenomeninin oluşumuna dair görüşlerinin yüzdelik olarak dağılımlarına yer verilmiştir.



Şekil 6. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumu ile İlgili NVIVO tablosu.

**Tablo 9.** *Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşum Nedenleri*

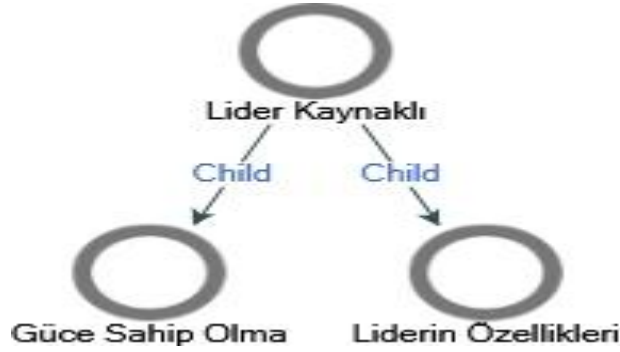
Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Lider Kaynaklı	10	% 100	13	% 100	23	% 100
İhtiyaç Kaynaklı	8	% 80	9	% 69.2	17	% 73.9

Tablo 9’da yer alan dağılımlara bakıldığında, katılımcıların yükseköğretimde yıkıcı liderlik fenomeninin oluşmasına dair iki ana görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların tamamı yükseköğretim alanında yıkıcı liderlik fenomeninin lider kaynaklı nedenlerden oluştuğu görüşünü paylaşıırken, bunun yanında ihtiyaç kaynaklı nedenlerin de oluşum kaynağı olarak görüldüğü belirtilmiştir. Katılımcılar genel olarak yıkıcı liderliğin “lider” nedeni ile oluştuğunu ifade ederken, bir diğer unsur da ilginç şekilde; “ihtiyaç” olarak oluştuğu şeklinde görülmüştür. Bu doğrultuda ifade edilen görüşlere ilişkin kodlara, “lider kaynaklı” ve “ihtiyaç kaynaklı” temalar altında yer verilmiştir.

#### 4.1.1. Lider Kaynaklı

Yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin nasıl oluştuğu katılımcılara sorulduğunda, öncelikli olarak lider kaynaklı bir oluşum olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar, yükseköğretimde sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderliğin, liderlerin sahip olduğu özellikler ve elde edilen güç nedeniyle gerçekleştiği belirtmiştir. Bu doğrultuda Tablo 10’da akademisyenlerin lider kaynaklı

oluşan yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili görüşlerinin yüzdelerle dağılımlarına yer verilmiştir.



Şekil 7. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Lider Kaynaklı Olması ile ilgili NVIVO Tablosu.

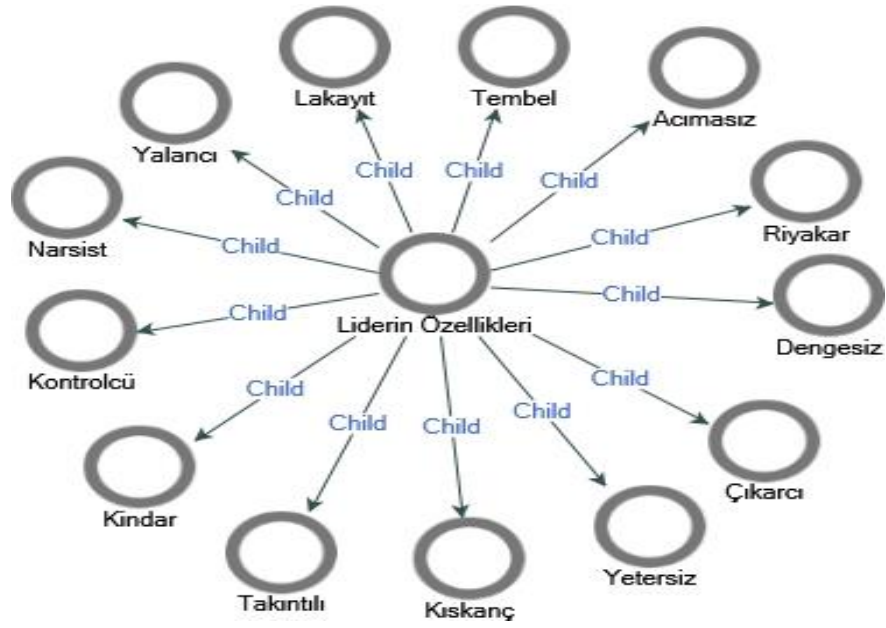
**Tablo 10. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Lider Kaynaklı Oluşumu**

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Liderin Özellikleri	10	%100	13	%100	23	%100
Güce Sahip Olma	9	%90	11	%84.6	20	%86.9

Tablo 10’da yer alan dağılımlar göz önünde bulundurulduğunda, katılımcıların tamamının yıkıcı liderliğin lider kaynaklı oluşumunu değerlendirirken, lider özellikleri nedeni ile oluştuğunu belirten görüşleri dikkat çekmektedir. Bu görüşe ek olarak, katılımcıların yarısından fazlasının; liderin güç unsuru ile ilgili kaynak olduğu görüşünü bildirdiği görülmüştür. Bu kapsamda “liderin özellikleri” başlığı altında katılımcılar tarafından tanımlanan karakteristik ve kişilik özellikleri, “güce sahip olma” başlığı altında ise liderin sahip olduğu veya olmak istediği gücün yıkıcı liderliğin oluşumunda etken faktör olarak görülmesine ilişkin bulgular sunulmuştur.

#### 4.1.1.1. Liderin Özellikleri

Katılımcılar sergilenen tüm liderlik stillerinin oluşumu için mutlaka liderin sahip olduğu özelliklerin etkili olduğu görüşündedir. Tablo 11’de akademisyenlerin yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik fenomeninin lider özellikleri kaynaklı oluşumuna dair görüşlerinin yüzdelerle dağılımlarına yer verilmiştir.



Şekil 8. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderin Özellikleri NVIVO Tablosu.

Tablo 11. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Lider Kaynaklı Oluşumu

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Narsist	8	%80	12	%92.3	20	%86.9
Kontrolcü	6	%60	9	%69.2	15	%65.2
Lakayt	5	%50	8	%61.5	13	%56.5
Kindar	4	%40	5	%38.4	9	%39.1
Yalancı	3	%30	7	%53.8	10	%43.4
Takıntılı	6	%60	8	%61.5	14	%60.8
Yetersiz	5	%50	11	%84.6	16	%69.5
Kıskanç	5	%50	7	%53.8	12	%52.1
Dengesiz	7	%70	9	%69.2	16	%69.5
Çıkarıcı	10	%100	9	%69.2	19	%82.6
Acımasız	7	%70	8	%61.5	15	%65.2
Tembel	2	%20	8	%61.5	10	%43.4
Riyakar	8	%80	7	%53.8	15	%65.2

Tablo 11'e bakıldığında söz edilen fenomen kapsamında katılımcıların, lider konumunda olan kişileri çoğunlukla “narsist”, “kontrolcü”, “çıkarıcı”, “takıntılı”, “yetersiz”, “dengesiz” olarak değerlendirildiği görülürken, yarıya yakın katılımcının lider konumlu kişileri; “kıskanç”, “riyakar”, “acımasız”, “tembel”, “lakayıt”, “kindar” ve “yalancı” şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Aynı şekilde yıkıcı liderlik fenomeninin yükseköğretimde oluşumunu değerlendirirken, “*liderlik dediğimizde, birinin yarattığı bir durumu anlatıyoruz aslında*” (7) şeklinde liderin sahip olduğu karakter ve kişilik özelliklerine değinildiği dikkat çekmektedir. Araştırma bulgularına bakıldığında, tüm katılımcıların benzer olarak ifade ettiği bazı özellikler olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, yıkıcı liderlik fenomeninin nasıl oluştuğu sorulduğunda ilk olarak narsist kişilik özelliklerinden bahsettikleri görülmektedir. Narsizmin tüm insanların sahip olduğu ve normal seviyede seyrettiğinde olumlu yansıyan birtakım özellikleri içermesi yanında, bazı insanlarda narsistik kişilik bozukluğu olarak adlandırılan bir aşırılık durumunun söz konusu olduğu bilinmektedir. Yaratıcılık ve yaratımı aktarmayı sağlayan araçlara duyulan beğeni ile kendine duyulan beğeni arasında dengelenen ve denetlenen narsizm, olumlu sonuçlar oluşturabilirken, ben merkezci, kendine karşı aşırı beğeni duyma ve empati yoksunluğu gibi durumlarla da zarar verici şekilde var olabildiği bilinmektedir. Katılımcıların yıkıcı liderliğin oluşumunda temel neden olarak gördükleri lideri, doğrudan “*narsist biri*” (22) şeklinde tanımladıkları dikkat çekmektedir:

*“Bir kurumdan bahsediyoruz. Bir şey yaratılıyor. O şeyi biri ya da birileri yaratıyor. Narsist bir insandan bahsediyorum burada, ne yaratabilir? Ne bekleyebiliriz? Elbette bir yıkım olacak”* (16).

*“Lider dediğimiz yanındaki kişileri anlamaya, dinlemeye çalışmaz da gözlerini kapatırsa, sadece “bana ne olur”, “ben nasıl yükselirim” derse, o noktada tüm sorunlar başlar işte. Sen örnek olan, model olan(sın), yeri geliyor seçilmiş oluyorsun. Narsist bir tavır var hep. Senin “ben” deme lüksün yok arkadaşım. Sen “biz” demek zorundasın. Her şeyi sen bilmiyorsun. Bu mümkün de değil zaten”* (6).

Doğrudan narsist bir kişiliğe sahip lider pozisyonundaki kişilerin, “narsist” şeklinde ifade edilmesinin yanında farklı tanımlamaların da ifade edildiği ve bu tanımların narsistik kişilik özellikleri dahilinde ele alınabileceği açıktır. Katılımcılar,

liderlerin kendini diğer herkesten üstün gören ve yalnızca üst düzey pozisyona sahip ya da özel kişilerin kendileri ile iletişim ve arkadaşlık kurabileceğine inanan insanlar olduğu görüşünü; “kendini ilah sanan biri” (15), “doğüstü yetenekleri var sanki” (12) şeklinde ifade etmiştir:

*“Meslektaşız ve aynı üniversitede çalışıyoruz. Ya her şeyi bırakın ofislerimiz yan yana. Benden, ondan ne kadar farklı olabilirsin? Ama sanki biz kimiz ki, konuşmaya tenezzül etmez bir hali var” (7).*

*“Öyle bir görüyor ki kendini, hürmette kusur edersen, haşa! Yahu sen bir insansın, eğitimcisin her şeyden önce. Bir de burası üniversite senin sarayın değil. ...Teoride her şeyi biliyor bile olsan, bildiklerini uygulayamıyorsan sen olmamışsın” (18).*

*“Sana bir şey katmıyorsa o kişi lider değil. Seninle beraber büyüyecek seni büyütecek. O bir lider değil. Bireysel çabalarla sistemi yıkmaya çalışan kişiler olabilir ben burada bir lider görmüyorum” (7).*

Katılımcıların ifadeleri dikkate alındığında yıkıcı liderliğin oluşumunun kaynağı olarak görülen lider özelliklerinin, kendini beğenme ve kendini çok önemli görme şeklinde de yansıdığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların yıkıcılıkla bütünleştirdiği bu kişi özelliklerinin kuruma, çalışanlara ve lider kişinin kendisine zarar verdiği görüşme süresince ifade edilmiştir. Bunun yanında katılımcılar, üniversitelerde lider konumundaki kişilerin kişilik özelliklerini tanımlarken, genellikle ben-merkezci bir tavır içinde olduklarından bahsetmişlerdir. Ancak bu durumun yalnızca yönetim kademesinde veya idare görevi olan eğitimciler için geçerli olmadığını belirterek neredeyse tüm meslektaşlarında rastlanan “mesleki bir hastalık” olarak gördüklerini ifade etmişlerdir:

*“Üniversite içindeki meslektaşlarımdan bir ego sorunu olduğunu düşünüyorum” (2).*

*“Herkes kendini mükemmel sanıyor, en doğru bilgi kendininki, en iyi o biliyor. Güya bizler araştırmayı, sorgulamayı öğreteceğiz üniversitede. Yok öyle bir şey. Sürekli bir ben durumu söz konusu” (23).*

*“Benden daha iyi bilemezsin havalarda olan kişiler bunlar. Benden 3 yıl önce mezun olduğu için mi yani? “Ben bu kadar eğitim aldım, bu kadar yol aldım, bilmem kaç yayınum var sende kimsin tavrı. Egoistlik bizde bir meslek hastalığı maalesef” (21).*

Ego problemlerinin tüm yükseköğretimdeki alan akademisyenlerinin bir sorunu olduğunun belirtilmesi dikkat çekicidir. Katılımcıların söz ettikleri ben-merkezci özelliklerin yanında bilgi ve yetkinlik adına ifade edilen bu kendini beğenme durumunun, fiziksel olarak da yansıdığı ve bu yansımanın da yıkıcı liderlik oluşumuna katkı sağladığı belirtilmiştir:

*“Bir üniversiteye yakışmayacak şekilde giyinir mesela. Ben yurtdışında okurken o şekilde okula gelen bir tane hocam yoktu. Burada da çok göremezsiniz. İşine önem vermek, temiz olmak, iyi görünmek demiyorum. Bu elbette önemli ama bu işine, öğrencilerine, okuluna saygısızlık. Sen vücut göstermeye, kendini göstermeye (fiziksel olarak beğeni toplama) geliyorsun. İşin değil yani amacın. Başka şeyler. Hayır arkasından söylenenleri duysa “kıskanıyorlar beni” diyecek. Zavallı. Hiçbir şey diyemiyorum. Arkadaşlarımız hatta idari görevleri olan arkadaşlarımız bile incitmeden uyararak istedikler. Hoşuna gitti inanabiliyor musunuz? Bu hastalık. Durum şuna geliyor, yapan yaptığından utanacağına bizler o utancı ortadan kaldırmaya utaniyoruz” (8).*

Yıkıcı liderliğin oluşumunda bu tip fiziksel ve ruhsal aşırı beğenilme, zekasına ve başarılarına karşı sınırsız bir güveni olması durumunun lider konumundaki kişinin meslektaşlarına ve çalıştığı kuruma zarar veren bir özellik olduğu ifade edilmiştir. Kişilerin üniversite ortamında kılık kıyafet seçimlerinden ve gelen eleştirilere ve uyarılara verdiği tepkilerden o kişinin sahip olduğu “beni kıskanıyorlar” algısının da “hastalık” olarak belirtilmesi dikkat çekicidir. Bunun yanında, bu tip kişilerin her şey üzerinde hakkı olduğunu savunduğu, katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcı (3)’ün “yerli yersiz konuşur ve alakası olmayan şeylere burnunu sokar” şeklinde açıkladığı duruma bakıldığında katılımcıların, lider konumundaki kişilerin “sınırlarını bilmiyor” (12) olduğu görüşüne sahip olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır:

*“Emek emek yaptığın araştırmaya hiçbir katkısı yokken “adımı yaz”, ne demek?” (11).*

*“bana dersini iptal edeceksin diyemez, benim planlamam buna uygun değil, sınav haftasına giriyoruz vs. Senin canın istedi, kendi işini yetiştiremedin diye ben görevimi yapmayayım. Bunu bir de nasıl ifade ettiğin önemli.” (2).*

*“Sürekli “benim başarılarım, benim makalelerim, benim çalışmalarım” kendini eşsiz bir şey olarak görüyor. E gülüyoruz tabi. İş gereği yaptığı her*



*şey ona bir, nasıl denir... yani her şeyi yapabilir. Ona hayır denilemez, şey ya, makaleleri var (18).*

Katılımcıların ifadelerine bakıldığında, üniversitelerde oluşan yıkıcı liderliğin kaynaklarından biri de lider konumundaki kişilerin her şeye müdahale edip, fikir beyan edebilme özgürlüğünü kendilerinde görmesi olarak değerlendirilebilmektedir. Katılımcılar lider konumundaki kişilerin aynı zamanda kendi menfaatlerinin her şeyin önünde tutmalarının yıkıcılık kavramını doğuracağından bahsederek, deneyimleri sonucu değerlendirdikleri lider konumlu kişileri “çıkarıcı” (17) olarak nitelendirmişlerdir:

*“Kendi işi ve kendi adı olunca her türlü şekilde... iyidir yani. Çıkarları uğruna her şeyi harcar. Sen şimdi soruyorsun hocam, nedir bu mesele nasıl olur diye. Bir insan kendini düşünürse bak sosyal hayatını demiyorum. Sen bir yere gelmişsin, kendi çıkarlarını, ismini öne koyarsan yüzüne bakılmayacak hale gelir. Diyorum sana, çıkarları var ya her şeyi yapar. Yakar da yıkar da. Ne diyeyim” (14).*

*“Menfaatlerini düşünen insanlar bir yere getirilmişse orada verim, performans, üretim ve nitelikten bahsetmek olmuyor. Bir de bilim yapmaksızın meselemiz, bu hiç olmuyor” (22).*

Lider konumundaki kişilerin menfaatlerini önceleyerek kurum menfaatlerini gözetmeksizin bazı davranışlara da bulunmaları ve bu tip menfaatçi ya da çıkarıcı özelliklere sahip olmaları katılımcılar tarafından özellikle üzerinde durulmuş karakter özellikleri arasındadır. Menfaatlerin ön planda olduğu yaklaşımda hiç çekinmeden yalan söyleyebilecekleri de vurgulanan bu tip kişilerin yol açacağı yıkımlarında, yükseköğretim alanında görülen yıkıcı liderlik ile ilgili azımsanmayacak öneme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların doğrudan “yalancı” (20) olarak nitelendirdiği kişilerin lider konumunda olan kimseler olması dikkat çekicidir:

*“yıkıcı liderlik, yıkıcı lider. Al sana cevap. Çok üzülüyorum, akademinin böyle bir yer olmaması gerekiyor. Bizler ilim için burada... öğrencilerimize ahlaki, etik değerleri öğretmek için uğraşıyoruz. ... Çocuklar bakıyor ki yok öyle bir şey. Kimse aptal değil efendim. Herkes ne olduğunu görüyor. Yalanın ömrü kısıdır zaten. Çok yaşadık örneklerini burada. Üzülüyorum” (1).*

*“Şimdi anlattığım örneğe bakın, nasıl oluşuyor yıkıcı liderlik gördünüz mü? (söz edilen örnek isimler okul ve olay bilgisi değiştirildiğinde de açık olduğundan, kimliklerin deşifre olmaması adına çıkarılmıştır.) Yönetim*

*şeffaflıktır, açıklıktır. Hesap verebilir olmaktır... Yöneticilik değil bu, yalancılık” (5).*

Sahip olunan kişilik ve karakter özelliklerinin etkisi ile araştırılan yıkıcı liderlik fenomeninin yükseköğretim kurumlarında sergilendiğini ifade eden katılımcılar, buldukları kurumdaki gözlemleri ve deneyimleri yolu ile bu özellikleri belirtmişlerdir. Öncelikle yıkıcı liderliğe narsistik kişiliklerin sebep olabileceği görüşü dikkat çekerken, yine narsizmin ele aldığı kıskançlık, aşırı beğenilme isteği, menfaatlerin ön plana çıkması ve yalancılık gibi özelliklerin de ifade edildiği görülmüştür. Yukarıda yer verilen kişilik ve karakter özellikleri yanında “*dengesiz insanlar felakete neden oluyor*” (13) görüşü ile, liderin tutarlı bir kişiliğe sahip olmasının çalışanlar ve kurumlar için çokça önemli olduğu dile getirilmiştir. Alınan kararların sürekli değişiklik göstermesi ve aynı gün içinde bile farklılık gösteren planların zorlayıcı durumundan söz eden katılımcılar aynı zamanda her gün farklı bir ruh hali ile karşı karşıya kaldıklarından bahsederek, bu durumun yaşattığı zorluklara değinmiş ve kişilik altında ele alınabilecek tutarlılığın önemi belirtmişlerdir:

*“Dengesiz bir yapı her zaman yoldan çıkarır. Bir sabah geliyorsunuz hiçbir şey yok ortada yani daha sabah. Beş karış suratla, selam bile vermez. Bütün enerjin sıfır tabi ondan sonra. Sonra bir gelir şen şakrak, kendisi aşmış halletmiş o durumu ama sen toparlan toparlanabilirsen. Dengesiz ruh halleri ve gelgitleri çok yorucu herkes için böyle yani” (3).*

*“Bir karar alınır ve o artık tamam değil mi, işte burada öyle değil. Çünkü neden, bakıyorsunuz bir şey değişmiş. Aslında değişen bir şey yok yani siz bilemezsiniz bunu ama herhalde içinde bir şey değişmiş. Sanki o kararın verilmesinde hiç etkisi fikri yok gibi ya da kendisi onaylamamış gibi, hop. Başka bir şey talep ederken buluveriyoruz. Bir istikrar yok, hep böyleydi” (7).*

Liderin tutarsız bir kişiliğe sahip oluşunun çalışanlar tarafından algılandığı biçim ifadelerinde açıkça anlaşılmaktadır. Bir kısım katılımcı da aynı şekilde “*acımasız*” (23) bir kişiliğe sahip olan liderlerden söz etmiş ve aşırı kontrolcü özelliklere değinmiştir. Acımasız olarak ifade edilen lider özelliğinin açıklanması istendiğinde, psikolojik şiddet, sözlü şiddet ağırlıklı olmak kaydıyla, fiziksel şiddetten de bahsedildiği anlaşılmıştır. Katılımcılar lider pozisyonundaki kişilerin,

yıkıcı liderlik oluşumunda etkili olduğu görüşünde hemfikirken, şiddet eğilimli ve acımasız kişilik özelliklerinden söz etmeleri de dikkat çekmiştir:

*“Aslında üniversite diyoruz, özgür bir ortam. Olmasını istediğimiz ya da olması gereken. İçine girdiğinizde işin aslı öyle değil. Her türlü baskı yapabiliyor. Hakarete varan cümleler, insanların yanında küçük düşürülme. Bunu yapabilen kişi üniversiteyi ya da bir fakülteyi eline verdiğinizde her şeyi yapabilir” (10).*

*“Acımasızdan kastım şu, sana sürekli kendini savunacağın bir konuma getirmesi. Gerek psikolojini korumak olsun, sen akıl sağlığını, ruh sağlığını koruyacaksın önce. Sonra kimse bana bunu diyemez dediğin noktaya geliyorsun. Diyor. Elini masaya vuruyor, kapıyı suratına çarpıyor, bağırıyor. ... tabii şiddetin her türüsünden bahsediyorum. Niye okumadınız mı hiç bunları?” (14).*

Katılımcıların, sahip olunan acımasızlık özelliklerinin yıkıcı liderliğe yol açacağına ilişkin görüşleri çarpıcıdır. Görüldüğü üzere yalnızca narsistik özellikler ile değil, tüm şiddet boyutlarıyla yıkıcı liderliğin oluşabileceği ve liderlerin bu tip özelliklerle yıkıcı liderliğe yol açabileceği görüşü bildirilmiştir. Aynı zamanda *“kindar liderler” (17)*'in de yükseköğretim alanına zarar verebileceği ve bu özelliklere sahip kimselerin, liderlik konumuna gelmemesi gerektiği de belirtilmiştir. Kindar kişilerin bir hata dahi yapılsa, asla unutmayıp bunu karşıdaki kişiye hissettirmesi ve sürekli tehlike altında olduğunu düşündürmesinin yaratacağı etkilerin altı çizilirken, bunun aynı zamanda bir takıntı şekli olduğu da belirtilmiştir. Takıntılı bir özelliğe sahip liderlerin de yine performansın artması ve üretkenlik açısından bir yıkıma neden olacağı görüşü bildirilmiştir. Katılımcıların söz ettiği bu özellikler değerlendirildiğinde, aktif olarak bir eylem gerçekleştirmenin söz konusu olduğu, bu özelliklere sahip liderlerin bir hareketi sonucu algıların oluşacağı belirtilirken, bir diğer dikkat çeken özelliklerin ise; daha pasif olarak nitelendirilebileceği görülmektedir. Katılımcıların liderin sahip olduğunda yıkıcı liderlik fenomeninin oluşabileceği yetersizlik ve lakaytlık özelliklerinden de bahsedildiği görülmüştür:

*“Bir kadro açılıyor, aranan nitelikler vs. Öyle bir boşluk oluyor ki işte x kişi o alana giriyor. Örnek veriyorum, kimyacı ya da edebiyatçı ama kadrosuna bakıyorsun eğitim fakültesinde. Bak şimdi. Ne kadar okursa okusun bir kere o onun hakkın değil, ayrıca yeterliliği o alanda değil. Bunların yol açtığı*

*sorunları biz hep yaşadık. Farkında değiller ya da tabii işlerine gelmiyor ama olmaz. Liderlik bir donanım, bilgi birikimi, deneyim ister. Hiç biri olduğun alanda değil. Kimsenin saygısı böyle kazanılmaz, anca ünvan kazanılır. Para kazanılır” (4).*

*“Düşüncesiz, ilgisiz bir yaklaşım sebeplerden biridir bence. Çok var etrafımızda da görüyoruz. Ben sıramı savdım mantığı. Lakayıt insanlar kurumları, sistemleri.. Bırakalım, geçelim bunları insanları... iyi bir sonuç doğmaz” (9).*

*“Kimin ne sorunu var, kim ne yapmış, alanda neler olmuş, yenilikler neler bunlara dikkat etmezsen hiçbir şeye katkı da faydan da olmaz. İlgisizlikle hiçbir şey gelişmez ki. Bir çiçek bile yetiştiremezsin kaldı ki üniversiteyi, eğitimi geliştireceksin” (15).*

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, yıkıcı liderliğin oluşmasında mutlaka ki saldırganlık ya da benmerkezcilik olması, bunların aktif şekilde ortama ve ortamda bulunan kişilere aktarılması gerekmediği açıktır. Katılımcılar yıkıcı liderliğin, gerekli ilgi ve yeterlik gösterilmediğinde de oluşacağını ve yeterlik göstermeyen lider konumundaki kişilerin gelişim sağlayamayacağını ifade etmişlerdir. Bunun yanında hem çalışanlara, hem de çalışılan alana karşı gösterilen ilgisizlik “lakaytlık” olarak değerlendirilerek, liderin lakayıt olmasının yıkıcı liderliğe yol açacağı görüşü belirtilmiştir. Aynı zamanda katılımcı (16)’nın “kıskançlık kişinin gereksiz şekilde enerji harcamasına neden olur” şeklindeki ifadesiyle, kıskançlığa sahip liderlerin amacı dışında hareket etmeye başlamasına ve bu durumun yine bir yıkıma yol açacak olmasına değinilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda lider konumlu kişinin kıskançlık göstermesi ne derece “olumsuz bir sonuca yol açıyor” (4) şeklinde yorumlanabilirse, riyakarlık gösteren liderler de o derece “tehlike saçan kişiler” (19) olarak değerlendirilmişlerdir:

*“İnsanın ikiyüzlü olması tüm dengeleri bozar. Gelir birine başka diğerine başka konuşur. İyi olduğunu sandığın kişinin bir sürü hikayesini dinlersin. İki yüzlülük yapar her şeyi yarı yolda bırakır. Üniversitede bu tip insanlar çok” (10).*

*“Güvensiz bir ortam yarattığını düşünüyorum bunun. Bunu sağlayan kişi de riyakardır. Herkese oynar böyle. Bilemezsiniz hocam nasıl ... olduğunu. Güvenmediğiniz bir yerde çalışmak ya da insanla... yaşadık bunları” (14).*

Bu ifadelerden anlaşılacağı gibi katılımcılar, riyakar olarak nitelendirdikleri liderler tarafından yönlendirilmeyi, güvensiz bir ortamda olmakla eşdeğer görmüş ve bu durumun kötü sonuçlar doğuracağına karşı bir inanç geliştirmişlerdir. Yükseköğretim alanında görev alan katılımcıların görüşlerine göre, liderin sahip olduğu özelliklerin yıkıcı liderliğe yol açan en temel unsur olarak görülmesi dikkat çekicidir. Bir takım kişilik ve karakter özelliklerinin açıkça ifade edilmesinin yanında, katılımcıların bir kısmı negatif görülen bu özelliklerin “*insanın doğası bu*” (8) ifadesinde olduğu gibi herkesin sahip olduğu ancak kimi insanda daha ağır kendini gösterdiğini belirtmişlerdir. İnsan doğasına bakıldığında bu tip kişilik özelliklerinin genlerle taşındığı görüşü, Freud’un “*insan doğuştan kötüdür ve yıkıcı davranma eğilimindedir*” savını destekler nitelikteyken, katılımcıların da bu görüşlere dayanan ifadeleri olduğu dikkat çekmektedir:

*“Tabi biz çok iyiyiz diyemeyiz. İnsanlar bazı kodlarla hayata geliyor. Ama yaşadığın ortama göre bunu şekillendirirsin o ayrı. Yoksa hepsi bahane yani”* (19).

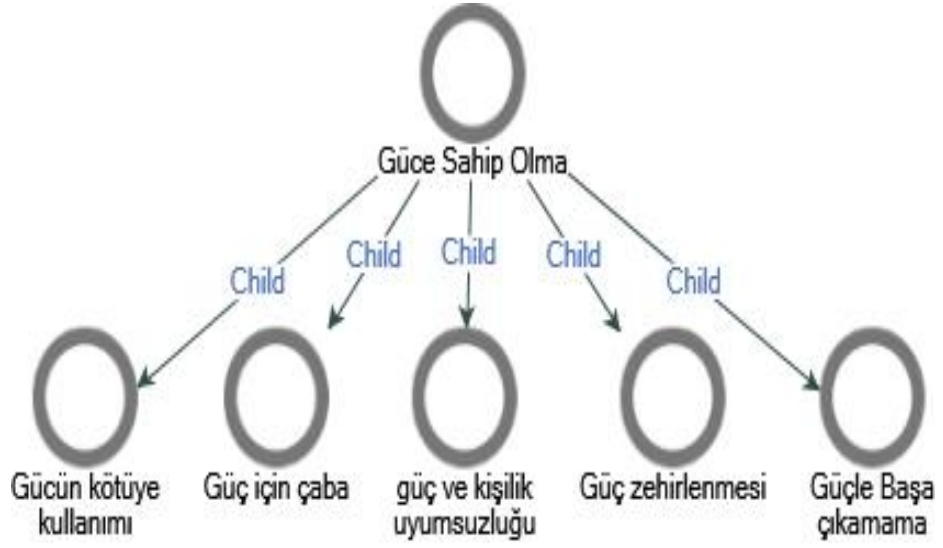
*“Herkes biraz bencil. Kabul ediyorum önce ben demek de lazım. Kişisel gelişim gibi oldu... neyse... yani her şeyden soyutlayıp budur diyemeyeceğin bir organizma insan. Ama kötü insan olmak yani dürtülerini kontrol edememek işte bu insanı kötü yapar. Gen aktarımı, çevre, yetiştirme tarzı, aile içi eğitim bunları yok sayamayız tabii. Sen acımasız bir hasta ruha sahipsen geçeceksin bunları. Tedavi de bir çözüm”* (14).

Katılımcıların birçoğunun, söz ettiği kişilik özelliklerinin ardından insanların bu özelliklere sahip olmasındaki etkenlerden de bahsettiği görülmektedir. Tüm bu dayandırılan genetik, çevre ve eğitim gibi nedenlerden söz edilmiş olsa da kişilerin sergiledikleri ya da hissettirdikleri negatif kişilik ve karakter özelliklerinin bir açıklaması değil, yalnızca bahanesi olduğu belirtilmiştir. Kişilerin kendilerinde fark ettikleri bu tip olumsuz özellikleri değiştirebilme gücüne sahip oldukları ve yapabilecekleri üzerinde durulurken, katılımcı (14) tarafından aşırı yansıtılan olumsuz özelliklerin ruhsal hastalık olarak görüldüğü ve kişinin kendisi bu sorunu çözemediği takdirde, çözüm için son yol olarak “*tedavi*” önerisi dikkat çekicidir.

#### **4.1.1.2. Güce Sahip Olma**

Katılımcılar, yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin oluşumu kapsamında liderin özelliklerini değerlendirmiş ve bunun yanında liderin sahip olduğu güce de değinmişlerdir. Tablo 12’de katılımcıların,

liderin sahip olduğu güç ile ilgili yıkıcı liderlik kaynağı olarak söz edilen görüşlerin yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.



Şekil 9. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlikte Güce Sahip Olma ile İlgili NVIVO Tablosu.

**Tablo 12.** Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlerin Güce Sahip Olma Durumu

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Güç Zehirlenmesi	8	%88.8	11	%100	19	%95
Güç ve Kişilik Uyumsuzluğu	4	%44.4	7	%63.6	11	%55
Güçle Başa Çıkamama	9	%100	10	%90.9	19	%95
Güç için Çaba	5	%55.5	9	%81.8	14	%70
Gücün Kötüye Kullanımı	7	%77	10	%90.9	17	%85

Tablo 12'ye bakıldığında, katılımcıların tamamına yakınının, liderin güç zehirlenmesi yaşadığı ve sahip olduğu güçle başa çıkamadığı görüşlerini belirttiği dikkat çekmektedir. Bunun yanında katılımcıların yarısından fazlasının, liderin sahip

olduğu gücü kötüye kullanma eğilimini, daha fazla güç için çaba göstermesini ve sahip olduğu özellikler ile gücün oluşturduğu tehlikeli uyumsuzluğu değerlendirdiği görülmektedir.

Lider konumundaki kişinin bir ünvan veya makam ile elde ettiği yetkilerle, onların *“karakter ve kişilik özellikleri ile oluşturduğu denklem”* (21) sonucu istenmeyen, olumsuz durumlara neden olabileceği vurgulanmıştır. Kişilerin sonradan sahip oldukları yetkileri kullanarak katılımcıların *“felaket”* (2) şeklinde nitelendirilen bir sonuç yaratabilecekleri bir durumun önü açılmaktadır. Bunun yanında katılımcılar tarafından, *“Güç zehirlenmesi”* (4) yaşayan lider konumlu kişilerin alana verebilecekleri zararların yıkıcı liderliğin oluşumunda büyük bir öneme sahip olduğuna değinilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların, yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderliğin oluşumunu güç ile ilişkilendirdikleri görüşleri belirtilmiştir:

*“Birine taşıyamayacağı bir güç verildiğinde onunla ne yapacağını bilemezsiniz. Aynı şekilde üniversitelerde kişilerin elde ettikleri güç sosyal hayatlarında da profesyonel hayatlarında da çevresine zarar veriyor. Ha kendilerine de zarar veriyor, bunu onlar fark etmiyor ama”* (21).

*“Önceden tanıdığınız insanlar da olabilir. Ne oldum ben ya oluyorlar. Önce kendilerine bir hayranlık, of görme gitsin. Kutsal kelam her lafi ya da şey asla yanlış yapmaz o. Bir bakıyorsunuz hocam o insan o insan değil. Böylelerinin eline güç verince canavarlaşıyorlar yani, anlatabiliyor muyum?”* (8).

*“Bilmiyorum yani yıkıcı liderlik eşittir kötü niyet bence. Ya da şöyle söyleyeyim bir gücün oluyor senin, lider, yönetici, mentor her neyse artık. Bir yere geliyorsun ve o elindeki ile her şeyi yapabilecekken sen zarar vermeyi seçiyorsun”* (12).

Katılımcıların ifadelerinden de açıkça görüldüğü üzere, yükseköğretim alanında oluşan yıkıcı liderliğin kaynağı olarak; liderin özellikleri yanında sahip olduğu gücü kullanma şekli ortaya çıkmaktadır. Tüm katılımcılar sahip olunan gücün kullanımını ile ilgili görüş bildirirken, bazı katılımcılar bu durumu güç zehirlenmesi ile açıklamışlardır:

*“Yaşanılan şeyi güç zehirlenmesi olarak tanımlayabiliriz. Her koşulda haklı olur, herkesi aşağılar, dışlar, kendine layık görmez bir kere. Sonra markalaşmaya çalışır, isim ve prim derdi olur. E elinde güç de var. Her*

alandanda görebiliriz bunu, sadece yükseköğretim değil. Bu insanlar güç zehirlenmesi yaşıyor, açık” (4).

“Etrafıma bakıyorum, yaşadığım ülke, çalıştığım okul, etrafımdaki insanlar, herkesin içinde bulunduğu bir dipsiz kuyu. Herkes güç elde etmek istiyor bunun için yapamayacakları bir şey yok. Bir tek iyi insan olamazlar. ... güç zehirlenmesi bunların istediği. Eleştirdikleri her şeye dönüşmek isteyen bir grup insan. Yarıştıkları şeye bakar mısınız? Yani hala devam ediyoruz ama o yetkinliğe sahip olmayana ellerimizle veriyoruz şeyi, gücü işte. Felaketi yaratan güç. O gücün kimde olduğu. Yükseköğretim alanı dedik. Alan bir felaket. Kimse söyleyemez bunu çünkü gerçek. Bizim ülkemizde böyle. Neden? Bak cevabını verdim az önce.” (2).

Yükseköğretim alanında görev yapan akademisyenlerin alanda oluşan yıkıcı liderliğin kaynağının lider özelliklerinin etkisiyle kullanılan güç olduğuna değinmeleri, özellikler bağlamında yer alan kodları da açıklar ve destekler nitelikte görünmektedir. Liderlerin sahip olduğu özellikler ile elde ettikleri gücü kullanma şekillerinin paralellik göstermesi katılımcılar tarafından ifade edilirken, bu durumun yalnızca yükseköğretim alanının değil, içinde bulunulan tüm alanlarda etkili olduğu görüşü de özellikle belirtilmiştir.

#### 4.2. İhtiyaç Kaynaklı

Yükseköğretim alanında tüm katılımcılar tarafından sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin nasıl oluştuğu katılımcılara sorulduğunda, liderden kaynaklanan nedenlerin ardından, ihtiyaçtan kaynakladığı görüşü dile getirilmiştir. Bu doğrultuda Tablo 13’de, akademisyenlerin ihtiyaç kaynaklı oluşan yıkıcı liderlik fenomeni ile ilgili görüşlerinin yüzdelerle dağılımlarına yer verilmiştir.



Şekil 10. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin İhtiyaç Kaynaklı Olmasına Yönelik NVIVO Tablosu.



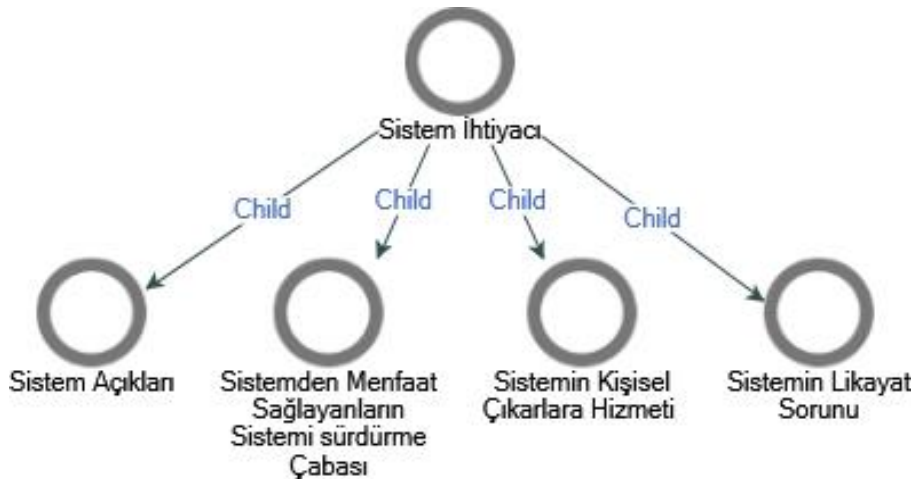
**Tablo 13.** *Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin İhtiyaç Kaynaklı Oluşumu*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Sistem İhtiyacı	6	%60	8	%61.5	14	%82.3
Takipçi İhtiyacı	5	%50	8	%61.5	13	%76.4

Tablo 13’de yer alan dağılımlara bakıldığında katılımcıların yarısından çoğunun sistem ihtiyacı kaynaklı oluştuğu görüşü bildirilirken, daha azının takipçi ihtiyacı olarak görüş bildirdiği görülmektedir. İlk bakışta tutarsız bir ifade gibi görünse de, katılımcıların yer aldıkları sistemin ve kurum içerisindeki takipçilerin yıkıcı liderlik sergilenmesine ihtiyaç duyuyor olduğu hakkındaki görüşleri ironiktir. Bu kapsamda katılımcılar tarafından ifade edilen yükseköğretim alanındaki yıkıcı liderlik oluşumunun gerçekleşmesindeki etmenlere ilişkin bulgular; “sistem ihtiyacı” ve “takipçi ihtiyacı” başlığı altında sunulmuştur.

#### 4.2.1. Sistem İhtiyacı

Yükseköğretimde gerçekleştiğini ifade ettikleri yıkıcı liderlik fenomeninin oluşumu ile ilgili fikirleri sorulduğunda katılımcıların, bunun bir ihtiyaçtan kaynaklandığını söylemeleri dikkat çekmiştir. Tablo 14’te katılımcıların, yıkıcı liderliğin sistem ihtiyacı doğrultusunda oluşan bir fenomen olduğu yönündeki görüşlerinin yüzdelik dağılımına yer verilmiştir.



**Şekil 11.** *Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Sistem İhtiyacı Olmasına Yönelik NVIVO Tablosu.*

**Tablo 14.** *Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumunda: Sistem İhtiyacı*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Sistem Açıkları	3	%50	5	%62.5	8	%57.1
Sistemin Kişisel Çıkarlara Hizmeti Sistemden Menfaat Sağlayanların Sistemi sürdürme Çabası	6	%100	8	%61.5	14	%100
Sistemin Likayat Sorunu	5	%83.3	6	%75	11	%78.5
	5	%83.3	8	%61.5	13	%92.8

Tablo 14'e bakıldığında katılımcıların tamamının, sistemin kişisel çıkarlara hizmet ettiği görüşünü belirttikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanında katılımcıların tamamına yakınının, sistemin bir liyakat sorunu olduğuna vurgu yapması ve sistemden menfaat sağlayan kişilerin bu sistemi sürdürmeye çabalarının olduğu şeklindeki görüşleri dikkat çekmektedir. Ayrıca katılımcıların yarısından fazlası, sistemin açıkları olduğunu belirterek, yükseköğretimde yıkıcı liderliğin oluşumunun bu sistemin devam etmesi adına bir ihtiyaç olarak ortaya çıktığı görüşünü ifade etmişlerdir.

Genel olarak tüm yaratılan veya oluşturulan olguların kaynağının bir ihtiyaç olduğu vurgulanırken, katılımcıların yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanında kendini göstermesinin de “sistemin ihtiyaç duyduğu bir şey” (7) olarak gördükleri söylenebilmektedir. Bu durumun başta anlaşılabilir gelmemesinin nedeni, olumsuz bir durumun eğitim alanında “ihtiyaç” olarak görülmesi olabilir. Ancak katılımcıların görüşlerini detaylandırmaları istendiğinde, mevcut durumun anlaşılabilir olduğu ve ifade edilen görüş ve algıların trajik bir sahneyi ortaya koyduğu anlaşılmaktadır:

*“Öyle bir alan ki, önce bunu anlamak lazım. Bir iş mi, evet. Ama öyle herhangi bir meslek değil. Yani şöyle anlatabilirim, bazı sözsüz anlaşmalar var. Sen tercihini yaptığında sanki o sözleşme yükümlülüklerini de beraberinde kabul etmiş oluyorsun. Burada olmak için mesela hayat boyu mesai kavramı olmadan çalışmayı kabul etmiş oluyorsun. Ya da ne bileyim işte nesilleri yetiştirirken bir yandan da bilime katkı koymaya devam etmen gerekiyor. Bu dışarıdan ne kadar rahat bir iş gibi görünse de aslında iş yükü*

*demek. ... öyle ekstra mesai ya da nöbet yazıp göze sokamayacağın bir iş yükü. Bu iş bir sürü şey sağlıyor tabi, mutlaka. Ne bileyim işte prestij, ünvan, maaş falan işte. Dolayısıyla dışarıdan görünen bunlar. Herkes içinde olmak istiyor. İnsanoğlu kolay yoldan istiyor bunu. İnsanoğlu isteyince tıpkı ticaret gibi düşünebiliriz. Arz talep hani. Üniversitede görev yapmak ve bu alanda yükselmek için liyakata bakılmıyor. Ne kadar iddia bu yönde de olsa. Yok yani. ....çevrene baktığında sistemin bu ihtiyacı karşılaması için böyle insanlar (yıkıcı özellikli) gerektiği için onları sisteme sokacak açıklar kapatılmıyor. ...yanlış anlamadınız, kasten yapılmıyor. Sistem istiyor, biz veriyoruz” (8).*

Katılımcı (8)'in ortaya koyduğu sahne, içinde bulunulan yükseköğretim alanının akademisyenler tarafından nasıl algılandığını göstermek adına çarpıcı bir örnektir. Gösterilen performans ve ait olunan mesleğin gereklerinin ne derece önemli olduğunu belirtmesinin yanında, bu değerlere kolayca ulaşabilmenin yolunun sistem tarafından sağlandığı belirtilmiştir. Sistemin sağladığı kolaylıklardan fayda sağlayan bir kesim insanın ise, bu faydalardan vazgeçmemek adına sistem işleyişini sürdürmek ve devamlılığı sağlamak için öğrenilmiş olan benzer yolla sistemi çalıştırmaya devam ettikleri ifade edilmiştir. Yıkıcı liderliğin sistem tarafından istenen bir unsur olduğunu, katılımcı (13)'ün “herkes şikayet eder ama inanın bana kimse hareket etmez. Çünkü işlerine geliyor böyle olması” ifadesiyle desteklediği görülmektedir. Lider konumuna gelen veya bir güç elde eden kişilerin yeterliliklerinin sorgulanmamasının, sistemin yarattığı bir eksiklik olduğu ve bu eksikliğin ortaya çıkmaması adına da başka kimselere; “akademinin içini boşaltıyorlar” (4) şeklinde belirtilen bir olgu yaratıldığı dikkat çekmektedir. (5) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

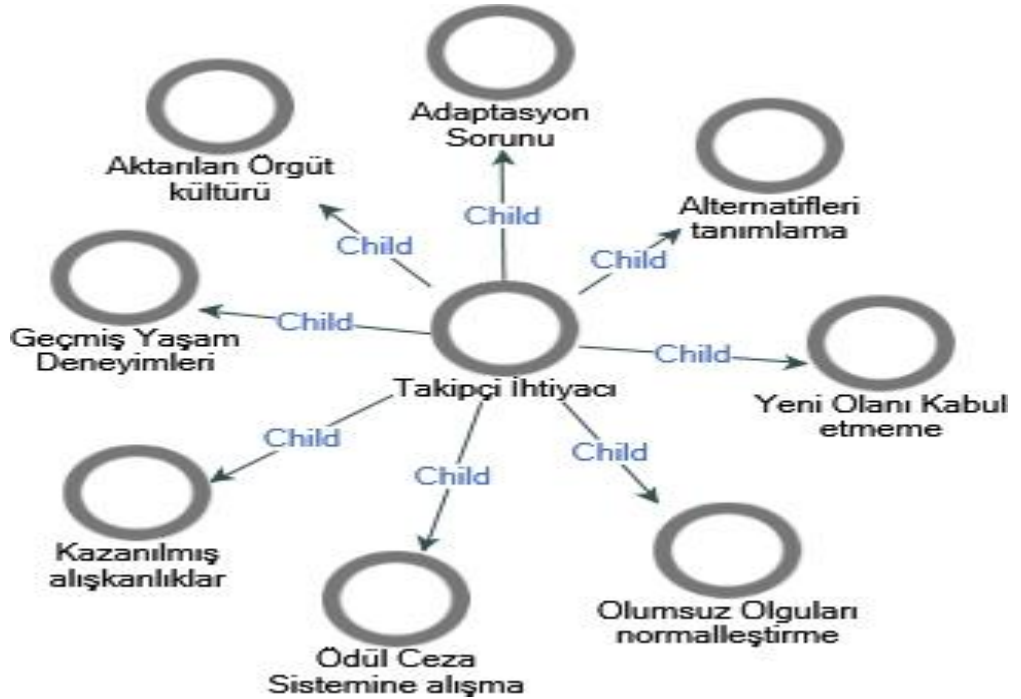
*“Yüksek lisans, doktora yapılıyor bir tez yazıyor kişi. Bu tezin danışmanlığındaki başka kişi öğrenciye çanta taşıyor, derslerini verdiriyor ya da sınavlarını okutuyor. Bunlar efsane değil. Yaşadık, gördük hepsini. Şimdi bu hocanın yetiştirdiği öğrenci akademiye böyle öğrendi. Yarın o da aynını yapacak. Bir makale yazılması gerekiyor. Biliyorsunuz bazı kriterler var ünvan toplamak için, mecbur yazacak. Öğrenmedi ki nasıl yazabilir? Öğrenciye yazdırıyor işte, lisans öğrencisine diyor ki git araştır gel evladım şu kadar sayfa yaz, alıntı yapma. Hadi bakalım, elinde literatür var, hop bir istatistikçiye veriyor sözde verileri, ... o sayfalarca şey (özgeçmiş) nasıl*

*oluyor sanıyorsunuz? Anlıyor musunuz, bu şekilde insanlar akademinin içini boşaltıyorlar” (5).*

Yükseköğretim içinde yer alan kişilerin sistemin açıklarını menfaatlerince nasıl kullandığına değinen katılımcı, sistemin sunmuş olduğu yükseltme kriterlerinin bile yıkıcı liderlik sergilenmesine yol açtığından söz etmiştir. Bahsedilen şekilde yürütülmeye devam eden sistemden menfaat sağlanması, bu sistemi çalıştırmaya hatta kendi menfaatlerine daha uygun hale getirmek adına çalışmaya devam ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Yıkıcı liderlik oluşumu sorulduğunda, katılımcıların söz ettikleri bu durumun ise başta belirtildiği gibi ironik şekilde sistemin ihtiyaçlarından kaynaklandığı açıkça görülmektedir.

#### 4.2.2. Takipçi İhtiyacı

Yükseköğretimde gerçekleştiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin oluşumu için bir diğer görüş de, takipçilerin duyduğu ihtiyaçtan kaynaklandığı şeklindedir. Tablo 15’te katılımcıların, yıkıcı liderliğin takipçi ihtiyacı doğrultusunda oluşan bir fenomen olduğu yönündeki görüşlerinin yüzdelik dağılımına yer verilmiştir.



Şekil 12. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Takipçi İhtiyacı Kaynaklı Olmasına Yönelik NVIVO Tablosu.

**Tablo 15.** Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Oluşumunda: Takipçi İhtiyacı

Tema	Öğretim Elemanları	Öğretim Üyeleri	Toplam
------	--------------------	-----------------	--------

	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Geçmiş Yaşam Deneyimleri	5	%100	8	%100	13	%100
Aktarılan Örgüt Kültürü	4	%80	6	%75	10	%76.9
Kazanılmış Alışkanlıklar	5	%100	5	%62.5	10	%76.9
Olumsuz Olguları Normalleştirme	5	%100	8	%100	13	%100
Alternatifleri Tanımama	4	%40	7	%87.5	11	%84.6
Adaptasyon Sorunu	3	%60	4	%50	7	%53.8
Yeni Olanı Kabul Etmeme	3	%60	8	%100	11	%84.6
Ödül Ceza Sistemine Alışma	5	%50	5	%62.5	10	%76.9

Tablo 15’te yer alan dağılımlara bakıldığında katılımcıların tamamının takipçilerin geçmiş yaşam deneyimleri nedeniyle ve olumsuz olguları normalleştirmeleri yoluyla yıkıcı liderliğin ihtiyaç haline geldiği görüşünü belirttikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcıların birçoğunun, başka alternatifleri tanımaması ve yeni olanı kabul etmeme durumlarının da yine yıkıcı liderliğin oluşumunda kaynak olarak gördüğü açıktır. Katılımcıların yarısından çoğu, takipçilerin mevcutta yer alan ödül-ceza sistemine alışmaları, kendilerine aktarılan örgüt kültürü, daha önce kazandıkları olumsuz alışkanlıklar ve yeni olana karşı yaşanan adaptasyon sorunu nedeniyle de yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanında oluşmasına ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Takipçi ihtiyacı görüşü de sistem ihtiyacı gibi ironik bir ifade içermekte ancak katılımcıların değerlendirmeleri ile görüşler desteklenmektedir. Katılımcılar, bu sistem içinde yer alan çalışanların belirli bir öğretille yetişmesi ve o öğreti ile akademik dünyaya girmesinin yarattığı durumun eksikliğin bir ihtiyaca yol açtığını ve bu durumda, tam olarak yıkıcı liderliğin istenen bir fenomen olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir:

*“Akademiye nasıl öğrendiyse o şekilde yaşamak istiyorsun farkında olmadan. Eğer alışkanlıklarından farklı bir durum yaşarsan da mutsuz*

*oluyorsun ve bir sürü beraberinde başka şeyler. Buradaki hocalar, bir gelenek var tabii, örgütün kültürü. Bu kültüre alışmış, yeni mezun olmuş atanmış arkadaşlarımız mesela bu kültürle tanıyor. Dekanımız bir süreliğine ayrıldı, serseme döndük. İstiyoruz ki yani istemiyoruz sanıyoruz ama...sürekli ofislerimiz denetlensin. Geldik mi, gittik mi, kaçta çıktık... Alışmışız. Ne oldu biliyor musunuz, vekalet eden hocamızın tüm sağladığı özgürlük suiistimal edildi. Biz istiyoruz bunu, öğretilerimiz bu” (18).*

Katılımcı (18) akademik ortamın alışılmış bir kültüre sahip olması ve bu kültür eğer olumsuz özelliklere sahip ise, tüm takipçilerin bu özellikleri normalleştirerek ihtiyaç haline getirmesi üzerine görüşlerini açıkça belirtmiştir. Ayrıca belirli bir kültürle yetişen akademisyenlerin farklı bir yaklaşımı daha önce hiç yaşamadığı için kabul edemediği ya da kabul etmekte zorlandığı ve buna adapte olamadığı da katılımcı (16) tarafından, “gözleri görmeyen birine gökkuşağını anlatmak” sözleriyle belirtilmiştir. Bu ifade ardından benzer şekilde görüş bildiren başka katılımcılar da olmuş ve insanların bazen kötü muamele ile yönetilmesi ve “ilerleyebilmek için buna ihtiyaç duyuyor” (1) şeklinde bir söylemde bulunulmuştur:

*“Bu tamamen kime hitap edileceği ile ilgili, karşınızdaki kitlenin neye ihtiyacı var, soru bu. Sonuçta, evet bir tarzınız, inanç ve değerleriniz var tamam ama... yani şimdi gidip de Norveç’te bu çalışmayı yapmanıza gerek bile yoktur belki. (kayıt durduruldu.) Burada insanlar kırmızı ışıkta neden duruyor biliyor musunuz? Cezası var çünkü. Norveç mi demiştik, hah.. Orada.. Orada insanlar kırmızı ışıkta duruyor çünkü kırmızı ışıkta geçmenin yanlış olduğunu biliyorlar. Burada çalıştırmak için insanlara ödül sunuyorsun, yanlış bir şey yapmaması için ceza gösteriyorsun. İnsanların ihtiyacı kötü bir liderlik mi, yıkıcı oluyorsun o zaman” (11).*

Yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin oluşumunun katılımcılar tarafından sistem ve takipçi ihtiyacı olarak da değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum kişilerin görüşleri doğrultusunda incelendiğinde anlaşılabilir olmaktadır. Yükseköğretim alanının işleyişi hakkında olumsuz görüşlere sahip olan katılımcılar dikkat çekerken, katılımcı (11) sistemin yaratmış olduğu olumsuz duruma değinerek yükseköğretim alanındaki akademisyenlerin de doğru – yanlış ya da iyi – kötü kavramlarının ceza ve ödül bağlantılı geliştiğini ifade etmiştir. Dolayısı ile katılımcının ifadesine bakıldığında yükseköğretim alanında yıkıcı liderlik sergileniyor ise, ilgili kurumda buna ihtiyaç duyan insanlar vardır demek yanlış olmayacaktır.

### 4.3. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Görünümü ve Sürdürülebilirliği

Katılımcılara yükseköğretim alanında yıkıcı liderlik fenomeninin nasıl görüldüğü, ne şekilde sürdürülebilir olduğu sorulduğunda, genel olarak mevcut ortam atmosferi ve kişi davranışlarından söz edildiği görülmüştür. Bu doğrultuda katılımcıların yükseköğretim alanında oluştuğu ifade edilen yıkıcı liderliğin görünümü ve alan üzerinde sürdürülebilir olmasının nedenlerinin tablo 16’da yüzdelerle dağılımlarına yer verilmiştir.



Şekil 13. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Görünümü ve Sürdürülebilirliği Tablosu.

**Tablo 16.** *Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Görünümü ve Sürdürülebilirlik Nedenleri*

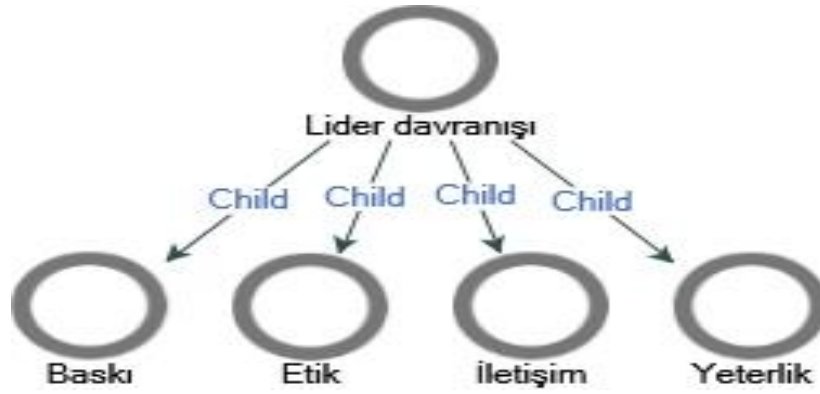
Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Lider Davranışı	10	%100	13	%100	23	%100
Takipçi Davranışı	10	%100	13	%100	23	%100
Ortam Atmosferi	10	%100	13	%100	23	%100

Tablo 16’da yer alan dağılımlara bakıldığında yükseköğretim alanında oluştuğu ifade edilen yıkıcı liderliğin görünümü ve alan üzerinde sürdürülebilir olmasının nedenleri kapsamında, katılımcıların tamamının lider davranışlarını, takipçi davranışlarını ve ortam atmosferini değerlendirdiği görülmektedir. Katılımcıların yıkıcı liderlik fenomenini algılamalarında en büyük etkenin lider ve takipçi davranışları ile olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca katılımcıların, bulunulan ortamda görünen özelliklerden bahsettikleri de bulgular arasında yer almaktadır. Bu

doğrultuda analiz sonucu elde edilen kodlara “lider davranışı”, “takipçi davranışı” ve “Ortam Atmosferi” temaları altında yer verilmiştir.

#### 4.4. Lider Davranışı

Yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin oluşma nedeni, katılımcılar tarafından ilk olarak lider özellikleri ile tanımlanmış, ardından bu fenomeni nasıl gördükleri sorulduğunda öncelikli olarak liderin davranışlarını ifade ettikleri dikkat çekmiştir. Söz edilen davranışların ele alındığı temalara ve görüşlerin yüzdelik dağılımlarına tablo 17’de yer verilmiştir.



Şekil 14. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlerin Davranışlarına Yönelik NVIVO Tablosu.

Tablo 17. Lider Davranışları

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Yeterlik	10	% 100	13	% 100	23	% 100
Etik	10	% 100	13	% 100	23	% 100
İletişim	10	% 100	13	% 100	23	% 100
Baskı	10	% 100	13	% 100	23	% 100

Tablo 17’ye bakıldığında yükseköğretim alanında olduğu ifade edilen yıkıcı liderliğin görünümü ve alan üzerinde sürdürülebilir olmasının nedenleri kapsamında lider davranışları değerlendirildiği görülmüştür. Bu kapsamda en çok değinilen lider davranışları; yeterlik, etik, iletişim ve baskı çerçevesinde ele alınmıştır. Yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanında görünür ve sürdürülebilir olmasında etkili olan lider davranışları, ilgili başlıklar altında sunulmuştur.



#### 4.4.1. Yeterlik

Yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderliğin, katılımcılar tarafından nasıl görüldüğü ve sürdürüldüğü sorulduğunda çoğunlukla lider davranışlarına odaklanıldığı görülmüştür. Tablo 18’de akademisyenlerin yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik fenomeninin görünür olması ve sürdürülebilmesi dahilinde ele aldığı ilk unsur olan, liderin yeterliğine dair görüşlerinin yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 18.** *Yıkıcı Lider Davranışları “Yeterlik”*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Yönetim Becerisi Eksikliği	8	%80	12	%92.3	20	%86.9
Günü Kurtarma Çabası	5	%50	8	%61.5	13	%56.5
Önceliklerin Doğru Belirlenmemesi	6	%60	8	%61.5	14	%60.8
Görev Dağılımı Yetersizliği	4	%40	10	%76.9	14	%60.8
Çatışma Yönetimi Becerisi Eksikliği	4	%40	11	%84.6	15	%65.2
Çatışmayı Güçlendirme	6	%60	9	%69.2	15	%65.2
Sorun Kaynağını Tespit Edememe	9	%90	13	%100	22	%95.6
Yetersiz Müzakere Yeteneği	7	%	9	%69.2	16	%69.5
İkna Becerisi Eksikliği	5	%50	12	%92.3	17	%73.9
Korku Kültürü Yayma	9	%90	10	%76.9	19	%82.6
Ceza Yöntemi İle Sindirme	8	%80	10	%76.9	18	%78.2
Kaynak Sağlamada Yetersizlik	3	%30	8	%61.5	11	%47.8
İlgili Konularda	5	%50	11	%84.6	16	%69.5

Bilgi Yetersizliği						
Yeniliklere Karşı Direnç	8	%80	13	%100	21	%91.3
İlgisiz Tutum	4	%40	7	%53.8	11	%47.8
Yetersiz Sorun Çözme Becerisi	5	%50	8	%61.5	13	%56.5
Motivasyon Sağalmada Eksiklik	9	%90	12	%92.3	21	%91.3
Psikolojik yetersizlik	4	%40	7	%53.8	11	%47.8
Liderlik Vasfı	7	%70	13	%100	20	%86.9

Tablo 18'deki dağılımlara bakıldığında, katılımcıların büyük oranda liderin mevcut sorunların kaynağını tespit etme ve motivasyon sağlama noktasındaki eksikliğine, yeniliklere karşı gösterdiği direnç, yönetim becerisi ve liderlik vasıflarının eksikliğine değindikleri dikkat çekerken, korku kültürü yayma durumunu da değerlendirdikleri dikkat çekmektedir. Aynı zamanda katılımcıların çoğunluğunun, liderin bilgi yetersizliği, müzakere becerisi eksikliği, ikna becerisi eksikliği üzerinde durduğu görülürken, sorun çözme becerisi ve ceza yöntemi ile sindirme stratejisini kullandığı görüşlerini belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun belirttiği bu tip davranışlar haricinde, yine yarı orandan fazla katılımcının ifade ettiği davranışlar da dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda söz edilen davranışlara bakıldığında, liderin çatışma yönetimi becerisi eksikliği ile çatışmayı güçlendirme davranışları, önceliklerin doğru belirlenememesi, görev dağılımı eksikli gibi yeterlik çerçevesinde değerlendirilen davranışları içerdiği görülmektedir.

Liderin sahip olduğu yeterliliklerin, katılımcılar tarafından yıkıcı liderlik kapsamında tartışılması oldukça dikkat çekicidir. Katılımcıların söz etmiş olduğu yeterliliklerin tamamının yönetim becerisi şeklinde de görülebileceği açıktır. Bu doğrultuda, öncelikle katılımcıların gözlemleri ve deneyimlerinden aktardıkları söylemler, lider konumunda olan kişilerin planlama yapabilme becerisinin yetersizliği olarak dikkat çekmektedir:

*“Asla ama asla bir dönem sonrası için konuşamazsınız. Konuyu değiştirir, toplantısı vardır, eşi aramıştır. Çünkü bilmiyor ki ne yapılacağını, oturup düşünmemiş bile. Nasıl olsa birileri yapacak” (9).*

*“Sadece günü kurtaralım, bugün geçsi bakarız. Uzun vadede ne olacağını kestiremeyeceğiniz bir yerde kendi planlarınızı bile yapamaz hale geliyorsunuz. Mesela akademik takvim çıkıyor. Ona göre plan program yapıyoruz. Ancak bizim ders programı haricinde hiçbir programımız yok. Toplantılar derdi olanı dinlemek ya da fırsat bulup çay, kahve içmek için. Kimse bir planlamadan bahsetmiyor. Çünkü liderimizin öyle bir yetkinliği yok” (7).*

Katılımcılar söz ettikleri planlama yapabilme becerisi ile sahip oldukları liderlerin yönetim becerilerine eleştiride bulunmuşlar ve bu durumu hoşnutsuz şekilde ifade etmişlerdir. Planlama becerisi dahilinde bir vizyon oluşturma eksikliğinden de söz eden katılımcılar *“büyük resmi göremiyor”* (9) şeklinde özetlenebilecek bir lider tutumuna dikkat çekmektedir. Yükseköğretimde bulunan liderlerin üniversiteye, meslektaşlarına veya kendilerine ilişkin inançlarını da sorgulayan katılımcılar, *“bir hayali var mı, bilmiyorum”* (10) ifadesiyle, vizyonerlik becerisini de eksik bulduklarını dile getirmişlerdir. Vizyon oluşturma becerisi dahilinde değerlendiren katılımcılar, başarı inancı veya amaç doğrultusunda kendileri ile paylaşılmış bir gerçekliğin bulunmadığını da belirterek, liderlerin yeterlik durumlarına karşı olumsuz görüşlerini yinelemişlerdir:

*“A noktasından b noktasına gideceksin ama bunu sen istemiyorsun, durum bu. Nasıl gideceksin, ne için gideceksin, kiminle gideceksin hiç biri belli değil. İnsanın hiç olmazsa geçtim fakülteyi, kendi hedefi ya da amacı olur”* (9).

*“Planlama yok, yönlendirme yok, hiçbir şey yok. İş bölümü desen kafasına göre. Yahu yardım edelim diye defalarca proje hazırlayıp götürdük. Asla dinlemiyor. Duyuyor kafa sallıyor ama yok. İcraat yok”* (7).

Katılımcıların, liderlerin planlama ve vizyonerlik yeterliliğini sorgularken, bir diğer yönetim becerisi olarak ele alınabilecek koordinasyon ve görev paylaşımı konularında da ifade ettikleri yetersizlik görüşü dikkat çekmiştir:

*“Koordine etmekle ilgili çok sıkıntılar var. Bu temel görevlerden biriyken resmen asistan daha fazla yönetim işi yapıyor”* (6).

*“hiçbir iş olması gerektiği gibi gitmiyor mesela, bunun etkisi çok büyük. Anlatacağım onları da ama bir düzen yok. Yapılacak işler arasında bağlantı kuramıyor. Öncelikleri sıralama konusunda, nasıl desem... yani bu işin başkasına kalması, uzaması demek”* (23).

Katılımcılar yükseköğretim alanında lider konumundaki kişilerin koordinasyon becerisinin yetersizliğinden bahsederken, aslında önceliklerin doğru seçilememesi üzerine de yorumlarını bildirmişlerdir. Önceliklerin yanlış sıralanması, katılımcılar tarafından yürütülecek olan görevde aksaklıklara ve hatalı sonuçlara neden olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Bir liderin sahip olması gereken yeterlikler içinde görülen koordinasyon becerisi oldukça önemli görülürken, önceliklerin doğru belirlenmesi de doğrudan bu beceriye ilişkin bir unsur olarak ifade edilmiştir. Önceliklerin doğru belirlenip koordinasyon sağlandığında ise; karşılaşılan bir başka yıkıcı tavrın görev dağılımları konusunda yaşandığı belirtilirken, katılımcılar güç paylaşımının da olmadığını ifade etmişlerdir:

*“Herkesin bir uzmanlık alanı var burada, hepimiz işimizi hakkıyla yapan belli kriterleri sağlamış insanlarız. Makam, mevki bunları kastetmiyorum bir önemi de yok. Bugün bir fırsat doğar yarın rektör olursun. Ha yarın da olmayabilirsin ama ... biliyoruz. Görev dağılımının adil olması gerekir bence. Tabi önce bir görev dağılımı yapmak da gerekir. O vasıfta olmayan birilerini farklı amaçlarla mesela... görevlendirmede bulunmak diyeyim, içinden çıkılmaz kaoslara neden olur böyle” (17).*

*“Ya yetki ver ya. Al kardeşim bu senin işin de ve bırak bakim bir. Yok ama tek güç kendisi olacak, kendisine tapılacak. Dağıt o yetkiyi, gücü bak insanlar nasıl moral buluyor, işine sarılıyor. Hem bekleyip hem engellersen kimse de bir şey yapmaz kusura bakmayacaksın” (9).*

Söz edilen bu durumu “tek el” olarak nitelendiren (19), gücün bir kişide toplanmasının doğru olmadığını ve güç paylaşımının, üniversite gibi kurumlarda mutlaka gerçekleşmesi gerektiğinin de altını çizmiştir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarında bulunan lider konumundaki kişilerin çatışma yönetimi becerisi ile ilgili de oldukça negatif görüşler bildirilmiştir. Genel olarak çatışma yönetimi kavramı ile değerlendirilen bu lider tutumları iki türlü görülmüştür. Öncelikli olarak katılımcıların bir bölümü liderlerin gerçekleşen bir çatışmayı yönetmeye çalışmadığını belirtmiştir:

*“Bir konu vardı arkadaşımınla aramda. Şimdi anlatmayayım ama şöyle söyleyebilirim; ben ona çok yardımcı oldum, işlerini yürütmesinde hep destekledim yani. Bir şeye ihtiyaç duydum ve “bak başının çaresine” gibi bir tavır aldı. Haliyle gerildik, neyse. Bu durum fakültede duyuldu, sorun işimize yansımaya başladı. Bölüm başkanımıza gittim çözüm bulalım, bir araya*

*gelelim diye. Sonuçta bir üst olarak bizi konuşturabilirdi. “benim çok işim var, halledin siz” dedi mesela” (10).*

*“Benim hazırladığım taslağı almış ve ufak değişikliklerle sunmuş. Sorun çıkardım tabi, gittim yüzleştirdim. Bir şey değişmedi. Herkes biliyor ama o da (lider) biliyor. ... Ne yaptı biliyor musunuz, “eline sağlık, çok başarılı bir proje çıkarttın” dedi. Bulaşmak istemedi sanırım. Bakın kaç yıl oldu, biz hala konuşmayız. Yapılması gereken bunu kabul etmemekti. Ama ...” (18).*

Lider konumundaki kişilerin çatışma durumunda pasif kaldığını belirten katılımcıların yanında bir bölüm katılımcı da liderin çatışmayı daha da güçlendirdiğini bildirmiştir:

*“Sürekli bir biz ve siz durumu vardı bölümde. İşte şuncular ve buncular. Kimden biri üste gelse diğer takımı yıldırma çalışıyor. Yapılmadık şey kalmıyor ama. Yani biri de geldim hadi derdiniz ne çözelim değil herkes daha fazlasını yapma gayretinde. Amacı eğitim ve bilim olan bir yer değil, bir savaş var ortada kazananı yok. Herkes kaybediyor. Ya ... çok komik, üniversite değil de siyaset meydanı sanki” (9).*

*“Acayip ters düşünüyoruz ama ... evet evet sorunu gördü. Önce kaynağını öğrenmek yerine yani neden diye sormak zor geldi herhalde, gördüğü anda olan resme baktı ve karar verdi o da. Şimdi o kararın kime faydası olur ki. Haksızlar güçlendi, haklılar tükendi hikaye bu kadar hocam” (11).*

Lider konumundaki kişilerin çatışma yönetimi becerilerini eleştirirken, katılımcıların yaşadıkları olaylar karşısında aldıkları tepkilerin çatışmayı yönetme veya çözüme noktasında başarısız olduğu şeklindedir. Lider konumundaki kişinin davranışları nedeniyle çatışmanın çözümsüz kalması; olumsuz çalışma koşullarını, meslektaşlar arası iletişimin bozulmasını, inanç ve değerlerin sarsılmasını tetiklemekte ve tüm bu nedenlerden dolayı kişiler, buldukları kuruma karşı bağlılıklarını kaybetmekteledir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda lider konumlu kişilerin müzakere yetenekleri de kuşku uyandıran bir yeterlik konusu olarak dikkat çekmiştir:

*“Bizim toplantılarımız oluyor işte bölüm toplantısı, fakülte toplantısı, disiplin kurulu, etik kurulu... Hepsinde beraberiz. Toplantıya gelir oturur, bıkmış, yorgun sanki zorla biz verdik o görevi. Bir şey söylediğinde anlamayız. Bir gün uyardım, dedim "hocam “biraz yüksek sesle konuşur musunuz, hiçbir şey anlaşılıyor” dedim. Canım sıkıldı çünkü bir şey de demiyor yani ne bir fikri*

*var, ne bir stratejisi. Oysaki bu toplantılar, değerlendirme, danışma, üretme için çok önemlidir” (19).*

Yıkıcı liderliğin nasıl görüldüğü konusunda lider davranışlarını ele alan katılımcıların, liderin müzakere yeteneğinin eksikliğinden bahsetmesi üzerine bir başka dikkat çeken yeterlik alanı da ikna yeteneği olarak görülmektedir. Katılımcıların tamamı benzer ifadeler ile arzu edilen bir liderlik stilinde ikna yeteneğinin mutlaka olması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Liderlik kapsamında önem verilen ikna kavramı yıkıcı liderlik değerlendirildiğinde eksikliği ile göze çarpmaktadır. Katılımcılar deneyimlerini paylaşırken ikna yeteneği olmayan liderler ile ilgili fikirlerini aktarmışlardır:

*“Çalıştığın kişileri inandığın bir doğruya ya da öngördüğün bir amaca hizmet anlamında ikna etmelisin. Zorlamadan, şart koşmadan, insanlar bunun gerçekten iyi olduğuna inanmalı.” (1).*

*“Tamam, bir yol haritası var ama kimsenin umurunda değil. O inanmamış ki yani olsa da olur olmasa da olur gibi yansıtırsa kimse de yanaşmaz. Önce sağlam bir adım atmak için insanları ikna etmen gerekiyor. Bu neden olmalı? Bu sorunun cevabını veremediğim nasıl katkı koymamızı bekler anlamıyorum. Kimse istemiyor, haklılar” (14).*

*“İkna kabiliyeti bu tarz liderlerde korkuya dayalıdır. Karşı tarafın içselleştirilmesi için bir çabada bulunmaz. Ancak bir fikir içselleştirilebildiği zaman benimsenir yaşatılır. Hukuk kuralları da böyledir. Korku kültürü kalkarsa ortadan kişi neyi doğru görüyorsa onu yapmaya devam eder. Ceza yöntemiyle tutuyor dolayısıyla. Yani bir ikna söz konusu değil dayatma diyebiliriz” (10).*

Katılımcıların yükseköğretim alanında bulunan lider konumlu kişilerin yeterlikleri açısından ikna becerilerini değerlendirdikleri görünmektedir. Katılımcılar tarafından söz edilen liderlerin ikna becerilerinin bulunmadığı, dolayısı ile gerçekleşen eylemlerde de korku kültürü ile astlarını harekete geçirdikleri ifade edilirken, bu tutumların; yıkıcı liderliğin yükseköğretimdeki vitrinini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Katılımcıların yükseköğretim kurumlarında pasif olarak algıladıkları bu tip lider davranışlarının yanında, liderlerin kaynak sağlamada yetersiz kaldığını düşündükleri görüşleri de yer almaktadır. Katılımcılar, lider kişinin çalışanları destekleyecek ve gerekli koşulları amaç için sağlayabilecek yeterlikte

olması gerektiğini düşünmelerine karşın, çalıştıkları kurum içinde böyle bir durumu yaşamadıklarını belirtmişlerdir:

*“Sınıflarda klima yok o soğukta nasıl ders işlenir bilmiyorum. Kendisi yapabiliyor mu, gerçi makam odasında böyle bir sorun yaşamıyor tabii” (15).*  
*“Bilgisayarlarımız çalışmıyor, koskoca fakültede bir tane yazıcı var. “biz bildirdik, ben söyledim” olmaz. Uğraşacaksın bak iletişime (fakülte), bize olmayan onlara nasıl oluyor?” (3).*

Katılımcıların birçoğu üniversite içinde yaşadıkları kaynak sıkıntısında sorumlu olarak lider konumundaki kişileri görmekte ve kaynak sağlanmaması durumunda yaşanan sıkıntıların kaynakları olarak da yine lider kişileri göstermektedirler. Kaynak yanında bilgi sağlama anlamında da lider kişide eksiklikler olduğu katılımcılar tarafından belirtilirken, bu durumun da yıkıcı liderliğin yükseköğretimdeki görünümü açısından değerlendirdiği dikkat çekmektedir. Liderin bilgi yetersizliği konusu, katılımcı (15) tarafından *“ununu sermiş eleğini asmış”* ifadesiyle, liderin bir şey yapmasına, kendini geliştirmesine gerek olmadığına inandığı, dolayısı ile bilgi yeterliliği konusunda şüphe uyandırdığı ifade edilmiştir. Yükseköğretimde lider konumunda değerlendirilen kişilerin o görevi yapmak için yeterli donanıma ve bilgi birikimine sahip olduğuna inanmadıklarını belirten katılımcılar, bu eksikliğin yarattığı kaygıyla yıkıcı liderliğin ortaya çıktığını ve görünür olduğunu düşünmektedirler:

*“Çok bir şey değil ya sadece üniversite genelinde olan bir olayı sordum. Haberi bile yok. Maillerine bakmamış yani o kadar uzak. Yani sen düzenlenen semineri, oluşturulan etkinliği, mezuniyet yemeğini nasıl bilmiyorsun hocam. Hiçbir konuda fikrini soramaz bilgi alamazsın yani. Bilmiyorum, sen üstten böyle bir şey görürsen diyorsun ki demek ki öğrenmeme gerek yok” (13).*

*“Okumuyor ki, yani onun bildiği şeylerin üzerine yüz tane kuram geliştirildi. Hiç birinden haberi olduğunu düşünmüyorum. Bir tane çalışması yok yeni, okumuyor çünkü. Ne sorayım, ne öğreneyim” (2).*

*“İşte, bir şekilde geliyorsun bir noktaya. Orası sana göre değil ama gelmişsin bir kere. Ne yapacaksın? Öğrenmen lazım. Öğreniyor musun? Hayır. O zaman ne olur? Kaos. Üniversite bizde kaos. Çünkü kimse olması gerektiği yerde değil. Kapının dışında kalması gerekenler en üstte. Üste çıkması gerekenlerin üzerine basılmış, öyle bir durum” (8).*

Katılımcıların görüşlerinden de anlaşılacağı gibi, akademisyenlerin üst pozisyondaki kişilerin bilgi yeterliliğine karşı negatif inançları oldukça dikkat çekicidir. Aynı zamanda katılımcıların bu konuya dair görüşlerini belirtirken gösterdikleri umutsuz tavırdan söz edilmemesi mümkün değildir. Katılımcıların “*bir yere gelmiş*” (23) olarak nitelendirdikleri kişilerin bilgi ve yeterlilikleri konusunda güven ve inançlarını kayb ettikleri gözlemlenirken, bunun yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin bir başka vitrini olduğunu söylemek yine yanlış olmayacaktır. Katılımcılar aynı zamanda lider konumundaki kişilerin “*asla hiçbir yeniliği kaldıramayan bir yapısı var*” (12) şeklindeki ifadeleri ile değişikliklere ayak uyduramıyor olmasından söz etmiş ve bu durumu da değerlendirmişlerdir:

*“Değişime direnmek mümkün değil şu zamanda. Öğrenen okul diyoruz, dinamik okul diyoruz. Bir kere okullar en başta değişmek ve yenilikleri takip etmek zorunda. İnsan ihtiyaçları değişiyor. Lider olan biri bunu sağlayamadığında ortamda ne bir gelişim söz konusu ne de ... gelenekçi olmanın faydası yok. Evinde ol, yaşamında ol ama senin işin okulla, eğitimle. Bu direnç zorluk çıkarır başka bir işe yaramaz” (10).*

Değişen koşullara uyum sağlayamadığı ifade edilen lider konumundaki kişilerin, özellikle eğitim kurumlarına verdiği zarardan bahseden katılımcılar, aynı zamanda lider kişilerin, beraber çalıştıkları meslektaşlarının gelişimleri üzerindeki olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir.

*“Bizler yaşça küçüğüz hem de gelişmeye açık bir yapıdayız. Ama elindeki fırsatı değerlendirmiyor. Biz ona aykırı geliyoruz” (16).*

*“O kadar kişi toplanıp talep ettik yapmadı. Her şeyi ayarlamıştık. Yahu destek olmuyorsun bari engel de olma. Sen paşa koltuğunda otur, biz çalışacağız diyoruz. Yok. Yani normalde kadrosunun gelişmesi için uğraşır insanlar, biz bunun için izin bile alamıyoruz” (19).*

Yükseköğretimde yıkıcı lider olarak gördükleri kişilerle deneyimlerini ve gözlemlerini paylaşan katılımcılar, bu tip liderlerin, gelişimin önündeki en büyük engel olduğu görüşündedir. Fazladan iş istemedikleri için yapmadıkları inancına sahip olan liderleri nedeniyle, tüm iş gücünü sağlamak adına çalışmalarına rağmen akademisyenlerin karşı duruşa maruz kaldığı, bu durumun ise, katılımcıların ifade ettiği şekilde akademiye ve alana olan inançlarına zarar vermekte olduğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılar bu tip liderlerin, kendilerinden görmeyen,



hatta aynı kurum içinde yabancılaştıran bir unsur olarak tanılacaklarını katılımcı (20), “bizi tanımıyor, amacımız ne haberi yok” şeklinde ifade etmiştir:

*“Üniversite aile ortamıdır. Annen ne sever, baban neden rahatsız olur bilmez mi insan? Bir derdin var gidip anlattırın dinlemez, “işte mecburiyetten bir araya geliyoruz” der gibi. Koridorda karşılaşıyoruz, selam sabah yok. Herkese karşı bu tavır gösteriyor. Biz bir aile değiliz. Biz onun istemediği çocukları gibiyiz” (11).*

*“Onunla da görüşecek misiniz bilmiyorum ama bir sorun eğer katılacaksa, bizim neye ihtiyacımız var biliyor mu? Bu umurunda değil, öğlen kiminle yemeğe gidecek, dersine kimi sokacak. Anlayış bu, ya bir üniversite ortamı burası, bizler meslektaşız insan demez mi, arkadaşlar gelin bakalım, ne yapıyorsunuz, nasılsınız?” (9).*

Katılımcılar yükseköğretimde gerçekleştiğini söyledikleri yıkıcı liderliğin lider davranışları ile görünür olduğu hakkındaki görüşlerini paylaşırken, lider konumundaki kişilerin çalışma arkadaşlarına karşı ilgisiz ve önem vermeyen tavırlarından bahsetmişlerdir. Aile ortamı gibi olma beklentisi taşıyan katılımcılara lider tarafından gösterildiği söylenen özensiz tavrın, kurum ve çalışanlar için yıkıcı sonuçlar doğurabileceği üzerinde durulmuştur. Liderin bu tavır ve tutum kaynağıyla motivasyonu gerçekleştirememesini olağan karşılayan katılımcılar, ne kadar “normal” olarak nitelendirse de, kendilerini motive edemeyen bir lidere sahip olduklarını belirtmenin kendileri için zor olduğunu da dile getirmişlerdir:

*“Bilmiyorum çok zor galiba, benim için önemini biliyordu (dergiye gönderilen makaleden bahsetmektedir). Reddedildiğinde çok üzuldüm. Bırakmak istedim yani yapamayacağıma inanmıştım. “Bir şey olmaz, yapabilirsin, tekrar denersin” gibi bir şey bekliyor insan. Kesinlikle demedi. Çarptı kapıyı çıktı, ne hesabı vardı bilmiyorum. Gerçi normal öyle biri için, sonra sonra anladım da... geçmedi yani o” (12).*

Motivasyon sağlama konusunda yetersiz olduğu belirtilen lider konumlu kişiler için katılımcıların, kendilerini tanımama ve önemsememe olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Bunun yanında değinilen unsurlarda katılımcıların sorun çözme becerisi de yeterli kapsamında bir tartışma konusu olarak ortaya çıkmıştır. Yıkıcı liderliğin görünümünde sorun çözmeyi bilmeyen ve yapılan hataları çözme konusunda yetersiz kalan liderler hakkında görüşler olumsuz şekilde yer almıştır:

*“Bir hata yaptığında nereden kaynaklandığını bile bulamaz, kendi yaptı ama. Asla işin içinden çıkamaz. Yeterliğini mi tartışalım?” (23).*

*“Kesinlikle başkasının çözüm bulması gerekir onun yarattığı soruna. Yani düşünemediğini düşünmek istemiyorum ne yalan söyleyeyim. Problemin nereden kaynaklandığını falan, işine gelmiyordur inşallah” (19).*

*“Bir işi beceremiyor ve herhangi bir sorunla karşılaşıncaya donup kalıyor. Süreci çözmek yerine işleri altındaki kişilere yıkıyor. Aynı zamanda bu insanlar panik olduğunda motivasyonu sağlayamadığı gibi çalışanları da demoralize eder” (20).*

Katılımcılar yükseköğretim alanındaki lider konumunda olan kişileri değerlendirirken kendi sebep oldukları hataları çözme becerisine sahip olmadığını ifade ederken, söz edilen hataların çözümü noktasında da başkalarının yardımına ihtiyaç duymaları ya da başka insanlar tarafından telafi edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılar lider konumundaki kişilerin sorun çözme konusundaki yetersizliği ile alana karşı güven ve inançlarının olumsuz etkilendiğini belirtmekten çekinmemiştir. Liderlik vasıflarının tartışıldığı bu ifadelerde açıkça görülmektedir ki, katılımcılar lider olarak nitelendirdikleri kişileri buldukları görev için yeterli bulmamakta ve yıkıcı liderlik fenomeninin gerçekleşmesinde ve sürdürülebilmesinde etkili görmektedir. Yıkıcı liderlik fenomeninde liderin temel olarak merkezde görünmesi, aynı şekilde çalışmaya katkı koyan katılımcıların görüşlerinde de yer almıştır. Katılımcılardan ikisi, özellikle üniversitedeki yöneticilerinin şüphe ve paranoyaya sahip olduğundan ve bunun çalışma ortamında sürekli gergin bir ortam yaratmasına sebep olduğundan bahsetmişlerdir:

*“Bizim üstlerden biri, şimdi söyleyeyim, ofislerde neler konuşulduğuna dair lüzumsuz bir merak ve şüphe içinde. Sürekli bizim asistanları yanına çağırıp çocukları sıkıştırıyormuş. O kadar işin gücün arasında bir de bunlarla uğraşıyoruz. Hayır ne konuşabiliriz, ayaklanmamı çıkaracağız, örgütlenecek miyiz, korkun ne? O zaman rahat duracaksın” (2).*

*“Okulda bir de ruh sağlığı bozulmaya başlayan insanlar görüyordum. Sen sırf bir noktaya geldin diye daha az güç sahibi insanlara psikolojik şiddet uygulayamazsın. Bir hoca arkadaşımız sınavlarını koyduğu yeri kaybeder olay çıkarır. Öğrencilerin bilgisayarına girdiğini iddia eder olay çıkarır. Çocuklardan biri çantasındaki ders notu yüzünden disiplin soruşturması bile gördü bu okulda. Bu paranoyaklık herkese zarar veriyor” (11).*

Bu tip sahip olunan özellikler kapsamında ortaya çıktığı düşünülen davranışların yıkıcı liderlik adı altında ele alınabileceği görüşünü savunan katılımcılar, aynı şekilde lider konumundaki kişilerin profesyonellik yeterliklerini de değerlendirmişlerdir. Bu doğrultuda liderlerin duyguları ile hareket ettiklerini belirterek, lider kişilerin duygusal dengeleri üzerine de yorumlarda bulunmuşlardır. Lider konumundaki kişinin sürekli duygu durumunun değişiklik gösteriyor olması katılımcılar tarafından eleştirilmiştir:

*“Yükseköğretimde gördüğüm kadarıyla tutarsız insanlar çok fazla. Bu insanların ne dediği belli değil mesela bir gün iyi bir gün kötü gibi ruhsal farklılıklar gösteriyorlar. Bu tip insanların en çok gördüğüm durumları kafası karışık gibi olması” (23).*

*“Bir kere profesyonellik duygularını işine karıştırmamayı gerektirmez mi? Bizde sıfır. Adam sabah geliyor başka akşam başka. Karşında sürekli duygu durumunu kontrol etmen gereken biri var. E pardon benim işim bu değil” (3).*

Yeterlik kapsamında ele alınan lider davranışları değerlendirildiğinde, katılımcıların tamamının yükseköğretim kurumlarında maruz kaldıkları, deneyimledikleri ya da gözlemledikleri yıkıcı liderlik örnekleri olduğu görülmektedir. Katılımcıların lider davranışlarına değinerek ele aldıkları yıkıcı liderliğin görünür ve sürdürülebilir olması noktasında ilk olarak lider yeterliğinin tartışıldığı görülmektedir. Katılımcılar, değerlendirdikleri liderlerin birçok konuda yeterliklerini eleştirmiş ve büyük oranda yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin sürüyor olmasında liderin davranışlarının etkili olduğunu belirtmişlerdir.

#### **4.4.2. Etik**

Katılımcılar, yeterliliklerini sorguladıkları liderlerin aynı zamanda yıkıcı liderlik fenomeninin yükseköğretimdeki resmini çizmek anlamında etik dışı davranışlarını da ele almışlardır. Tablo 19’da akademisyenlerin yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik fenomeninin görünür olması ve sürdürülebilmesi dahilinde ele aldığı liderin etik duruşuna dair görüşlerinin yüzdelik olarak dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 19.** *Yıkıcı Lider Davranışları “Etik”*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Cinsiyet Ayrımı	9	%90	9	%69.2	18	%78.2

Taciz	7	%70	8	%61.5	15	%65.2
Fiziksel / Duygusal Yakınlık Kurma	7	%70	10	%76.9	17	%73.9
Yayın Etiği ihlali	5	%50	13	%100	18	%78.2
Araştırma Etiği ihlali	8	%80	13	%100	21	%91.3
Yalan Söyleme	6	%60	8	%61.5	15	%65.2
Hakların İstismarı	7	%70	9	%69.2	16	%69.5
Haksız İtibar Elde Etme	4	%40	12	%92.3	16	%69.5
Haksız Kazanç Elde Etme	3	%30	13	%100	16	%69.5
Hatalar için Başkasını Sorumlu Tutma	8	%80	10	%76.9	18	%78.2
Gerçeği Çarpıtma	7	%70	8	%61.5	15	%65.2
Torpil Yapma	10	%100	11	%84.6	21	%91.3
Bölücü Davranışlar Sergileme	6	%60	8	%61.5	14	%60.8
Seçilmiş Kişilere İltimas Gösterme	10	%100	12	%92.3	22	%95.6

Tablo 19'a bakıldığında katılımcılar etik dahilinde liderin, belirli kişilere iltimas gösterdiği, torpil yaptığı, cinsiyet ayrımında bulunduğunu değerlendirirken özellikle yükseköğretim alanı bazında çarpıcı olarak, araştırma ve yayın etiği ihlallerinden söz edildiği görülmektedir. Katılımcıların liderlerin kazandıkları kazançları ve itibarı haksız elde ettiği görüşü yanında, yapılan hatalardan başkasını sorumlu tutma, gerçeği çarpıtma, kişi haklarını istismar etme, fiziksel/duygusal yakınlık kurma, bölücü davranışlar, yalan ve taciz unsurlarının sıkça dile getirildiği dikkat çekmektedir. İlgili tablo incelendiğinde, tüm bu temalar için katılımcıların yarısından çoğunun görüş birliği sağladığı da ayrıca dikkat edilmesi gereken nokta olarak belirtilmelidir.

Tüm katılımcıların yükseköğretim alanında mutlaka yıkıcı liderlik kapsamında bir deneyimi olması oldukça dikkat çekicidir. Etik dışı kodu altında ele alınan katılımcı görüşleri, yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin bariz şekilde

görüldüğünü ifade eden katılımcılar tarafından çarpıcı örneklerle dile getirilmiştir. Üniversite içinde çok sık rastlanılan bir durum olarak belirtilen etik dışı davranış koduna dair tüm katılımcılar detaylı yorumlarda bulunmuştur. Görüşlerden yola çıkarak, üniversite ortamında her sınıflandırmadan akademisyenin yıkıcı liderliği gerçekleştirdiği, gerçekleşmesine katkı sağladığı veya maruz kaldığı söylenebilmektedir. Farklı şekillerde ortaya çıkan etik dışı davranış biçimlerine örnek olması için katılımcı görüşleri şu şekildedir:

*“Karşı cinse daha yumuşak ve nasıl desem, kaliteli davranması. Kendi mizacına uygun olmayan bir yakınlık yani. Bunu görüyoruz. Herkes anlıyor yani” (13).*

*“Problemler, mobbing olabilir. Diğer arkadaşlarım yaşıyordu ben yaşamadım ama. Erkeklere karşı kendi iktidarına karşı tehdit olarak görüyordu. Kadınlara daha güleç espritüel davranıyordu. Sanki bir ordu subayı generalmiş gibi davranıyordu” (23).*

*“Gece gündüz tez için konuşmaya başlamıştık. Sonra ilgili alakasız konularda gece yarılarında mesajlar gelmeye başladı. Başta görmezden geldim görmezden gelince ... tez için istediğimde ulaşamamaya başladım...üstü kapalı uyardım... kendini reddedilmiş hissetti ve bu bana 1 döneme mal oldu... Jüri önünde beni sıkıştırıp benim çöküşümü sağlamaya çalıştı. Burnumdan getirdi...” (20).*

Katılımcıların aktarmış olduğu kendi deneyimleri oldukça çarpıcı örnekler olarak görülmektedir. Yükseköğretim alanında yaşanan bu tip olayların alan içinde akademisyen, akademisyen aday veya lisans öğrencilerinin birçoğunun yaşamış veya şahit olmuş olduğundan bahsedilmiştir. Katılımcıların fiziksel ve duygusal yakınlık kurulmasına ilişkin, yükseköğretimde bahsedilen tutumları etik dışı buldukları ifadeler bu şekilde yer alırken, araştırma ve öğretim aşamasında gerçekleşen yükseköğretimin bir başka yüzü de ortaya konulmuştur. Katılımcılar araştırma ve yayın etiğinden söz ederek tehdit unsurunu da ele almış, “durum vahim” (21) şeklinde özetlenebilir bir sahne ortaya koymuşlardır:

*“Efendim bu bir efsane değil. Ben araştırma görevlisiyken aynı şeyi yaşadım. Bir ders alıyorum. Hocamız geçiş koşulu olarak bir makale hazırlamamızı istedi, eyvallah. Bir güzel yaptım, teslim ettim. Bana dedi ki bunu yayınlayacaksın yoksa bırakırım. Bak şimdi. Bu dersin geçiş koşulu makale yazabiliyor olmamızsa bunu yapabildiğimi ya da ne düzeyde yapabildiğimi*

*gösterdim sana. Yayınlamak başka bir şey. Ne demek dersten bırakırım? Ben bir dönemde hazırladığım alelade bir çalışmayı yani ödev olarak diyorum, yayınlamak istemiyorum. Çok savaştım. Bu etik değil efendim. Sen öğrencilerine baskı kuramazsın. Tehdit edemezsin” (17).*

Öğretim aşamasında gerçekleştiği ifade edilen bu tip etik dışı olayların yanında katılımcılar, yayın etiğinin ve araştırma etiğinin de lider konumundaki kişiler tarafından ihlal edildiğinden ve yıkıcı liderlik ile doğrudan ilişkili görülebileceğinden bahsetmişlerdir:

*“Sırf dersin hocası kendisine yetki verilmiş diye öğrencilerine araştırma yaptırıp o yayınlarla yükselen insanlarla dolu akademi. Nerede hani etik?” (3).*

*“bir yıl içinde kaç makale çıkarılabilir? Hayır size soruyorum. Einstein herkes. Herkesin mesai saati belli, iş yükü belli, ne ara bunca konunun literatürü tarandı da anketler yapıldı? Ya herkes her şeyin farkında, anca işte o bahsettiğim dergilerin (predatory journals-yağmacı/şüpheli dergiler) baş kahramanı oluruz böyle” (4).*

Katılımcıların yükseköğretimin bir parçası olan araştırma ve yayın unsurlarının da etik dışı gerçekleşmesine karşın görüşleri yine yükseköğretim alanında görülen yıkıcı liderlik fenomeninin dahilinde ele alınmıştır. Katılımcılar, gözlemledikleri bu unsurlar ile ilgili oldukça trajik şekilde, alandaki herkesin haberdar olduğu görüşünü belirterek savunmuşlardır. Katılımcıların tamamına yakını yıkıcı liderliğin nasıl görüldüğü sorulduğunda bahsi geçen yayın ve araştırma etiğinin ihlalden söz etmiştir. Söz edilen etik ihlaller haricinde lider konumlu kişilerin yalan söyleyerek de kurum içinde yıkıma sebep olduğu üzerinde durulduğu görülmektedir:

*“Diğer okulda (üniversite) görev yaparken, .... Hiçbir dersine girmezdi. İşte annem hasta, işim var, acil proje çıktı vs. Ortak veriyoruz dersi, hep “benim yerime gir sen”. “Sen halledersin.” “Sınıfları birleştir” falan. Sınıflar da 60 – 70 kişi. “aslansın, bir tanesin, vs.” Sonra gitti derslere girmiyor diye ortalığı karıştırdı” (13).*

Lider konumundaki kişinin, yükseköğretim alanında yıkıcı liderlik sergilenmesinin vitrinini oluşturduğu görüşü tüm katılımcıların hemfikir olduğu bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Lider konumlu kişinin yalan söyleyerek çevreye yansıttığı yanlış olay veya olguların, kurum içindeki kişileri de rahatsız ettiği ifade

edilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar tarafından, bu tip kişilerin astlarının hakkını korumayan ve hatta haklarını istismar eden bir yapı sergiledikleri de dile getirilmiştir:

*“Bir seminer düzenlenecek, okul için çok önemli bir durum. Tanıtım açısından da önemli yani. Hem de öğrenciler için çok fayda sağlayacağını düşündüğüm biri ile görüşme içindeyim. Bu semineri ayarlamak için haftalarca çalıştım. Normalde kimsenin yapmayacağı fedakarlıklardan bahsediyorum, hiç mütevazı olmayacağım. Çok üzüldüğüm bir anıdır, Neyse o dönemki dekanımıza gittim. Her şey hazır, rektörlük prosedürleri tamamladı ve seminer gerçekleştirildi. Herkes çok mutlu. Çok da ses getirdi. Ben zaten emeklerimin neticesini yaşadığım için çok iyiyim, e öğrenciler mutlu, dışarıdan çok talep oldu, neyse. Her şey bitti, rektörümüz çıktı ve dekanı çağırdı. Tebriklerini sundu, indi. Dekanla fotoğraflar çekildi. Adım bile geçmedi” (13).*

Katılımcı (13), hakkının teslim edilmemesi konusunda paylaşmış olduğu deneyimle yükseköğretim alanında lider konumlu kişilerin başkalarının yapmış olduğu başarılı işlerle itibar kazandığını ifade etmiştir. Bu görüşe ek olarak başka bir katılımcı tarafından paylaşılan ifade de şu şekildedir:

*“Beni yanına çağırdı, gayet gergin ve stresli bir şekilde ...evrakları hazırlamam gerektiğini ve bunun çok acil olduğunu söyledi. Zaten sınav haftası, bir sürü proje okuyacağım. Takvimi nasıl ayarlayacağım diye dert ediyorum, “bir tek seninki eksik” dedi. Sınavımı erteledim, çok acilmiş ya. Birde bir tek ben kalmışım, sorumsuzmuşum gibi hissettiriyor bana kendimi. Neyse baya uğraştım bitirdim. ...Toplantıya girdik, baktım ki benim hazırladığım dosyayı sunuyor. “Nasıl yani” dedim. Bayağı kandırmış beni, yalan söylemiş anlıyor musunuz?” (8).*

*“İyi gerçekleşen ne varsa hepsini kendine mal eder. Bizler ne kadar uğraşırsak uğraşalım görünmeyecek bir çaba içindeyiz. Kabul etmek gerek, her koşulda... bir şey yapmıyor ama kazanan o” (21).*

Katılımcıların, yükseköğretim alanında bulunan liderlerin yıkıcı liderlik davranışları kapsamında var olan bir başarıyı kendilerinin çabasıyla oluşmuş gibi gösterme eğilimlerinden bahsetmesinin yanında, kendi yaptıkları hatalar içinde başka kişileri sorumlu tutma eğilimlerinden de söz edilmesi dikkat çekicidir:

*“YÖK için hazırladığımız dosyalar vardı, işte görevler verildi... çok uzun zaman çalıştık. Deyim yerindeyseilmekilmek işledik... herkes orada düşünün bize söylemeyi unuttuğu şey (evrak) için insanların içinde demediği kalmadı. Nasıl aşağıladı ama kendini temize çıkarmak için. Nefret ettim, hiç unutmuyacağım o saygısızlığını. Bizim hatamız bile olsa kesinlikle yapamaz bunu” (18).*

Katılımcı görüşlerine bakıldığında liderler konumundaki kişilerin olaylara göre değişiklik göstermesine karşın çeşitli yalan ve gerçeği çarpıtma yolu ile yükseköğretim ortamında yıkıcı liderlik sergiledikleri görülmektedir. Bir başka üzerinde durulan ve yine birçok katılımcı tarafından dile getirilen unsur ise; iltimas gösterme eğilimidir. Katılımcılar bu durumu, *“adam kayırıyor” (3)*, *“torpil yapar” (17)* şeklinde ifade etmişler ve tüm bu ifadeler geneline bakıldığında lider konumundaki kişilerin, bazı *“seçilmiş kişilere” (22)* karşı iltimas gösterdikleri anlaşılmaktadır:

*“Kişiye göre tavır var okulda. Ben gitsem bana imkansız sunulan şey için bir diğerine altın tabakta servis ediliyor” (6).*

*“Tabi büyük patronun gözbebekleri vardır. Okula geldikleri gün sayısı resmi izin sayıları kadar. Biz hasta olduğumuzda cezalandırılmayı bekliyoruz artık” (18).*

*“Düpedüz torpil işliyor. Her kademede, artık elinde hangi güç varsa ona göre. Neden öyle baktınız ki, her yerde bu şekilde değil mi. Akademi de bir dünya sonuçta” (20).*

Katılımcıların akademide olması gereken liyakata olan güvenlerinin oluşmaması ya da zedelenmiş olması gerçeği oldukça çarpıcıdır. Katılımcıların ifadelerine göre akademi içinde gerçekleşen olgular, her bir üst tarafından iyi ve kötü olarak belirli kimselere yönlendirilmektedir. Katılımcı (6) tarafından *“belirli kişiler”* olarak adlandırılan bir insan grubunun oluştuğu ya da yaratıldığı, alanda lider kimse tarafından oluşmuş bu kişilere iltimas gösterildiği düşüncesinin tüm katılımcılar tarafından ifade edildiği belirtilmelidir. Katılımcıların alana karşı bunca güvensiz oluşu ile birlikte, iltimas gösterildiği fikrini güçlü şekilde savunuyor olmaları da dikkat çekicidir. Etik kodların içinde yer alan bir diğer unsur ise lider konumundaki kişilerin bölücü davranışlar sergilemesi olarak değerlendirilebilir:

*“Ekip arkadaşlarının fikirleri arasına girip onları kutuplaştırmakta başka gördüğüm bir durumdur” (12).*



*“Kendisine tehdit olarak algıladığı bir grup varsa eğer elinden gelen her türlü çirkinliği yapan bir yapısı var” (10).*

Yükseköğretimde lider konumlu kişilerin bir bölücülükle karşı karşıya kaldığı görülmekte ve katılımcılar tarafından meslektaşlarıyla ters düşürdükleri ifade edilmektedir. Bu sayede katılımcılar tarafından, kişilerin liderin güçlerini zayıflattığı bilinciyle hareket ederek gruplaşmaya yönlendiği ve dolayısı ile liderin işbirliğine engel olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda yükseköğretim kurumunda bulunan yıkıcı liderlerin gösterdikleri uygulamalarda, suç ve ceza konusunda bir tutarlılık gözetilmediği belirtilmiştir.

#### **4.4.3. İletişim**

Katılımcıların ifade ettiği, iletişim teması kapsamında değerlendirilen lider davranışları, yıkıcı liderliğin sergilenmesi ve sürdürülebilir olması açısından büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. İletişim kapsamında katılımcılar tarafından ele alınan, birçok tutum ve davranıştan bahsedildiği dikkat çekmektedir. Tablo 20’de, katılımcıların liderlik davranışı kapsamında değindikleri iletişim kaynaklı yıkıcı liderlik görünümü ve sürdürülebilir olması dahilinde ele alınan görüşlerin yüzdelik dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 20.** *Yıkıcı Lider Davranışları “İletişim”*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
İletişim Eksikliği	8	%80	12	%92.3	20	%86.9
Anlaşma ve						
Uzlaşmada	10	%100	12	%92.3	22	%95.6
İsteksizlik						
Politik Söylemler	6	%60	9	%69.2	15	%65.2
Fikir Paylaşmama	8	%80	11	%84.6	19	%82.6
Manipülatif						
Konuşma Tarzı	8	%80	10	%76.9	18	%78.2
Tehdit Etme	5	%50	9	%69.2	14	%60.8
Göz Dağı Verme	6	%60	10	%76.9	16	%69.5
Taktir ve Onay						
Sözcükleri	9	%90	12	%92.3	21	%91.3
Kullanmama						

Performans						
Değerlendirme	5	%50	7	%53.8	13	%56.5
Yapamama						
Muhatap Almamak	7	%70	8	%61.5	15	%65.2
Kararlara Katılıma	9	%90	11	%84.6	20	%86.9
Olanak Tanımama						
Baskı İçinde Doğru	4	%40	8	%61.5	12	%52.1
Karar Alamama						
Elini Taşın Altına	4	%40	10	%76.9	14	%60.8
Koymama						
Sonuca Ulaşmada	6	%60	9	%69.2	15	%65.2
Yetersizlik						

Tablo 20’de yer alan tüm temalar katılımcıların yıkıcı liderliği yükseköğretim alanında görünür kıldığı ve sürdürülebilmesine neden olduğu görüşleri doğrultusunda kategorize edilmiştir. Bu doğrultuda bakıldığında anlaşma ve uzlaşmada isteksizlik, onay ve takdir sözcükleri kullanmama, iletişim eksikliği, karara katılıma olanak tanımama, fikir paylaşmama büyük çoğunlukla belirtilirken katılımcıların yine yarısından çoğunun; manipülatif konuşma tarzı, gözdağı verme, sonuca ulaşmada yetersizlik, tehdit etme, muhatap almama gibi iletişim kaynaklı negatif göstergelerden bahsettikleri görülmektedir. Tüm bunların yanında katılımcılar, liderin performans değerlendirmede bulunmaması, politik söylemlerde bulunması, elini taşın altına koymaması, baskı altında doğru karar alamaması üzerine de görüş bildirmişlerdir. Aslında yaşanan ve aşılamayan büyük problemlerin iletişim kaynaklı olduğunu belirterek liderlerin bu özelliklerinin geliştirilebilir olduğu üzerinde de durulmuştur. Yıkıcı liderlik kapsamında iletişim becerisi yetersizliğinin yükseköğretim alanında nasıl görüldüğü katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir:

*“Dersle ilgili problemi izah etmek için yanına gittiğimiz zaman umursamazlık, vurdumduymazlık... Sallamadı bizi. Her seferinde işi yokuşa sürme, kolay çözülebilecek problemleri çözülmez hale getirme” (1).*

*“Boşuna yapmıyor bunu lider, senin potansiyelini gerçekleştirmen onun kurumuna yansiyacak o. Yani kazan kazan var. Asla yıkıcı liderin iletişim becerisi iyi olamaz. Yapılması gereken bir iş var kimse yapmak istemiyor ama*

*diyelim ki sen çok iyisin, yeni fikirler bulursun ( diye işi sana veriyor). Böylece değeri de artmış oluyor. İş hayatında herkesin bir amacı var” (21). “İletişim becerisi sıfırdır bu liderlerin. Liderlik demek eşittir iletişim becerisi. Ne diyorum size ufak ufak iletişim becerilerin olacak. Çok yaratıcısın, bu konudaki fikirlerin nedir diyeceksin (çalışanına). O da en iyisini yapmaya çalışacak ama açıklama bile yapmadan doğru düzgün anlatmadan bunu yap dersen, o iş olmayacak” (13).*

İletişim becerileri kapsamında değerlendirilen katılımcıların ifadelerine bakıldığında, tüm liderlik stilleri için iletişim unsurunun oldukça önemli olduğu dikkat çekmektedir. Benzer şekilde; yıkıcı liderlikten bahsederken de tüm katılımcıların, liderin iletişim eksikliğine dayanan tutum ve davranışlarına değindikleri görülmektedir. İletişimin yetersizliği ve olmayışı gibi farklı seviyelerdeki eksikliklerden söz edildiği dikkat çekerken, katılımcı (5) “*sadece politik davranıyor*” ifadesiyle, aslında lider konumlu kişilerin anlaşma, uzlaşma, çözüm bulma ya da geliştirme maksatlı iletişim kurmaktan ziyade, yalnızca durumu veya o anı kurtarmak için politik söylemlerde bulunulduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında, yıkıcı liderlerin kullandığı politik söylemlerinden bahseden bir diğer katılımcı (16), “*güvenilirliğini kaybetti, hiçbir konuda fikir paylaşmaz*” ifadesini belirtmiştir. Bu ifade ile, iletişim eksikliğinden kaynaklanan bir güven sorununa değinmiş ve yıkıcı liderlere karşı olan güvenin, iletişim becerisi eksikliği kaynaklı nedenlerden azaldığını belirtmiştir. Bu tip liderlerden bahsederken “*ne duymak istiyorsan onu söyler*” şeklinde görüş bildiren katılımcı (2), esasen birçok katılımcının üzerinde durduğu manipülatif söylemlerin yükseköğretim alanında da gerçekleştiğini kastetmiştir. Özellikle sözlü iletişim yoluyla çokça manipüle edildiklerini düşünen katılımcılar bu konu üzerine birçok deneyim ve gözlem paylaşmışlardır:

*“İşi bir şekilde hayır diyemeyeceğiniz bir noktaya getirir. Nasıl yaptığını anlamaya çalıştım ama bunu fark edemiyorum. İstemediğime eminim, karar veriyorum. Kararımı söylemek için gittiğimde ... hayır diyememiş oluyorum” (23).*

*“bir şekilde istediğini yaptırıyor. Aba altından sopasını da gösterir yani. Hani hep metin altında şu var: “sen benim dediğimi yapmazsan, atıyorum unut o izni.” Ya da “bu isteğimi geri çevir de gör bak ne yapıyorum” gibi sürekli bunu hissettirir” (10).*

Katılımcıların paylaştıkları görüşleri, lider kişilerin yıkıcı liderliği sergilerken gösterdikleri iletişim türünün daha manipülatif olduğu yönündedir. Bu görüşe bakıldığında, kişilerin kendilerini istekleri dışında liderin yönlendirdiği işi yaparken bulmaları ve bundan duydukları rahatsızlığı ifade ettikleri görülmektedir. Aynı şekilde açıkça olmasa da tehdit algısı oluşturularak, yine liderin amaçlarına hizmet eder bir hale getirildikleri katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılar, liderleri tarafından takdir görmediklerini belirtmiş, motivasyon sağlamada yetersiz buldukları liderlerinin, kendileri ve gösterdikleri performans ile ilgili de ne düşündüğünü bilmediklerini ifade etmişlerdir:

*“Bizler yıllardır burada beraber çalışıyoruz. Ortaya birçok değerli iş çıkardık. Birçok insanın hayatına dokunduk. Bir yönetici, lider olarak bunların görünmüyor olması çok üzücü” (9).*

*“Farklı alanlarda görev alan insanlar var tabii, herkes başka bir şeye yoğunlaşmış durumda. Kimi işte bilimsel araştırma yapmayı amaçlıyor, kimine bakıyorsunuz dersler en önemli, hayatında çok önemli bir yerde. O öğretmen kimliğini istiyor. Bazısı projelerle işte üniversiteyi belki ülkeyi tanıtmak için uğraşiyor. Bunlar hep performans. Ama gidin sorun, kim biliyor performansının nasıl olduğunu. Kendince ya da meslektaşlar arasında biz bu motivasyonu sağlıyoruz. Fakat orada bir de “baş” var. Kimsenin yaptığı işi değerlendirmeyen, izlemeyen. .... Ortaya çıkardığımız işle ilgili ne düşünüyor, nasıl bir fikri var bilmiyoruz” (4).*

Katılımcılar, ortaya çıkardıkları performansla ilgili liderlerinin düşüncelerini önemsediklerini belirtirken, aynı önemi görmüyor olmalarının yarattığı olumsuz etki üzerinde durmuşlardır. Lider konumundaki kişinin bu tutumunu eleştiren katılımcılar, tüm meslektaşları ve yükseköğretim adına; fikir paylaşımı, takdir ve onayın lider tarafından gerçekleştirilmesi arzulanan bir davranış biçimi olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında genellikle yıkıcı lider olarak görülen liderlerin, kendilerinden beklentisinin ne olduğunu anlayamadıklarını vurgulamışlardır. Bu durumu katılımcı (23), “ bizden ne bekliyor anlamıyorum ” şeklinde ifade etmiştir. Söz edilen ifadeye ek olarak katılımcı (20), “ne düşündüğünü bilemezsiniz, çünkü kaale alıp söylemez. Sadece tahmin edebilirsiniz.” diyerek kendileri ile iletişim kurmayan liderlerini anlayamadıklarını ve ne düşündüğünü anlamak için yalnızca tahminlerde bulunabileceklerini ifade etmiştir. Yıkıcı lider olarak tanımladıkları kişilerin, kimsenin fikrini önemsemeyen ve hiç kimsenin ne düşündüğüne değer

vermeyen bireyler olarak nitelendirildiği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. İletişim becerilerinin zayıf olması yanında, liderlerin çalışma arkadaşlarını dinlemedikleri ve dinlemeye değer görmedikleri de yine ifade edilen görüşler arasında yer almaktadır:

*“Kurumun gelişimini ve değişimini etkiler tabii ki. Bir kalıba sokar o kurumu. Farklı fikirler açığa çıkamadığı için, “patron” o fikirleri takip edemezse o fikirler de geride kalmış olur. Özgürce hareket edemedikleri için (çalışanlar) kendilerini ifade edemez ve potansiyellerini açığa çıkaramazlar.” (13).*

*“Akademi, dünyaya bakıldığında yani örneklere bakın, özgürdür. İnsanlar burada kendini anlatmak için, fikirlerini söyleyebilmek için birçok prosedür ve insan engeli ile karşılaşılıyor. Sizi dinleyecek birini bulamıyorsunuz. Bizim işimiz fikir üretmek, fikir tartışmak. İnsanları dinlemeyerek, görmezden gelerek yol açtıkları şey aslında konu” (11).*

Katılımcılar kendilerini akademi ortamında ifade edemediklerini ve iletişim noktasında bir karşılık bulamadıklarını *“muhatap yok” (22)* şeklinde ifade etmişlerdir. Yıkıcı lider olarak tanımladıkları üstlerinin, kendilerine fikirlerini sormadan karar alıyor olduğunu ifade eden katılımcıların, yükseköğretim alanında ve kurumlarında gerçekleşen planlama aşamasında bir etkilerinin olmadığı ve bu aşamada fikirlerinin de önemsenmediğine inandıkları görülmektedir. Kendi ifadeleri doğrultusunda *“kimsenin ne düşündüğünü dinlemez, umurunda değil ki” (11)* şeklinde bir lider tutumu aktarılmıştır:

*“Yıkıcı liderlik dediğimizde ben yaşadığımız ortamı gözümde canlandırdım. Ne söyleyebilirim diye. Söylenecek o kadar çok şey var ki. Hepimizi ilgilendiren bir karar alınırken belli merciler yetki kullanıyor. Kimsenin ne istediğini sormadan, bir bakıyorsunuz her şey değişmiş. Hiçbir şekilde ne olması gerektiğini... Bizler ne düşünüyoruz kimsenin umurunda değil” (9).*

Fikirlerinin değerlendirilmemesi konusunda rahatsızlıklarını belirten katılımcılar, kendilerini karar alma aşamasında da etkisiz olarak gördüklerini dile getirmişlerdir. Karar alma yetkisi olan liderlerini *“dünyada olan şeylerle bile ilgisi yok” (19)* şeklinde değerlendiren katılımcılar, liderlerin buldukları fakülte, bölüm ve üniversitelerindeki gelişmeleri de takip etmediğini bildirmişlerdir. Bu doğrultuda konular ve bağlamları ile ilgili yeterince bilgisi ve dolayısı ile fikri oluşmadan karar alınılıyor oluşunu yıkıcı liderlik olarak değerlendiren katılımcıların, aynı zamanda liderlerin *“etliye, sütlüye bulaşmıyor” (7)* şeklinde bir stratejiye sahip olduğundan da bahsettikleri görülmektedir:

“Gerçekten dönüm noktası olabilecek bir duruma getirdik konuyu ve her şeyi mahvetti. Risk alamayan, ne bileyim elini taşın altına koymayan derler ya öyle bir yapısı var. Tüm emeklerimiz boşa gitti.” (18).

“İstenen belli, yapılacak belli. Nedir zor olan anlamıyorum, yetkin de var. Ama asla bir sonuca ulaşamıyoruz. Korktuğu şeyler var anlıyorum da hiç biri üniversitenin amaçlarına hizmet eden şeyler değil... sadece ben” (21).

Katılımcıların belirttikleri görüşlere bakıldığında, yıkıcı liderlerin baskı altında karar alamadığının ve bir işi sonuçlandırmada yetersiz olduğunun ifade edildiği görülmektedir. Aynı zamanda bu tip liderlerin hızlı karar alamayışını eleştiren katılımcılar, sonuca ulaşmadaki başarısızlığı, amaçlanan olgunun bağlama uygun olmayışı şeklinde değerlendirmişlerdir. Tüm bu tutum ve davranış kalıplarının yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin görülmesine yol açtığını belirten katılımcılar, aynı zamanda yıkıcı liderliğin sürdürülebilir olmasının da yolunu açtığı görüşünü değerlendirmişlerdir.

#### 4.4.4. Baskı

Yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanında nasıl görüldüğüne ve sürdürülebilir olduğuna ilişkin toplanan verilerde en çarpıcı bölüm; lider konumundaki kişilerin astlarına uyguladığı söylenen baskı olarak nitelendirilebilir. Bu kapsamda değerlendirilen davranışlar ile ilgili katılımcı görüşlerinin yüzdelik dağılımlarına Tablo 21’de yer verilmiştir.

**Tablo 21.** Yıkıcı Lider Davranışları “Baskı”

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Öfke ile Otorite Sağlama	9	%90	11	%84.6	20	%86.9
Askeriye Tarzı Yönetim	2	%20	4	%30.7	6	%26
Kontrolsüz Güç	4	%40	10	%76.9	14	%60.8
Gücü Menfaatler İçin Kullanma	3	%30	12	%92.3	15	%65.2
Sindirme Politikası	6	%60	9	%69.2	15	%65.2
Haklı Çıkma Çabası	8	%80	11	%84.6	19	%82.6
Çalışanlar Üzerinde Sıkı Takip	5	%50	7	%53.8	12	%52.1

Kişiler Arası Savaş Ortamı Yaratmak	5	%50	6	%46	11	%47.8
Pozitifliğin Zayıflık Olduğu İnancı	6	%60	8	%61.5	14	%60.8
Psikolojik Şiddet	9	%90	12	%92.3	21	%91.3
Görevini Yerine Getirmeyi Lütuf Olarak Sunma	9	%90	9	%69.2	18	%78.2
Astlara Karşı Saygısızlık	10	%100	10	%76.9	20	%86.9
Yönetmeliğe Aykırı Davranma	3	%30	9	%69.2	12	%52.1
Krallık Anlayışı	0	%	2	%15.4	2	%8.6
Ego Tatmini	7	%70	7	%53.8	14	%60.8
Korku Yaratmaktan Zevk Duyma	8	%80	5	%38.4	13	%56.5
Kişileri Cezalandırma	5	%50	7	%53.8	12	%52.1
Örgüt içerisinde Ötekileştirme	6	%60	9	%69.2	15	%65.3
Sözlü Şiddet	9	%90	11	%84.6	20	%86.9
Fiziksel şiddet	3	%30	5	%38.4	8	%34.7
Tehdit yöntemi	8	%80	8	%61.5	16	%69.5
İnanç ve Değerlere Kırıcı Yaklaşım	7	%70	10	%76.9	17	%73.9

Tablo 21'e bakıldığında katılımcıların tamamına yakınının, liderin uyguladığı psikolojik ve sözlü şiddet, öfke ile otorite sağlama anlayışı, haklı çıkma çabası, astlara karşı saygısızlık, inanç ve değerlere kırıcı yaklaşım, tehdit etme, görevini yerine getirmeyi lütuf olarak sunma gibi olgulardan söz ettiği görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların yarısından fazlasının, liderin sahip olduğu gücü kendi menfaatleri için kullanması, sindirme politikası uygulaması, ötekileştirme, ego tatmini, pozitif olmanın zayıflıkla eşdeğer olduğu inancı, sıkı takip uygulama, kontrolsüz güç kullanımı, korku yaratmaktan zevk duyma, yönetmeliklere aykırı davranma ve cezalandırma gibi olguların da liderler tarafından yükseköğretim

alanında gerçekleştiğini ifade ettikleri görülmektedir. Tüm bu ifadelerle birlikte, fiziksel şiddet, askeriye tarzı yönetim ve akademinin liderin krallığı olduğu şeklindeki beyanların, az sayıda katılımcı tarafından dile getirilse de göz ardı edilemeyecek kadar çarpıcı olduğu görülmektedir.

Katılımcıların baskı unsuru dahilinde değerlendirilen lider davranışları hakkındaki görüşlerine, kendi deneyimleri ve gözlemleri yoluyla açıklık getirilmiştir. Bu konu ile ilgili farklı deneyim ve gözlemlerini katılımcı (22) *“Otoriteyi öfkeyle, sinirle sağlayacağını düşünüyor”* ifadesi ile özetlenebilecek katılımcıların görüşleri oldukça dikkat çekicidir. Farklı pozisyonlarda ve farklı ünvanlarda olduğu belirtilen üstlerin ellerinde olan güç ve mevki ile sergiledikleri tutumlar tüm katılımcılar tarafından eleştirilmiştir:

*“Herkes baskı yapıyor. Bunu farklı durumlarda da görüyoruz. Sanki zevk alıyor gibi bu durumdan. Kimse ona saygı duyduğundan değil gerçekten sadece korktuğundan bu şekilde yaklaşıyor.”*

*“aşırı kontrolcü, biz özgürlüğü suiistimal edecek insanlar değiliz. Belli bir eğitimden geçtik, deneyimlerimiz var. Akademisyeniz sonuçta. Burası da askeriye değil. Ama tavırlar öyle” (20).*

Katılımcılar yaşadıkları ortamda gerçekleşen baskıyı ifade ederken *“askeriye”* benzetmesini kullanmış ve bu durumun onlara aykırı geldiğinden bahsetmişlerdir. Akademinin özgür bir dünya olduğunun katılımcılar tarafından altı çizilirken, üniversiteler içinde görev yapan lider konumundaki kişilerin yaratmış olduğu baskı unsurunu, korku kültürü şeklinde değerlendirdikleri dikkat çekmiştir:

*“Bir kere bence kavramsal bir sorun var. Lider bir iltifat bu insan patron. Bence ciddi anlamda... Gizli bir güç ve otoritesi olması, kendinin bir denetleyicisinin olmaması... Güç zehirlenmesi yani. Kendinin dengi yok o nedenle. Kendisini frenleyecek aynı statüde bir lider portföyüne uygun olmayınca oluyor. Sömüren kişi aslında. Kendi amaçları doğrultusunda kendi idealleri doğrultusunda altındaki kişileri bir araç olarak görüyorlar. İnsanları bir süje olarak görüyor. Adeta bir mal gibi. O insanların hayalleri duyguları hırsları var mı bunlar onun için önemli değil. O doğrultuda şekillen istiyor, sindiriyor, bastırıyor. Korku aşıyor, eğer şekillenmezsen problem çıkıyor” (17).*

Yükseköğretim alanında ortaya çıkan yıkıcı liderlikle ilgili katılımcı görüşleri, yıkıcı liderlik sergilenmesinde üst kademedeki yöneticilerin yaratmış



olduğu baskının önemli bir rolü olduğu görüşüne dayanmaktadır. Katılımcılar liderlerin anlaşmak ya da anlamak için değil, yalnızca haklı çıkmak için tartıştığını ifade ederken, liderleri ile orta yol bulma durumunu “*kazanamayacağımız bir savaş*” (12) şeklinde dile getirmişlerdir. Bunun yanında yaşadıkları baskı yüzünden çalışma ortamı ile ilgili olumsuz görüşlere sahip olan katılımcılar, yaşadıklarını “*kabus gibi*” (8) şeklinde bir benzetme ile aktarmışlardır:

*“Aşırı baskı yapan bir dekanımız var, her adımı kontrol etmek istiyor. Kişilik bozukluğu olduğunu düşünüyorum ciddi anlamda. Zaman zaman bizi gerçekten takip ettiğini de düşünüyorum. İzin almadan adım atamadığımız çok konforsuz bir çalışma ortamı”* (8).

*“Gülümserse, pozitif davranırsa verim alamayacağını düşünüyor herhalde”* (2).

Katılımcı görüşlerini ifade ederken bunu bir “*taciz*” olarak değerlendirmişdir. Aynı zamanda katılımcıların baskı unsurunu farklı şekillerde ortaya çıktığını dile getirmeleri de ilginçtir. Genel olarak sözlü ve psikolojik şiddete maruz kaldıklarını belirten katılımcılar, yükseköğretimin tüm alanlarında bu tür baskının var olduğundan söz etmekten de çekinmemişlerdir. Katılımcı (17)’nin “*İdari ve akademik tüm birimlerde görebilirsiniz*” şeklindeki ifadesiyle bahsedilen bu durumun yaygınlığını şu şekilde dile getirmiştir:

*“Bir öğrenci işlem yapmaya gittiğinde de tersleniyor, zorluk yaşıyor. Biz derslerimizle ilgili bir işlem gerçekleştirmek istediğimizde de aynı şeyi yaşıyoruz. Kim ya da konu fark etmeden aynı muamele var yani. Sanki zorla o iş yapılıyor ya da bir lütuf veriliyor gibi”* (17).

*“Artık öyle bir stres altına alıyorlar ki, ben şimdi düşünüyorum. Al bu dersleri kime veriyorsan ver deyip çekip gitsem. Yapamam işte. O da biliyor bunu. Yaptığı psikolojik baskı da bu yüzden”* (8).

Yaşadıkları baskıları farklı deneyimler ve gözlemler ile ifade eden katılımcılar aynı zamanda kendilerine saygısızca davranıldığını da belirterek bunların yıkıcı liderlik kapsamında ele alınması gerektiği görüşlerini belirtmişlerdir:

*“Ben iyi niyetinden de şüpheliyim. Ettiği hakaretler boyunu aşıyor onun. Ne beceriksizliğimiz kalıyor, ne akılsızlığımız. Benim annem, babam bana bunları söylememiş “sen kimsin” demek istiyorum ama işte. Sevgide özgür saygıda mecburuz bunu öğrenmesi lazım herkesin”* (13).

*“Konuşurken dinlemez, odaya girersin oturuşunu düzeltmez, ofisin kapısını çalmadan girer, bağırır, küfreder, ben sigara kullanmıyorum. Yasa da falan da var ama bana saygı göster hiç değilse. Odama gelir ağa gibi yakar sigarasını. Bu mu lider?” (4).*

*“Öğrencilerine tavrını anlatsam roman olur. Çocuklar neye uğradıklarını şaşırıyorlar. Küçük büyük fark etmiyor onun için. Kendine bile saygısı yok. İnsana saygısı yok.”*

Katılımcılar liderlerin saygı boyutunu eleştirirken, yaşadıkları ya da gözlemledikleri olaylara örnekler vermiş ve fikirlerini beyan etmişlerdir. Yükseköğretim alanında görülen yıkıcı liderlik kapsamında değerlendirilen lider konumlu kişilerin ortaya koymuş olduğu sahnenin çok çarpıcı ve üzücü olduğu da dikkat edilmesi gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda bazı liderlerin, yarattıkları baskı ortamından memnuniyet duydukları da yine ifade edilen ilginç gözlemler arasında yer almaktadır:

*“Kesinlikle bilinçli yaptığını düşünüyorum. Zevk alıyor bundan. İnsanların önünde el pençe divan durması egolarını okşuyor, büyük adam! Çok zeki bir adam, bunu kullanıyor işte, kimse bir şey isteyemiyor, kimse bir şey söyleyemiyor, kendi krallığını kurmuş” (14).*

Yıkıcı liderlerin yarattıkları ifade edilen baskı ortamından keyif alıyor olduğunu ve bilinçli gerçekleştirilen bir durum olduğunu ifade eden katılımcıların görüşleri aynı zamanda lider konumlu kişilerin, kendilerine bir krallık yarattığı benzetmeleri ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların, akademi ortamında yaratılan bu krallık metaforu kapsamında bakıldığında, isyan başlatan kişilerin cezalara çarptırıldığı görüşüne hakim olduğu görülmektedir:

*“Eğer ki karşı çıkar ya da olumsuz bir şey söylersen, seni bitirir. Tüm gücünü çevresini kullanır yani bunun için. Kin, nefret... resmen bunlardan besleniyor. Bir şey istiyorsa yapılacak. Soru soruyor gibi yapıyor işte “sence bu nasıl olur” diyor. Evet efendim, tabi efendim. O yap demek çünkü. Bu olsun demek” (10).*

*“Bizi cezalandırdı sonunda. Bunu yasal olarak yapamaz ama cephe aldı. Herkes görüyor, hissediyor. Bizler fikir söylemek için buradayız. Kötü bir niyetle de yapmadık ki anlattım işte, daha da geliştirilebilirdi. Ama yok işte. Karşı çıktın ya, bitti o iş. Sekreterden tutun da kütüphaneciye kadar herkes*

*intikam planına destek çıktı ya inanamazsınız. Kimse randevu vermiyor, işimizi en sona ertelıyor, hiçbir iş yürümedi. Pişman olduk tabii” (17).*

Katılımcılar yükseköğretim alanında belirli bir güç elde etmiş kişilerin, bu güçleri kendilerini onaylamayan kişilere karşı kullanarak onları yıldırmaya çalıştığı görüşü belirtmişlerdir. Baskı unsurunun her katılımcı tarafından farklı şekilde ifade edilmesi, işlerin yürütülmemesi, olumsuz çalışma ortamı, cezalandırılma, psikolojik, sözlü ya da fiziksel şiddete varan tutum davranışlar halinde meydana geldiği ve görünür olduğu dile getirilmiştir. Katılımcılar, bu türlü davranış ve tutumlar yolu ile gerçekleşen deneyim ve gözlemlerin yükseköğretim kurumlarında konuşulması gereken öneme sahip olduğu ve herkesin dile getirmesi gerektiği yönünde hemfikirlerdir.

#### **4.5. Takipçi Davranışı**

Katılımcılar yükseköğretimde yıkıcı liderlik fenomeninin nasıl görüldüğü ve sürdürülebilir olduğu konusunda takipçi davranışlarının da ele alınması gerektiğine deyinmiş ve bu konu ile ilgili gözlemlerini de belirtmişlerdir. Katılımcıların yükseköğretim alanındaki görünüm ve sürdürülebilirlik dahilinde yer alan görüşlerinin yüzdelik dağılımlarına Tablo 22’de yer verilmiştir.

**Tablo 22. Takipçi Davranışları**

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Pasif Takipçi	8	%80	12	%92.3	20	%86.9
Aktif Takipçi	5	%50	9	%69.2	14	%60.8

Tablo 22’ye bakıldığında, yükseköğretim alanındaki yıkıcı liderlik fenomeninin görülebilir ve sürdürülebilir olmasında katılımcıların tamamına yakınının takipçilerin pasif duruşlarından kaynaklı görüşleri, yarısından çoğunun ise takipçilerin aktif duruşundan kaynaklandığı görüşleri dikkat çekmektedir. Temel olarak 2 tür takipçi davranışı baz alınarak görüş bildirilmesi nedeniyle bu bölüm altında “pasif takipçi” ve “aktif takipçi” şeklinde temalar dahilinde bulgular sunulmuştur.

#### 4.5.1. Pasif Takipçi

Yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin sergilenmesini görünür kılan takipçilerin, katılımcılar tarafından genelde “eyleme geçmeyen daha çok düşünsel olarak var olan takipçi” şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Bu doğrultuda katılımcılar tarafından değinilen görüşlerin yüzdelerle dağılımlarına Tablo 23’te yer verilmiştir.

**Tablo 23.** *Pasif Takipçi Davranışları*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
İşbirliğinden Kaçınma	6	%75	9	%74.9	15	%75
Fikir Belirtmekten Kaçınma	8	%100	12	%100	20	%100
Haksızlıklara Göz yumma	8	%100	12	%100	20	%100
Menfai İnanc	5	%62.5	10	%83.3	15	%75
Eylemsizlik	6	%75	11	%91.6	17	%85
Dolaylı Destek Sağlama	7	%87.5	9	%74.9	16	%80
Sessiz / Tepkisiz Kalma	6	%75	12	%100	18	%90

Tablo 24’te verilen dağılımlara bakıldığında takipçi davranışı üzerinde duran katılımcıların tamamının kişilerin fikirlerini belirtmekten kaçınması ve haksızlıklara göz yummasının neden olduğu görüşünü belirttikleri görülmektedir. Bunun yanında tamamına yakınının ise kişilerin sessiz ve tepkisiz kalması, eyleme geçmemesi ve dolaylı olarak yıkıcı liderliğe destek sağlama üzerinde durdukları görülmektedir. Yine çoğunluğun kişilerin menfai inançlarının öne çıktığını belirttikleri ve işbirliğinden kaçındıkları tutumları da belirtilen görüşler arasında yer almaktadır. Bu aşamada da iki türlü pasif takipçi tanımlandığı dikkat çekmektedir. İlk olarak yıkıcı liderlik fenomeninin görünür kılınmasından fayda sağlayacağı görüşünde olan takipçiler olduğu katılımcı görüşlerinde belirtilmiştir:

*“Bazı arkadaşlar var, ne kadar yanlış olduğunu bilse de hiçbir zaman birlik yoluna gitmezler. Bir şekilde bu yönetimden bir çıkar demek doğru mu bilmiyorum ama yani menfaat sağlayacağını düşünüyorlar” (18).*

*“O kadar rahatsız edici, etik dışı şey yaşandı okulda, bir kitle hiçbir şeye sesini çıkarmadı. Ne onayladı ne reddettiler yani. Çünkü seslerini çıkarınca ne olacağını biliyorlar. Ama susmak da onaylamaktır çoğu zaman. Aslında bu, bir şekilde yıkıcı liderliğe onay vermek demek, ben öyle düşünüyorum” (16).*

Katılımcıların söz ettiği tip takipçiler yıkıcı liderlik sergilenen bir ortamda herhangi bir şekilde varoluş göstermeyi seçmediği şeklinde değerlendirildiği ve meslektaşlarının yanlış olarak yorumladığı davranışlara tepki vermemeyi seçtikleri anlaşılmaktadır. Katılımcılar tarafından bu tip tutumlar da yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanında sürdürülebilmesini sağlamak ve hatta desteklemektedir. Bunun yanında pasif katılımcılar olarak yalnızca sözel görüş ifade eden takipçilerin de eylemsizlik yoluyla sürece katkı koyduğu ve aslında yıkıcı liderliği dolaylı yoldan desteklediği görüşü belirtilmiştir. Bu görüşteki katılımcılar yıkıcı liderlik fenomeninin görünür olmasından, zarar göreceği görüşünde olan takipçilerin bir eylemde bulunmadan yalnızca sözlü olarak rahatsızlıklarını belirtmelerini kastettikleri görünmektedir:

*“Diyorlar ya klavye delikanlısı, bunlarda aynı işte. Anca kahve sohbetlerinde şikayet ederler. Kendi aranda, kendi düşüncende insanla sabaha kadar konuş neyi değiştireceksin. Anca tweet atarlar, o da isimsiz yani. Hani olayın içindeysen anlarsın anca öyle. Ha bir de tabi rahatsızlığın kaynağı görmeyecekse. Komik” (19).*

*“Ben inanmıyorum konuşarak düzeleceğine. Bir kızımız geliyor, anlatıyor işte bir hoca bunu yaptı. Biliyorsun artık. Hiçbir şey olmamış gibi devam edemezsin. Ama yok sadece dedikodu malzemesi oluyor. Ya da ne bileyim işte bir sürü şikayet duyuyoruz. E bizim lider dediğimiz kişiler de duyuyor. Herkes konuşuyor anlayacağınız ama kimse bir şey yapmıyor” (11).*

Katılımcılar yaşanan olayların üzerinin kapatılmasının yanlış olduğunu vurgulayarak, şikayet edilen ve zarar görüleceği açık konuların karşılığında bir eylemde bulunulmamasının yanlış olduğu görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda bakıldığında yıkıcı liderliğin görünürlüğü ve sürdürülebilir olmasının ardında lider davranışları olduğu kadar takipçilerin tutum ve davranışlarının da etkili olduğu söylenebilmektedir. Katılımcıların bu noktada belirttikleri pasif takipçi

tutumları ve davranışları, yıkıcı liderliği desteklediği düşünülen davranışlar olarak yorumlanabilir. Dolayısı ile yükseköğretimdeki yıkıcı liderlik fenomenine karşı, engel olunmuyor ya da tepki gösterilmiyorsa destek olunuyordur anlayışı hakimdir.

#### 4.5.2. Aktif Takipçi

Yükseköğretim alanında yıkıcı liderlik fenomeninin görünür kılınmasından tıpkı pasif takipçilerde değerlendirildiği gibi, fayda sağlayacağı veya zarar göreceği görüşünde olan takipçiler olduğu katılımcı görüşlerinde belirtilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılar tarafından değinilen görüşlerin yüzdelik dağılımlarına Tablo 24'te yer verilmiştir.

**Tablo 24.** *Aktif Takipçi Davranışları*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Yıkıcı Liderin						
İsteklerini Yerine	3	%60	8	%88.8	11	%78.5
Getirme						
Menfaat için	5	%100	9	%100	14	%100
Hareket Etme						
Yalakalık Yapma	5	%100	7	%77.7	12	%85.7
Etik ve Ahlaki						
Değerleri	2	%40	8	%88.8	10	%71.4
Görmezden Gelme						
Şikayet Etme	3	%60	7	%77.7	10	%71.4
Topluma Bildirme	2	%40	6	%66.6	8	%57.1
Haksızlıklara Karşı						
durma	4	%80	5	%55.5	9	%64.2
Eyleme geçme	4	%80	6	%66.6	10	%71.4
Ses Çıkarma /Tepki						
Gösterme	3	%60	6	%66.6	9	%64.2

Katılımcıların aktif takipçi kapsamında değerlendikleri olguların yer aldığı Tablo 24'e bakıldığında, söz edilen takipçilerin kendi menfaatleri için hareket etmelerini, tüm katılımcıların dile getirildikleri görülmüştür. Bunun yanında katılımcıların tamamına yakını takipçilerin bahsedilen doğrultuda sergiledikleri davranışları yalakalık olarak değerlendirmiş ve yıkıcı liderin isteklerinin yerine

getirilmesinin alanda görünür ve sürdürülebilir bir yıkıcı liderlik oluşturduğu görüşünü bildirmişlerdir. Katılımcıların yarısından çoğunun, takipçilerin etik ve ahlaki değerlerin görmezden gelmesi, şikayet etme, toplumu haberdar etme, haksızlıklara karşı durma, ses çıkarma, tepki gösterme ve eyleme karşı geçme davranışlarından da söz ettikleri görülmektedir. Görüşler dikkatlice incelendiğinde, pasif takipçilerde olduğunun aksine bu alanda eyleme geçen takipçi tutum ve davranışlarına yer verildiği görülmektedir. Katılımcılar, bazı kesim takipçilerin düşünsel olarak değil eyleme geçerek bir davranış ortaya koydukları üzerinde durmuşlardır. Bu tip katılımcılar da fayda sağlayacağını düşündüğü üzerine hareket eden takipçiler olarak görülmektedir:

*“Üstünün istediklerini harfiyen yerine getirip, bir fikri, akıl yürütmesi yokmuş gibi sunulandan fazlasını almayı amaçlayanlar ego tatmini yapıyorlar” (12).*

*“Çalışanlardan kimisi buna yaranmaya çalışır kimisi bu çarktan çıkamayacağını düşünür buna alışması gerektiğini düşünüp istifa etmeyi bırak işten çıkmamak için her dalkavukluğu yapar” (4).*

*“Kişinin güvenini kazanıp, kendi sözünü dinlettirmeye çalışan biri olursanız da sadece yalaka olursunuz. Çok var burada, hepsinin acizliğini izliyoruz. Bir boş bir çabaya girer hatta eleştirmeye çalıştığınız kişinin fikirleriyle zehirlenip o kişiye dönüşebilirsiniz” (15).*

Katılımcıların sergilenen yıkıcı liderlikten fayda sağlayacağını düşünen takipçilerin eyleme geçişini “yalakalık” olarak değerlendirerek bu çabanın, kendi ifadeleri ile “zavallılar” (6) tarafından gerçekleştirilebileceğini savunmuşlardır. Bu durumu katılımcı (15) ise, “kraldan çok kralcılar” şeklinde dile getirmiştir. Tüm verilere bakıldığında katılımcıların tamamının yıkıcı liderlik kapsamında gösterilen bu tip takipçi davranışlarına yaklaşımı benzer olduğu görülmektedir. İnsanların menfaatleri için yanlış olarak gördüğü şeyi yapmaya devam etmesinin etik ve ahlaki açıdan doğru olmadığı şeklinde değerlendirmeler yapılmıştır. Bunun yanında yaşanan yıkıcı liderlik fenomeninden rahatsızlık duyup zarar göreceğini düşünen katılımcıların eyleme geçmelerinden de “bir de asiler var” (10) şeklinde söz edilmiştir:

*“Böyle bir durum karşısında şikayetler edildi. İnsanlar bilgilendirildi. Tüm çaba sarf edildi. Kimse korkmadı, çünkü doğru – yanlış açıktır. Biz de gördük, ne sunabilirler ki karşıdan hepsi çürütülebilir. Çaba lazım, uğraş ister bu tip konular” (4).*

*“Eğer susarsan bu alışkanlık haline döner sonra bu bir kültür olur. Hikayeleri anlatılır her yerde. Sana gelecek öğrenci bilir, bu hoca var gitmeyelim, aileler bilir çocuğu oraya göndermeyelim. Biz sustuk oldu çünkü. Kültürü bu oldu okulun. Susmayacaksın gerekirse sen duyuracaksın ki bu tip davranışlar genel geçer olmasın. Herkes bilsin yaparsa ne olur” (23).*

Katılımcıların bir kısmı, yıkıcı liderliğin sürdürülebilir olmasında düşünsel olarak eleştiride bulunmanın yetersiz kalacağını ve bu yetersizlik görüşünde eylemlerin eksikliği olduğunu düşünmektedir. Bunun yanında aktif takipçiler içinde yıkıcı liderliğin kendilerine zarar vereceği görüşü nedeniyle harekete geçen kişiler olduğu ve yıkıcı liderliğe karşı eyleme geçilmesi karşısında da yine yıkıcı liderliğe maruz kaldığı belirtilmiştir. Yıkıcı liderlik sergilenen yükseköğretim alanında, bu tip liderliklere karşı eylemsiz kalmanın, örgüt kültürünü yanlış şekilde oluşturacağı veya etkileyeceği görüşü hakimdir.

#### **4.6. Ortam Atmosferi**

Katılımcılar yükseköğretimin görünürlüğünde ve sürdürülebilirliğinde ortamın etkisinin büyük olduğunu ifade etmişlerdir. Ortamın etkisi dahilinde katılımcıların, bulunulan ortam atmosferi dahilinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu doğrultudaki katılımcı görüşlerinin yüzdelerle dağılımlarına Tablo 25’te yer verilmiştir.

**Tablo 25. Ortam Atmosferi**

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Yıkıcı Liderliği						
Kabul Eden Örgüt	7	%70	10	%76.9	17	%73.9
Kültürü						
Ülke Bağlamı	8	%80	13	%100	21	%91.3
Atama ve Yükseltme						
Kriterlerinin	6	%60	13	%100	19	%82.6
Geçerliği						
Öğrenilen Kültür Ve	7	%70	9	%69.2	16	%69.5



Değerler						
Ülke- Toplum ve Üniversite İlişkisi	8	%80	13	%100	21	%91.3
Araştırma ve Yayın Etiği İhlalleri	7	%70	13	%100	20	%86.9
Sistemin Niceliğe Değer Vermesi	8	%80	13	%100	21	%91.3
Çıkar İlişkileri	10	%100	13	%100	23	%100
Hızlı Yükseltme	8	%80	11	%84.6	19	%82.6
Dedikodu Kültürü	6	%60	7	%53.8	13	%56.5
Siyasetin Eğitime Müdahil Olması	9	%90	12	%92.3	21	%91.3
Yapandan Çok Ortaya Çıkarmanın Cezalandırılması	6	%60	9	%69.2	15	%65.2
Merkezi Yönetim	5	%50	13	%100	18	%78.2

Katılımcı görüşlerine bakıldığında yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik, ortamın elverişli hale getirilmesi ile görünür ve sürdürülebilir olmaktadır. Bu doğrultuda bulunan yükseköğretim kurumunu değerlendiren ve kendi gözlemleri deneyimleri yoluyla görüşlerini aktaran katılımcıların ortamı tanımlarken, genel olarak mevcut ortamın kültür ve atmosferini konu aldıkları görülmüştür:

*“Yıkıcı liderlik var diyelim, bu tek başına olamaz. Önce nerede var olduğunu incelemek lazım. Bizim kuruma baktığında mesela, bu türlü davranışları kaldırabilir bir yapı söz konusu” (15).*

Katılımcının ifade ettiği gibi literatürle de benzerlik gösteren görüşü, ortamın söz edilen yıkıcı liderliğin ortaya çıkması ve sürdürülebilmesinde oldukça etkili görülmektedir. Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde benzer bir merkezi yapılanma olduğu bilinmektedir. Bu nedenle katılımcıların görüşlerinin ortak bir ortam üzerine olması yadsınamamaktadır. Tüm katılımcılar, sergilenen liderlik stiline büyük oranda ortam faktörlü olması üzerine fikirlerini belirtirken öncelikle ülke gerçeklerine değinmiş ve yükseköğretim alanında lider konumunda olmak için bir takım *“atlanması gereken hendekler var”* (3) diyerek atama ve yükseltme kriterlerinden söz etmişlerdir:

*“yükseköğretime girdin, tabi belli ünvanlar var. Bunları alabilmek içinde sistemin sunduğu şartları yerine getirmen gerekiyor. Şu kadar makale işte şu kadar kitap ya da kitap bölümü ya da kongre gibi... Sistem bunlarla oldun diyor” (1)*

*“Baktığında hiçbiri gerçekten senin vasıflarını, yeterliliklerini ölçen kriterler değil” (7).*

*“Üniversitede bir şey olmak kağıda göre çok kolay, bir de tanıdığın varsa tamamsın” (5).*

Katılımcılar, yükseköğretim alanının buldukları ülkelerin eğitim politikaları çerçevesinde geliştiğinden bahsederek, Türkiye ile KKTC bağlamında değerlendirdikleri atama yükseltme kriterlerine karşı görüş ve inançlarının olumsuz yönde olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda bakıldığında eleştirilerine bir de *“sistemin açıkları”* (5) şeklinde bir değerlendirme ekledikleri dikkat çekmektedir. Katılımcılar genel olarak üst pozisyona gelmenin, gerekli yeterlilikleri denemeden ya da ölçmeden gerçekleştiğini ve bu nedenle yıkıcı liderlik fenomeninin ortam açısından görünür ve sürdürülebilir olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda bakıldığında söz edilen ortamın kültür ve değerleri de katılımcılar tarafından değinilen başka bir açı olarak ortaya çıkmıştır:

*“Yetiştirdiğiniz bir kültür var nasıl ki aile ilişkileriniz bu çerçevede şekillenir, burada da akademi de yetiştirdiğiniz bir yer var. Size nasıl davranılıyorsa onu öğreniyorsunuz. Bir kere bunlar yazılmamış kurallar bütünü zaten. Eğer uymazsanız topluluk sizi dolaylı yoldan cezalandırarak” (14).*

*“Üniversiteyi toplumdaki ayıramazsınız. Ülkede ne oluyorsa üniversitede de o oluyor. Şimdi dedik ya yıkıcı liderlik, evet var. peki neden sorusuna geldik. İşte ülkede ne oluyor görüyoruz. Biz toplumun parçasıyız, kültürlerin yansımalarıdır bu durum. En küçük parçasında bile görebileceğin... bir ayna gibi” (17).*

*“Neye değer veriyoruz toplum olarak hemen bakalım, sen bu titlei vermek için ne istiyorsun bu kadar adet bilimsel araştırma ama SSCI olsun. Bu kadar uluslararası kongre, bu adet bilmem ne. Görüyorsunuz işte, biz bunların nasıl olduğu ile ilgilenmiyoruz ki, ne kadar olduğu ile ilgileniyoruz. Değer verdiğimiz şeyler bunlar. Haliyle 5 isimli makaleler dizi dizi çıkarılıp 30 yaşında profesör ya da bir bölüm başkanı çok rahat olunabilir” (6).*

Katılımcıların ele aldıkları ortam özellikleri ile yıkıcı liderliğin nasıl görüldüğü ve sürdürülebilir olduğuna ilişkin görüşleri oldukça çarpıcıdır. Sistemin değer verdiği unsurların nitelik olmadığı üzerine görüş bildiren katılımcılar, niceliği artırmak adına “etik dışı oynuyor” (13) diyerek sistemin etik değerleri de hiçe sayan eğilimlerinden bahsettikleri görülmektedir:

*“Şimdi çıktı ya, bunlar hep yayınlandı. Herkes biliyor, zararlı dergiler. Bakın bakalım en çok kimlerin yayını var orada. Alın size araştırmanın resmi cevabı. İnsan neden kaliteyi baz alamadığı bir dergide akademik kimliğini oluşturur, çünkü hızlı yükselmek istiyor. Yükselmenin koşulu etik olmak değil ki yayın yapmak. Ver bilmem kaç bin dolar, al doçentliğini. Bir de ödüllerimiz var, lütfen. Utanmadan bir daha yapsın diye bu kişiler teşvik veriyoruz. Kriter yok, olanlar rezil. Alanı rezil ediyoruz. Bunlar yurtdışında utanç kaynağıdır biz göğsümüzü gere gere “20 tane makale çıkardım bu ay” diyoruz. Yıla bak on iki ay” (3).*

Katılımcı görüşleri dikkate alındığında akademi dünyasında yaşanan olumsuzlukların aslında sistem tarafından kabul gördüğü ifadesi dikkat çekmektedir. Atama – yükseltme kriterleri bağlamında, hızla ilerlemek isteyen insanların önünün açıldığı ve bu anlamda niteliğe ve etiğe dikkat edilmediği belirtilmiştir. Bunun yanında katılımcıların mevcut sahneyi gözönünde alarak bahsettikleri gerçeklerin, herkes tarafından bilindiği ancak dile getirilmediği ya da görmezden geldiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. Ortamın kültür ve değerlerini sistem bazında eleştiren katılımcılar, bu eleştiriyi üniversite düzeyinde de dile getirmişlerdir:

*“Tamamen çıkar ilişkisi, birinin egoları diğerinin ünvanı ya da prestiji artıyor. Bugün çok güzelsiniz de, otur eğitim vaktinden çalıp kahve iç, biraz dedikodu ver. Tamam işte gözde hoca sensin. Bu kültürün değişmesi şart” (16).*

*“bizde torpil kültürün bir parçası. Çok acı ama bu gerçek. Kültür bileşenlerine bak, değerler eşittir torpil, inançlar eşittir torpil. İnsanlar nasıl ilerlerim demeden önce “var mı bir tanıdık” der. Buyuz biz. E hocam, bizim bir durum var da var mı sizin amcanız?” (1)*

Katılımcıların, üniversitelerde insanları kayırma ya da torpil uygulanmasına olan inançları oldukça şaşırtıcıdır. Bu kültür devam ettiği müddetçe yıkıcı liderlik fenomeninin sürdürülebilir olmasının kaçınılmaz olduğuna değinilirken, ortamın

insanları çalıştırmak yerine “tembellik ve düzenbazlık yapmak” (1) için enerji sarf etmesine yol açtığı belirtilmiştir. Bu tip durumlarda daha çok ortamda var olan işleyişe karşı gelenlerin dışlandığı ya da cezalandırıldığı bir korku kültürden de söz edilmiştir:

*“Üniversite ortamı korku kültürünü aşırsa kimse sesini çıkaramaz.*

*Haklıyken cezalandırılır ya da toplum tarafından dışlanırsın. Gücü elinde tutana karşı gelmek kimin haddine?” (17).*

*“Kimin adamısın şimdi moda bu. Her dönem olur bir şeyler. Biz burada bilim eğitim değil, siyaset yapıyoruz kısacası. Partili olmak zorundasın, bir de karşıt görüşlüysen vay haline. Yıkıcı liderlik mi değil mi o zaman yaşatırlar. Ama bir şeyi kastetmiyorum yani başta kim varsa ona göre değişir. Hiçbiri bir diğerinden farklı değil” (20).*

Katılımcının bu görüşleri doğrultusunda bakıldığında merkezi yönetim sistemine sahip bağlamlarda ülke siyasetinin de üniversitelerin işleyişine ve hatta ortam kültürüne doğrudan etkisi olduğu dile getirilerek, ortamda oluşan normların doğrudan etkilendiği ve yıkıcı liderliğinde; siyasetin eğitime olan müdahalesinden kaynaklanmasının olağan bir durum olduğu belirtilmiştir. Bu durum katılımcılar tarafından ortam dahilinde en çok eleştirilen konulardan biri olarak dikkat çekmiştir.

#### **4.7. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderliğin Etkileri**

Yükseköğretim alanında görev yapan katılımcıların tamamı, yükseköğretim alanında deneyimledikleri ve/veya gözlemledikleri yıkıcı liderlik fenomeninin oluşumu ile ilgili fikirlerini dile getirmişler ve olumsuz etkilerini de sıkça değerlendirmişlerdir. Söz edilen yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanına etkisi katılımcılara sorulduğunda, liderlik kapsamında temel olarak ele alınan üç unsurunda tartışıldığı görülmüştür. Bu doğrultuda katılımcıların tamamının, yıkıcı liderliği “lidere etkisi”, “takipçiye etkisi” ve “ortama etkisi” dahilinde değerlendirmelerine ilgili başlıklar altında yer verilmiştir.

#### **4.8. Lidere Etkisi**

Yükseköğretim alanında görev yapan katılımcıların, yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderliğin etkileri sorulduğunda öncelikli olarak lidere yansıyan etkilerinden bahsettikleri görülmüştür. Katılımcıların bu doğrultudaki görüşlerinin yüzdelik dağılımlarına Tablo 26’da yer verilmiştir.

#### **Tablo 26. Lidere Etkisi**

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Yalancı Performans Yaratma	4	%40	8	%61.5	12	%52.1
Tehdit Algısı	5	%50	7	%53.8	12	%52.1
Örgüt çerisinde Dışlanma	8	%80	10	%76.9	18	%78.2
Prestij Sarsılması	9	%90	11	%84.6	20	%86.9
Lidere Karşı Sivil İtaatsizlik	7	%70	9	%69.2	16	%69.5
Lidere Karşı Güven Eksikliği	10	%100	7	%53.8	17	%73.9
Örgüt İçi Hareketlerde Dirençle Karşılaşma	8	%80	8	%61.5	16	%69.5
Huzursuzluk Hissi	10	%100	5	%38.4	15	%65.2
Sürekli Tetikte Olma Hali	6	%60	6	%46	12	%52.1
Yapılması Gereken Görevlere Karşı Motivasyon Eksikliği	4	%40	7	%53.8	11	%47.8
Alandaki ve Dünyadaki Değişime Ayak Uyduramama	5	%50	12	%92.3	17	%73.9
Bürokrasi Bağımlılığı	7	%70	13	%100	20	%86.9
Nedeniyle Gerileme						
Liderliği Kaybetme	9	%90	10	%76.9	19	%82.6
Ünvan, Mevki, vb. Kazançlar	7	%70	11	%84.6	18	%78.2
Yalnızlaşma	10	%100	9	%69.2	19	%82.6

Tablo 27'deki görüşlerin dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların olumsuz ve olumlu etkilerden bahsettiği ancak olumlu etkileri de negatif bir bakış açısı ile ele

aldıkları görünmektedir. Katılımcıların büyük oranda olumsuz etkileri değerlendirdikleri; liderin prestijinin sarsılması, liderlik statüsünü kaybetmesi, bürokrasi bağımlılığı nedeniyle gerileme, güven eksikliği, dışlanma ve yalnızlaşma gibi etkileri ortaya koydukları görülmektedir. Bunun yanında, değişime ayak uyduramama, örgüt içi hareketlerde dirençle karşılaşma, huzursuzluk hissi yaşama, sivil itaatsizlikle karşılaşma, tehdit algısı, yalancı performans yaratma, sürekli tetikte olma hali gibi olumsuz etkilerden de söz edilmiştir. Katılımcıların bir kısmı ise, liderin kısa vadede yıkıcı liderlik ile bazı kazançlar elde ettiğine değinerek bunların sistemin zayıf yanı olarak dile getirdikleri görülmektedir. Katılımcılar, bu kazançları; mevki, ünvan, vb. kazançlar olarak değerlendirmişlerdir.

Yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin liderleri nasıl etkilediği katılımcılara sorulduğunda, yıkıcı liderlerin korku kültürü yaratarak ve baskı uygulayarak takipçileri istekleri ve menfaatleri doğrultusunda yönlendirebilmelerinin mümkün olduğunu belirtilmişlerdir. Ancak katılımcılar bu durumun uzun süreli bir etki olmadığını ve bu nedenle ortaya çıkan ürünün ve kısa vadeli hedefe ulaşmış görüntüsünün bir “*illüzyon*” (8) olarak nitelendirilebileceğine değinmişlerdir. Katılımcı (17), söz edilen kısa süreli olumlu sonuçları; “*yalancı performans*” şeklinde nitelendirmiştir. Yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanındaki uzun süreli etkilerine bakıldığında ise, liderlerin takipçilerinin yaratıcılıklarını ve dolayısı ile potansiyellerini söz edilen unsurlarla baskıladığından, verimin düşeceğine olan görüş dikkat çekmiştir:

*“Kısa vadede korkuya dayalı olarak istediği işleri elde eder. Yalancı bir performans yani anlatabiliyor muyum? Ama uzun vadede hocanın yaratıcılığını baskıladığı için uzun vadede verim düşecektir ... (liderin kendi dışında oluşan başarıyı istemediği belirtilmiştir) çünkü kendisine yakın bir güç istemiyor. Değişik bir rol var orda” (17).*

Yıkıcı liderlerin kullandıkları baskı yöntemleri ve korku kültürü yaratma stratejilerinin doğuracağı kısa süreli performansın, liderlik yapabilme konusunda benliğine karşı sağlanan bir tatmin yöntemi olduğu vurgulanırken, uzun süreli gerçekleşen takipçi başarılarının ise, lider tarafından tehdit olarak algıladığı görüşü belirtilmiştir. Bu tehdit unsurundan, “liderin kendisine rakip olarak ortaya çıkacak herhangi bir çalışan” olarak söz edilmiştir. Liderin göstermiş olduğu bu tutum ile birlikte, takipçilerin bakış açısı ele alınmış ve sergilenen yıkıcı liderliğin, lidere olan etkisi dahilinde değerlendirilmiştir:

*“Meslektaşlar tarafından dışlanır. Onun title olarak altında kalan insanları taciz eder. Asistanlarını bu şekilde akademiden ve bölümden soğutur, net. İnsanlar... çünkü böyle insanlar olsun istemez. Meslektaşlarına öğrencilerine yapan bize de yapar algısı oluşur. Mesela notlarına bile gerçek gözle bakmazlar. Prestijini etkiler” (16).*

*“Liderlik yaptığı insanlardan tepki görüyor ya da sivil itaatsizlik gibi... iş yapmama davranışları ile karşılaşılıyor. Şöyle, insanların güveni azalacağından kendisini dinleme veya ondan görev almaya karşı bir direnç gelişir. Normal olarak böyle olur. Uzun vadeye bırakılırsa, kendisiyle ilgili şikayetlerin artışı sonucu liderliğini kaybetmekle yüzleşir” (19).*

Katılımcılar, yıkıcı liderlerin buldukları ortama ve takipçilerine karşı tutum ve davranışlarının uzun vadede mutlaka kendileri için olumsuz bir sonuç yaratacağı görüşündedir. Liderlerin bu süreçte kendine duyulan güveni kaybedeceği belirtilerek, gösterdikleri her performansa şüphe ile yaklaşılabileceği bildirilmiştir. Aynı zamanda fark gözetmeksizin, söz edilen davranışların herkese karşı gelişeceği algısının oluşması üzerinde duran katılımcılar, bu durumdan doğacak olan; liderlerin takipçiler tarafından isteklerinin yerine getirilmemesi ya da kendisine karşı oluşacak bir dirençten söz etmişlerdir. Aynı zamanda yıkıcı liderlik sergileyen liderlerin buldukları ortamda huzursuz ve tetikte olmalarının kaçınılmaz olduğu da katılımcıların birçoğu tarafından vurgulanmıştır:

*“Ya bu diyardan gidilmeli ya da bu koyun güdülmeli şeklinde bir davranış genel tutum haline gelecek mutlaka. Ama yine de umut insanı besleyen bir duygudur. Bu türde insanlar biraz sinsiler. İlla ki bunca yaratılan olumsuzluk yüzünden nereden ne geleceğini bilemeyecek. Kendini tetikte durur pozisyonda bulacaktır” (17).*

Liderin, takipçilerini sergilenen yıkıcı liderliğe maruz bırakacaklarını söyleyen katılımcılar, yıkıcı liderliğin ortadan kaldırılmasına dayanan inancın kaybedilmeyeceğini de belirtmişlerdir. Dolayısı ile, takipçilerin mutlaka bir şekilde sistemi değiştirmeyi ya da sergilenen liderlik stiline engel olmak için çözüm arayacağı gerçeğinin yaşanacağından söz etmişlerdir. Bu durumun hissedildiği ortamlarda ise “sinsi” (22) olarak nitelendirilen yıkıcı liderlerin, bunu bir tehlike olarak algılayıp, kendisini sürekli hedef olarak görerek tetikte bulunacağını belirtilmiştir. Katılımcıların bir kısmı, kolay şekilde pozisyon ve güç teslim edilen liderlerin; kendi hayatları veya buldukları kurumlar için amaçları olamayacağını

altını çizerek bu durumun onların motivasyonlarını da olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir:

*“Hayatında hiçbir sorunla karşılaşmamış ve el üstünde tutulan babadan şanslı doğmuş şeklinde tabir edilen insanların bu konumlara gelmesiyle olur. Hayatta doğru düzgün bir amaçları da olmadığından bunlar motive de olamazlar” (19).*

Yükseköğretim alanında bulunan yıkıcı liderlerin farklı şekilde birçok tanımı dile getirilmiş ancak katılımcılar, liderlerin de sahip oldukları özellikler ve tercih ettikleri davranış biçimleri ile kendileri için motive olunamayacak bir durum yarattığını belirtmiştir. Aynı zamanda katılımcılar tarafından, dünyada ve alanda olan yenilik ve değişimleri takip edemeyeceği üzerine bu tip yıkıcı liderlerin, kaybetmek dışında bir seçeneği olmadığı görüşü belirtilmiştir:

*“Değişime ayak uyduramayacak olduğunu düşünüyorum. Özgürlüğün olmadığı bir ortamda yeni fikirler yeni potansiyeller açığa çıkamaz seni on sene götürür ama orada kalır. Bugün silikon vadisinde dünyaya yön veren kişiler, sneakers ayakkabı giyinen, rahat olan, arkadaş olan kişiler, liderlerdir. Mesela, asla kravatlı, asla göremezsin. Kravatlı olan ceo yok. Böyle bir rahat bir ortam var. Dünyaya yön veren kurumlar bu kurumlar. Her sene altı ayda bir kendini yenilemek zorundalar. Bu tarz yıkıcı liderler yeniliklere uyamayacağı için mutlaka sektörel gelişimlerden geri kalacaklar ve asla uzun vadede kazanamazlar” (17).*

Katılımcılar yıkıcı liderlerin yükseköğretim alanında barınamayacağını belirterek aslında her koşulda kaybedeceklerine olan inanç ve düşüncelerini paylaşmışlardır. Birçok katılımcının görüşü bu yöndedir ancak birkaç katılımcı sisteme karşı güvensizliklerine atıfta bulunarak, yıkıcı liderlerin kısa vadede kaybetmelerinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir:

*“Benim asla kötülüğün cezalanacağı gibi bir inancım yok. Neden olsun ki? Yani evet teoriler, inançlar birçok şey bunu öngörüyor fakat örneği çok az. Şöyle bakıyorum, bu insanlar kaybedecekse kaybediyor olmalıydı ama biz hep bir şeyleri kazanırken izliyoruz. Kimse sevmediğini söylese de çevre kazanıyor, kimse layık görmese de mevki kazanıyor. Mesela hak etmiyor dense de para kazanıyor, ünvan kazanıyor. Şu an iyi ya da kötü lider diye bahsediyoruz bu vasfı kazanıyor” (8).*



Katılımcının ifade ettiği görüş oldukça çarpıcıdır. Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, yıkıcı liderliğin belli bir noktada liderlere kazanç sağladığı, olumlu etkiler gerçekleştirdiği algısı da katılımcılar tarafından bildirilmiştir. Bu olumlu etkininse sistem tarafından yıkıcı lidere sağlandığı özellikle belirtilmiş ve bu tip liderlere karşı herhangi bir yaptırım olmaması durumu katılımcı (15) “üzülerek söylüyorum” ifadesiyle belirtilmiştir.

#### 4.9. Takipçiye Etkisi

Yükseköğretim alanında görev yapan katılımcıların, yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderliğin etkileri bağlamında, takipçilere yansıyan etkilerinden bahsettikleri görülmüştür. Katılımcıların bu doğrultudaki görüşlerinin yüzdelik dağılımlarına Tablo 27’de yer verilmiştir.

**Tablo 27.** *Takipçiye Etkisi*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Yetenek ve Bilgi						
Bakımından	7	%70	12	%92.3	19	%82.5
Körelme						
Öğrenilmiş	10	%100	10	%76.9	20	%86.9
Çaresizlik						
Potansiyelini	8	%80	7	%53.8	15	%65.2
Gerçekleştirememe						
Yanlışları	7	%70	13	%100	20	%86.9
Normalleştirme						
Değersizlik	6	%60	6	%46	12	%52.1
Hissini Hissetme						
Psikolojik Şiddet	9	%90	10	%76.9	19	%82.6
Özgüven ve öz	8	%80	8	%61.5	16	%69.5
yeterlik kaybı						
Meslekten Ve	10	%100	10	%76.9	20	%86.9
Kurumdan Soğuma						
Yetersizlik Hissi	6	%60	9	%69.2	15	%65.2
Kaos, Huzursuzluk	7	%70	13	%100	20	%86.9
ve Tehdit Algısı						

Astların Üzerindeki Baskının Artması	9	%90	13	%100	22	%95.6
Akademik Kimliğini sorgulama	8	%80	11	%84.6	19	%82.6
Kendini Araç / Makine olarak görme	9	%90	5	%38.4	14	%60.8
Kendini Sistem İçinde Köle Olarak Görme	9	%90	8	%61.5	17	%73.9
İşbirliğine Katkı Koyamama	5	%50	9	%69.2	14	%60.8
Zaman İçerisinde Eleştirdiğine Dönüşme	7	%70	12	%92.3	19	%82.6
Akademiye Bırakma İsteği	10	%100	10	%76.9	20	%86.9
Kötüyü Model Alma	9	%90	8	%61.5	17	%73.9
Travma Yaşantıları	5	%50	6	%46	11	%47.8

Tablo 27’deki dağılım incelendiğinde, yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin takipçilere olan etkisinin birçok farklı açıdan ele alındığı görülmüştür. Katılımcıların takipçilere olan yıkıcı liderlik etkisi bağlamında büyük oranda, akademiye bırakma isteği, akademik kimliğini sorgulama, zaman içerisinde eleştirdiğine dönüşme kötüyü model alma, kendini sistem içinde köle olarak görme, astların üzerindeki baskının artması, kaos, huzursuzluk ve tehdidi algısı, meslekten ve kurumdan soğuma, psikolojik şiddet, yanlışları normalleştirme gibi etkilerden söz ettikleri görülmektedir. Tüm bu etkiler yanında, yine büyük oranda benzerlik gösteren görüşlere bakıldığında ise, yetenek ve bilgi bakımından körelme, potansiyelini gerçekleştirilememesi, öğrenilmiş çaresizlik, özgüven ve öz yeterlik kaybı, işbirliğine katkı koyamama, değersizlik ve yetersizlik hissetme, kendini araç /makine olarak görme, astların üzerindeki baskının artması gibi etkilerden söz edildiği görülmektedir. Katılımcıların bu tip etkileri bir travma yaşantısı olarak değerlendirmeleri de oldukça çarpıcı bir ifade şeklinde değerlendirilebilir.

Yıkıcı liderliğin takipçiler üzerindeki etkileri tüm katılımcılar tarafından dikkat çekici örnekler ve ifadelerle değerlendirilmiştir. Katılımcılar, yıkıcı liderliğin takipçilere olan etkisi hakkındaki düşüncelerini, yükseköğretim alanında gerçekleşen deneyimleri ve gözlemleri ışığında aktarmışlardır. Katılımcılar tarafından, takipçilerin potansiyelleri üzerindeki olumsuz etkiler irdelenerek, kişilerin kendileri üzerinde sergilenen yıkıcı liderliği normalleştirdikleri ve bu nedenle de körelmenin yolunun açıldığı değerlendirilmiştir:

*“Farkında olmadan öğrenilmiş çaresizliğe gidiyorlar işten çıkmak kolay değil. Alışıyorlar. Bu normalleşmeye başlıyor. Bu tavırlar. Kişinin bütün yaratıcılığı yeteneği ve belki de kendisiyle ilgili, gelişimiyle ilgili isteğinin körelmesi” (11).*

*“Yeni bilgiler öğrenmesi de mümkün değil. Çünkü lider kişi yeni bakış açısı yaratabilen, bildiklerini aktarabilen bir kişi olmadığı için böyle bir ortamda da çalışan yeni bakış açısı elde edebilecek kendi potansiyelini gerçekleştirebilecek gitgide gerileyecektir. Kendini geliştiremeyecektir.” (2)*

Süreç içerisinde yıkıcı liderlik stilini normalleştirmeye başladıkları ifade edilen takipçilerin, bu süreç dahilinde yaratıcılıkları ve yeteneklerinin tükenmeye başlaması ile kişinin gerilemeye de başladığı ifade edilmiştir. Akademik dünyaya dahil olmanın kişiler için önemi ve bu amaç uğruna gösterilen çabadan dikkatle bahseden katılımcılar, akademiden ayrılmanın kolay olmadığına altını çizmişlerdir. Tüm söz edilen koşullarda ortaya çıkan etkiyi “kendini geliştiremez” ve “öğrenilmiş çaresizlik” olarak değerlendirmiş ve takipçilerin maruz kalınan yıkıcı liderliğe boyun eğmiş bir hale geldikleri belirtilmiştir. Bunun yanında katılımcılar, kendi deneyimlerini aktararak yıkıcı liderliğin etkilerini bizzat yaşamış olduklarını belirtmiş ve kendileri üzerindeki etkileri dile getirmişlerdir:

*“Yıkıcı liderliğe gelmeden önce... bakın, istifa edeceğim zaman gittim, kendi işini bitirene kadar beni konuşturmadı. O bir taktikti, “patron benim” diyor yani. Değersiz hissettiriyor. Kesinlikle kendimi çok değersiz hissettim, kendimi sorguladım” (10).*

*“Ciddi anlamda bırakmayı düşündüm. Sonra yıllarca emek verdiğim süreci bırakmak istemedim. Danışmanımı değiştirmek istedim ama okul kurallarından dolayı jüri döneminden dolayı hocayı değiştiremedim. O istediğinde bana ulaşabiliyordu ama ben istediğimde ulaşamıyordum. O*

*süreci bilirsiniz, işkence yaptı resmen. Bunu idare etmek zorundaydım.*

*Psikolojik şiddete maruz kaldım, çok ” (20).*

Katılımcıların deneyimlerini paylaşma yoluyla aktardıkları düşünceleri, yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderliğin takipçiler üzerindeki etkilerini açıkça gözler önüne sermektedir. Katılımcılar, farklı akademik süreçlerde hissettikleri yıkıcı liderlik etkilerini dile getirirken, deneyimi yaşadıkları dönemdeki çaresizliklerini de belirtmişlerdir. Genel olarak bu kapsamda paylaşılan yaşantıları şiddet kavramı ile nitelendirilen katılımcılar, maruz kalınan liderlik stiline kendilerini değersiz hissettiren bir durum olduğunun da altını çizmişlerdir. Katılımcıların paylaşmış oldukları deneyim ve gözlemlerini travma olarak nitelendirdikleri de bulgular arasındadır. Ayrıca narsistik özellikler taşıyan yıkıcı liderlerin manipülasyonlarının bir sonucu olarak bağıllık olgusunun süreç içinde bağımlılık şeklinde geliştiği; *“kendine de bir bağımlı hale getirmiş, bakınca”* (12) ifadesiyle dile getirilmiştir:

*“Ben o kadar kızıyorum ki, kendimle savaşıyorum hala. Geçmişe dönük bir travmadır bu bende. Bu durumlar öyle bir şey yaşıyordum ki ben çok ağladım. Bağlıydım bölümüme, okuluma. Çok güzel fırsatlar gelse de asla değiştiremem. Sahiplenmenin dışında belki de özgüvenimizi aldı. Sanki başka yerde başarılı olamayacağım hissini yaşattı bana. Yaşarken farkında değildim tabi, şimdi bakınca büyük bir darbeymiş”* (12).

*“Bu davranışları işten soğumama aslında severek yaptığım meslekte kurtulmak isteme, ayaklarım geri geri gitse de işe gitmek zorundayım. Ona olan saygımı kaybettim. Huzursuzluk çıkmasına sürekli nereden bir kavga ya da kaos çıkacağını bekliyoruz. Sanki yetersizmişiz gibi hissettiriyor”* (19).

*“Benim işim senin işin onun işi ayrımının yapılması sırf bir titlem var diye diğer ekip arkadaşının kullanılması, sorumluluğu olmayan şeylerin onlara yüklenmesi beni rahatsız ediyor”* (3).

Katılımcıların, yaşadıkları olayları yıkıcı liderlik kapsamında anlatmaları ve tüm bu içerikleri “travmatik” olarak belirtmeleri dikkat çekicidir. Katılımcılar, kendilerinde travma yaratan olguları yaşadıkları süreç içerisinde fark edemiyor oluşlarını, narsistik özelliklere sahip liderlerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Yıkıcı liderlik sergilenen yükseköğretim ortamında bulunan takipçilerin üzerinde oluşan etkiler ve bu etkileri yatan liderler ayrıca şu şekilde tanımlanmıştır:

*“Bir anda canavara dönüşebiliyordu, bu dengesizlik sizi delirtebilir. Şizofreni geliştirebilir, şaka yapmıyorum. Çok ciddi şeyler” (22).*

*“Bir hocanın etinden sütünden faydalanmak için aynı zamanda her işe yüklerdi. Asker mantığı yani, Komutan ne derse o, sorgulanmaz. Siz bir eğitimci bir araştırmacı olduğunuzu sanıyorsunuz ama siz onun amacına ya da kendi kabul ettiği doğrulara ulaşması için kullandığı araçsınız. Kabul ederseniz sıkıntı yok. Şey lazım, “emredersiniz komutanım” demek” (13).*

Katılımcıların liderleri hakkında yaşadıkları deneyimler ve gözlemler sonucu geliştirdikleri algıları çarpıcıdır. Yükseköğretim alanında gelişen yıkıcı liderlik sonucunda, öngörülen veya hissedildiği ifade edilen etkilerin, akademisyenlerin kendilerinin ve sahip oldukları liderlerin kimliklerini ve rollerini sorgulamaya yol açtığı açıktır:

*“İnsanlara değer katmayıp insanları sadece makine olarak gören para kazanmak için bir araç gören bir kişi. Takım ruhu oluşturmak yok. Köle olarak görüyor. Asla tatmin olmaz, olumlu bir söz söylemez, her zaman mesafeli. Her zaman bir fazlasını istiyor” (20).*

Belirtilen tipte liderlerin takipçilerinin üzerinde gelişecek etki ve özellikler, katılımcılar tarafından kölelik olarak algılanmış ve liderler genel itibari ile yükseköğretimde alanındaki jargona uymayan “patron” ya da “komutan” gibi benzetmelerle dile getirilmiştir. Bunun yanında takipçilerin üzerlerinde daha fazla kayıp olarak nitelendirilebilecek etkileri de söz edildiği görülmektedir:

*“Bu tipler sorunlu işlerin birikmesine neden olurlar. Sorun odaklı, çözümsüz insanlar olduklarından herkesle çatışma içinde bulunurlar. Çalışanlarına bakın, ekip arkadaşlarına, hepsi motive olmayan atıl duruma gelirler” (10).*

*“Tutarsızlık yaratan yıkıcı liderler ile çalışan insanlar sorumluluk almaktan kaçınır, aidiyet duygularını kaybederler, kuruma güvenleri azalır, yıkıcı liderle birlikte çalışmaya yanaşmaz ve iş arkadaşlarıyla da takım çalışmasından uzaklaşırlar” (23).*

*“Çalışanlar liderlerine karşı güven duymazlar. Bu nedenle böyle bir liderle motive olamazlar. Ayrıca sorunlar ile karşılaşıldığı zamanlar daha fazla strese gireceklerdir” (15).*

Yükseköğretim alanında sergilendiği katılımcılar tarafından ifade edilen yıkıcı liderliğin takipçiler üzerinde geliştirdiği etkilere bakıldığında, deneyim ve gözlemler yolu ile aktarılmış ve genel itibari ile bir kayba yol açtığı belirtilmiştir.

Katılımcılar, yıkıcı lider olmanın bir tercih olduğu görüşleri ile takipçilerin yıkıcı liderliğe karşı geliştirdiği başka bir bakış açısını da ele almışlardır:

*“Yıkıcı liderlik sistem dayatmıyor, olabildiğinde özgür ol, takım ol diyor. Bu kişinin kendisi öyle görüyor ya da, bak bu çok önemli. %100 kendileri yıkıcı bir liderin altında çalışmış, yetişmiş kişiler bunlar. Bir şekilde hırs yapıp o çarktan çıkıp onun kısa vadede kazandığı şeylerden dolayı kazanç elde edebileceğini düşünüp eleştirdiği şeyi yapıyor. Şey gibi kölelikten kurtulup efendi olmak bu o başka şey değil. Köleliği kaldırmıyor yani” (5).*

*“Üstümüz olan kişi uzun vadede belli bir zaman sonra ilk başta insanlar işi olduğu için kurallara uymaya çalışır ancak bir süre sonra motivasyonlarını kaybedecek ve severek yapamayacaklar. İş ortamı ve üstlerinden uzaklaşıp verimleri düşecek ve akademiye bırakmak isteyecektir. Biz buna yetemiyoruz konumuna gelecektir. Şöyle bir durum olabilir, ondan fazla şey bildiği halde bu şekilde yönetilmek özgüveni etkiler. Mesleki gelişimini engeller” (16).*

Katılımcıların, yıkıcı liderliğin takipçiler üzerinde geliştiğini ifade ettiği etkiler oldukça çarpıcı ve derindir. Bu görüşlere dayanarak yıkıcı liderliğin sergilendiği bir yükseköğretim kurumunda uzun vadeli kazanımlardan bahsedilemeyeceği ve sonuç olarak takipçilerin de yüksek oranda zarar göreceği açıktır. Kimi takipçiler model olarak aldığı yıkıcı liderlerin kısa vadeli kazançlarına ulaşmak adına aynı yoldan gitmek istemekle birlikte, bunun yine uzun vadede bir kayba yol açacağı ve yıkıcı liderliğin sürdürülebilmesine katkı koyacağı da dikkat çeken görüşlerdendir.

#### **4.10. Ortama Etkisi**

Yükseköğretim alanında görev yapan katılımcıların, yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderliğin gösterdiği etkiler bağlamında, ortam üzerindeki etkilerinden bahsettikleri görülmüştür. Katılımcıların bu doğrultudaki görüşlerinin yüzdelik dağılımlarına Tablo 28’de yer verilmiştir.

**Tablo 28.** *Ortama Etkisi*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Kurumların İtibar Kaybetmesi	6	%60	12	%92.3	18	%78.2
Yeni Dünyada Ayakta Kalamama	5	%50	10	%76.9	15	%65.2

Yozlaşma	7	%70	11	%84.6	18	%78.2
Etik Dışı ve Ahlak						
Dışılığın	9	%90	13	%100	22	%95.6
Normalleşmesi						
Bir Kere Olduysa						
Daha Öncede	9	%90	12	%92.3	21	%91.3
Olmuştur ve Tekrar						
Olacaktır İnancı						
Adalet İnancının	10	%100	13	%100	23	%100
Sarsılması						
Liyakatin Dikkate	8	%80	10	%76.9	18	%78.2
Alınmaması						
Akademiye darbe	2	%20	5	%38.4	7	%30.4
Karar Alma						
Konusunda						
Kısıtlama ve	3	%30	8	%61.5	11	%47.8
Engellerin						
Görülmesi						
Ortak Hareketlin	5	%50	8	%61.5	13	%56.5
Engellenmesi						
Örgütteki Hedef ve						
Amaçlarda	7	%70	9	%69.2	16	%69.5
Belirsizlik						
Hatalı Davranışların	9	%90	10	%76.9	19	%82.6
Üzerini Örtmek						
Eğitim, Personel Ve						
Kurumun Kalitesinin						
Sorgulanması	6	%60	13	%100	19	%82.6
Merkez Tarafından						
Sınırlandırılma						
Akademik						
Gereklikleri Yerine	4	%40	10	%76.9	14	%60.8
getirmede Sıkıntılar						
Kültür Bağlamında						
Değişen Beklenti ve	9	%90	12	%92.3	21	%91.3
İstekler						

Tablo 28'e bakıldığında katılımcıların doğrudan yükseköğretim alanı ve yükseköğretimi içinde bulunduran sistem bağlamında değerlendirmelerde buldukları görülmektedir. Bu kapsamda katılımcıların tamamının yükseköğretim alanında adalet inancının sarsıldığı görüşü dikkat çekmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmının, etik ve ahlak dışı tutumların normalleştiği, beklenti ve isteklerin istenmeyen şekilde değişiklik göstermesi, bir kere olduysa daha önce de olmuştur ve tekrarlanabilir inancı, hataların üzerinin kapatılması, ortamdaki tüm unsurların kalitesinin sorgulanması, kurumların itibar kaybetmesi, yozlaşma, liyakatin olmaması, amaçların belirsizliği gibi etkilerden söz ettikleri görülmektedir. Katılımcıların yarısından çoğunun, akademik gereklilikleri yerine getirilmesinde sıkıntı yaşanması, ortak hareket gerçekleştirilememesi, gelişen dünyada ayakta kalınmaması gibi unsurları da değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcıların bir kısmının tüm bu etkileri, akademiye vurulmuş bir darbe olarak değerlendirmeleri dikkat çekmektedir.

Yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin ortam üzerindeki etkisi katılımcılara sorulduğunda, yükseköğretim sistemi ve üniversiteler bağlamında değerlendirildiği görülmüştür. Öncelikli olarak yükseköğretim dahilinde ele alınan eğitim sisteminin bir şekilde çalışıyor olduğu ifade edilmiş ancak bu sistem içinde yer alan üniversitelerin “*iflas edecek kurumlar*” olarak görüldüğü ifade edilmiştir:

*“Hangi açıdan baktığımıza bağlı, bugün 2000 model bir araba da çalışıyor. Ancak yeni dünyada böyle liderlerin bulunduğu herhangi bir kurumun yüksek başarılar elde edemediğini düşünüyorum. Bunlar göreceli elbette. Teknolojik olarak vs. Ben bunların uzun vadede işleyişinin göreceli olduğunu düşünüyorum. Bence o kurum, bir ayağı çukurda iflas eden kurumlar. Artık adı anılmayan kurumlara tarihlere bak. Onların örgüt kültürününün bu tarz, yıkıcı bir kültür olduğunu görebilirsin tarihlerine bakacak olursak” (3).*

Yıkıcı liderliğin sergilendiği bir ortamın katılımcılar tarafından, içinde yaşayamaz bir sistem olarak değerlendirildiği açıktır. Ancak bazı katılımcılar, gerek lider konumundaki kişilerin, gerekse mevcut takipçilerin, söz edilen sistemin mevcut şekilde devam etmesinde ve ortama olan olumsuz etkisinde büyük bir pay sahibi olduğu görüşüne sahiptir. Bu doğrultudaki katılımcı ifadeleri şu şekildedir:



*“E yönetim sadece burayla sınırlı değil ki. Sınıfın bir yöneticisi var. Kim? Biziz. Öğretmen. Bizim bir yöneticimiz var kim? Atıyorum bölüm başkanı. Onunki dekan onunki rektör. Tabi aralardakileri geç. Hiyerarşi sağlamdır bizde. Öğrenci dese ki derste bir şey anlamıyorum, bu ders işe yaramıyor“ öğretmen suçlu. Bana gelsen derim ki ders yükü fazla enerjim kalmadı. Dekan suçlu. Dekana sorsan e iş çok personel yok. Ne yapayım? Kim rektör. Rektöre sorsan ne yapalım kardeşim politika belli, kafama göre eleman alamam ki, kaynak hani? Kime geldik ?? velhasıl kelim. Yıkıcı olan kim? Ben sana soruyorum” (22).*

Yükseköğretim bağlamında yıkıcı liderlik fenomeni değerlendirildiğinde bu tip davranış ve tutumların süreç içerisinde normalleştirildiği ve oturmuş bir kültür oluşturulduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların sahip olduğu genel kanı, ortaya çıkan yıkıcı liderliğin normalleştirilmesinin üniversitelerin kültür ve değerleri üzerinde bir yozlaşmaya sebebiyet verdiği yönündedir:

*“Bu bir kere olduysa, ya daha önce olmuştur. Ya da ortaya çıkmasında bir engel olmadığı herkesçe biliniyordur. Dolayısı ile bu da kurumun ve hatta fakültenin yozlaşmasına sebep olmuş oluyor. Haksız bir mezuniyete ya da ünvana sebebiyet vermiştir. Bu da bilinir işte.” (1)*

Katılımcıların belirttiği görüşler, yıkıcı liderliğin ortam üzerindeki yozlaşma ve adaletsizlik oluşturduğu algısına atıfta bulunmaktadır. Kişilerin, üniversitelerin liyakat anlayışına karşı ortaya koydukları görüşleri yükseköğretim alanı çerçevesinde katılımcı (9) ifadesiyle *“hayal kırıklığı”* olarak değerlendirildiği görülmektedir:

*“İnsanların geleceğini etkiler. Akademisyenliği doğrudan etkiler. Yıkıcı liderlik nasıl etkiler diyoruz, bu bahsettiklerimiz akademik hayata vurulmuş darbe gibi” (18).*

Katılımcıların ortam üzerine etkilerini tartıştıkları yıkıcı liderliği, akademiye karşı bir *“darbe”* olarak nitelendirmeleri çarpıcıdır. Darbe olarak ifade edilen durumun; genel bağlamda doğrudan akademiye zarar verdiği anlamına gelen söylem sahibi katılımcılar, görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Gördüğüm en belirgin durum bir kararın oluşmasına büyük engel yaratmaları ve ortak bir harekete engel olmalarıdır. Hem lider olup hem yönetememek kuruma büyük zarar vermektedir. Bir gün bir karar verip diğer gün o kararın tersi davranış göstermesi belirsizliğe yol açmaktadır” (13).*

*“Çalışanlar eğer başka kuruma gitme durumları yoksa ya da aciz veya çaresiz bireylerden oluşuyorsa bu tutumu sanki iyiymiş gibi devam ederek artar liderin. Takım çalışanları arasında uyumsuzluk veya birbirini gammazlama gibi art niyetli insanlar varsa yıkıcı liderin bölücü davranışı destek görür. Sonucuna bakalım, lider devam eder, e üniversite kaybeder, akademisyen baştan kaybetti zaten” (4).*

Tüm bu ifadelerin yanında, liderin sahip olduğu güç unsurlarının farklı amaçlarla kullanılması ve etik dışı birçok eylemin ortama olumsuz etki gerçekleştirmesi de, üzerinde sıkça durulan bir faktör olarak ele alınmıştır. Katılımcılar, liderlerin sahip olduğu sosyal güçlerinin, yapıldığı söylenen birçok etik dışı davranışın üzerini örtmek için kullanılabileceğini ve bunun da üniversite ve fakültenin ismine zarar vereceğini belirtmişlerdir:

*“Belli başlı 20 yaşında üniversiteye gelen bir öğrenciden bahsetsek, durumu iyi değilse buna boyun eğebilir. Hocanın hem maddi hem manevi olarak kullanmak isteyebilir ya da. Çok da ünlü bir ailenin oğlu bu bahsettiğim. Akademisyen olabilecek bir şeyi de yokken olmuş. Bu şekilde şikayetleri oldu öğrencilerin ama aile tarafından örtbas edildi. Bizler utanç duyduk. Yine konuşulmadı tabi fakat... pirinç içindeki siyah taş” (5).*

*“Çalışanlar da benzer şekilde sorumluluk almak istemediği durumda böyle liderler ortaya çıkıyor. Kötünün iyisi biçimde görülüyorlar doğal olarak. Elimizi taşın altına koymazsak hiçbirimiz yani, üniversitede kalite konuşmamaya devam edeceğiz” (21).*

Katılımcılar tarafından belirtilen tüm bu nitelik unsurları yanında, akademik kimlik sorgulamalarına sebep olan ortam koşullarının da değerlendirildiği görülmektedir. Katılımcılar aynı zamanda, ortamın bağlamına sistem doğrultusunda yaklaşmış ve ortamın üzerine doğrudan etkisi olan yıkıcı liderliği sistem düzeyinde de ele alarak görüş bildirmişlerdir:

*“Çünkü insanlar kendini ifade edebilir, araştırabilir. Biz merkez tarafından sınırlandırıyoruz bir kere. Durum açık. Dokunamayacağınız ama bir akademisyen olarak konuşmanız gereken durumlar var.” (1)*

*“Özgür değiliz, özgürce düşünemiyoruz. Bir araştırma alanında merak uyandıran konuyu yazabilmelisin, bu aşamaya gelemeden daha düşünce aşamasında engellerin var. Özgürce düşünmeden akademide yalnızca*

*birbirimizi kandırıyoruz işte. Asla izin vermezler konuşmana, yazmana.*

*Düşünmeye de sen korkuyorsun tabi artık.” (2)*

Yükseköğretim alanının her fırsatta özgür olması gerektiğini belirten katılımcılar, yaşanan baskı ve şiddeti yalnızca üniversite boyutunda değil, akademi ve eğitim sistemi bağlamında da değerlendirmişlerdir. Bunun yanında katılımcılar ortam olarak ele alınan üniversitelerdeki öğrencilerin kültür kapsamında değişen beklenti ve davranışlarına da değinmiş ve görüş bildirmişlerdir:

*“Yıkıcı liderlik sadece hocaya veyahut üniversiteye zarar vermiyor ki, bakınız kaç tane hoca arkadaşımız hayatını kaybetti. Bunun sebebi ne, sizin yarattığınız kültür, öğreti. Sen hocana saygı duymazsan, hakkını teslim etmezsen, bu kurumda olabilecekler ve olamayacaklar diye ben demiyorum yasa tüzük, normlardan, değerlerden bahsediyorum. Öğrenci ne yapar, senin açmış olduğun yolda yürür. Hocayı tehdit eden öğrencinin sayısını bilmiyoruz. Disiplin soruşturması açılmayan öğrencilerin sayısını bilemiyoruz. Neden? “Arkası sağlam hocam yapmayalım, amcası şurada hocam bulaşmayalım, cezaevinden çıkmış hocam geçirelim gitsin” tavrı bu. Aynısı meslektaşlarımıza da yapılıyor, amcası var, dayısı var. Burası bu hesaplaşmanın yapılacağı yer değil. Üniversite bundan kurtulmazsa ülkede eğitilmiş insan kalmayacak, sadece diplomalı ... neyse söyletmeyin beni” (14).*

Ortamdaki norm ve değerlerin tüm kişiler tarafından yaşanılarak ve hissedilerek öğrenildiğini belirten katılımcı görüşlerinde, bu tip uygulamaların öğrenciler üzerindeki etkileri ve dolayısı ile ortam üzerinde açığa çıkan etkilere de değinilmiştir. Katılımcıların bu doğrultuda ele aldığı tüm şiddet türleri, yozlaşma ve adaletsizlik ortak bir görüş olarak dikkat çekmektedir. Katılımcıların aktarmış oldukları deneyim ve gözlemler incelendiğinde, yıkıcı liderlik kapsamında ele alınan tüm unsurların birbirleriyle etkileşimi dikkat çekmektedir. Yıkıcı liderlik fenomeninin geliştiği her alanda gösterdiği olumsuz etkilerin, yükseköğretim alanında da gerek takipçi, gerek lider gerekse ortam üzerinde gerçekleşmesinin kaçınılmaz olduğu açıktır. Katılımcıların bir kısmı, kişilerin veya kurumların bir süre için kazanıyor olması durumunu belirtmelerine karşın, bunun geçici bir kazanç olduğu ve uzun vadede kaybedileceğine ilişkin inançları dikkat çekmektedir. Yükseköğretim alanında gerçekleşen yıkıcı liderliğin ortam üzerindeki en büyük etkisi ise; haksız kazançları mümkün kılan, adaletin sorgulandığı, etik dışı eylemlerin

gerçekleşebileceği, akademinin darbe aldığı bir atmosfer yaratması olarak değerlendirilebilir.

#### 4.11. Yükseköğretim Alanında Yıkıcı Liderlik İçin Çözüm Önerileri

Yükseköğretim alanında görev yapan katılımcıların tamamı deneyimledikleri yıkıcı liderliği ortadan kaldırmak için uygulanabilecek çözüm önerileri ile ilgili fikirlerini dile getirmişlerdir. Katılımcıların bu doğrultudaki görüşlerinin yüzdelik dağılımlarına Tablo 29'da yer verilmiştir.

**Tablo 29.** *Yıkıcı Liderliği Ortadan Kaldırmak Adına Çözüm Önerileri*

Tema	Öğretim Elemanları		Öğretim Üyeleri		Toplam	
	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran	Kişi Sayısı	Oran
Meslektaş Denetimi	7	%70	8	%61.5	15	%65.2
Psikolojik Destek	5	%50	7	%53.8	12	%52.1
Denetim						
Mekanizmalarının	9	%90	11	%84.6	20	%86.9
İyileştirilmesi						
Denetim						
Mekanizmalarının	10	%100	13	%100	23	%100
Çalıştırılması						
Denetim						
Mekanizmalarının	6	%60	11	%84.6	17	%73.9
Özerk Olması						
Hukuki Yollara						
Başvurma İmkani	8	%80	9	%69.2	17	%73.9
Cezai İşlemleri						
Uygulamada	9	%90	8	%61.5	17	%73.9
İşlevsellik ve Adalet						
Şikayet						
Mekanizmasının	6	%60	11	%84.6	17	%73.9
Geliştirilmesi						
Gücün Alınmasına						
Yönelik	8	%80	7	%53.8	15	%65.2
Düzenlemeler						
Hataların Açığa						
Çıkarılması	9	%90	8	%61.5	17	%73.9
Çalışanlara	7	%70	6	%46	13	%56.5

Haklarını						
Korunmaları için						
Eğitim Verilmesi						
Kurumdan Ayrılma	4	%40	5	%38.4	9	%39.1
Liyakat Temelli	8	%80	13	%100	21	%91.3
Görevlendirme						
Objektif	8	%80	13	%100	21	%91.3
Değerlendirme						
Eğitimde Reform	10	%100	10	%76.9	20	%86.9
gerekliliği						
Yönetim ve						
Denetimdeki	8	%80	9	%69.2	17	%73.9
Kurumları Lağvetme						

Tablo 29'a bakıldığında katılımcıların, genel olarak yıkıcı liderliği ortadan kaldırmanın “*denetim yolu*” ile mümkün olduğu görüşünderken, “*cezai uygulamalar*”, “*eğitim verilmesi*” ve “*reform gerçekleştirilmesi*” şeklinde ifade ettikleri çözüm önerileri de dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların tamamı ve tamamına yakınının mevcut denetim mekanizmalarının doğru çalışması veya iyileştirilmesi gerektiğine ilişkin görüşleri yanında yükseköğretim alanı için objektif değerlendirme ve liyakat temelli görevlendirme gibi görüşlerinin yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların yarısından çoğunun; eğitimde bir reform gerektiğine ilişkin görüşleri dikkat çekerken, denetimdeki mevcut kurumların işlevselliği açısından ortadan kaldırılması, hataların üzerinin kapatılmaması, yönetim yetkisi ve sağlanan gücün geri alınmasına yönelik düzenlemeler yapılması, hukuki süreç ve cezaların gerekliliği, özerklik sağlanması, psikolojik destek ve meslektaş denetimini mümkün kılma gibi görüşlerin de ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca çalışanların özlük haklarını korumaları adına, kendilerine eğitim verilmesi gerekliliği de yine katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Yıkıcı liderlik stiline yükseköğretim alanında nasıl oluştuğu, alanda nasıl görüldüğü ve sürdürülebilir olduğu katılımcılar tarafından değerlendirilmiş ve bahsedilen yıkıcı liderliğin, öncelikle lider üzerine etkileri olmakla birlikte takipçi ve ortam üzerine olan etkileri tartışılmıştır. Katılımcıların, yükseköğretim alanında kendi yaşantıları yoluyla deneyimledikleri ve gözlemledikleri yıkıcı liderlik

fenomeni hakkındaki görüşleri ile bu durumdan büyük bir endişe ve rahatsızlık duydukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda katılımcılar yükseköğretimde sergilenen yıkıcı liderliği ortadan kaldırmak üzerine bir takım önerilerde bulunmuşlardır:

*“En başta lider denetlenmelidir. Zaman zaman psikolojik denetimden geçirilip uygun görülen şekilde tedavi edilmelidir. Çalışanlardan sürekli geri bildirim alınarak liderin davranışı hakkında görüşler toplanmalıdır” (5).*

Yıkıcı liderliğin ortadan kaldırılması için ilk olarak bir denetim mekanizması olması gerektiği görüşü dikkat çekmektedir. Katılımcılar sergilenen yıkıcı liderliğin etkilerini yok etmek ve liderlerin büyük ölçüde yol açtığı bu durumu sonlandırmak üzere liderin mutlaka denetlenmesi yönündeki ifadelerinin ardından, sistemde mevcut olan denetim mekanizmalarının çalışmadığı hakkında da görüşlerini bildirmişlerdir:

*“Bazı yasalar var ama bunları uygulayacak kimse yok. Yani kağıt üzerinde hepsi var da işlemiyor işte. Bizim kültürümüzde yanlışın üzeri kapatılır. Bu çok daha büyük yanlışlara yol açıyor ama gel gelelim herkes bana dokunmayan yılan bin yaşasın diyor. Bakınız o yılan yanı başınızda. Sistemin denetim mekanizmasının da özerk olması gerekir. Kimse kendi bindiği dalı kesmez bu böyle” (10).*

Yükseköğretim alanının özerk olması gerekliliği konusuna da değinen katılımcılar, mevcut denetim sisteminin “bizim gibi kültürler” (1) dediği merkezi yönetimin etkin olduğu ülkelerde benzer sorunlara yol açtığından ve denetim organizasyonları ile denetimi gerçekleştirecek kurumların da özerk bir yapıya sahip olması gerektiğinden bahsettikleri dikkat çekmektedir. Denetimin, öncelikli olarak katılımcılar tarafından ortak şekilde ele alınması dikkat çekicidir. Sonrasında ise katılımcılar tarafından çözüm olarak sunulan unsurun, cezai işlemlerin başlatılması yönünde olduğu görülmektedir:

*“Hukuksal savaş başlatılmalı. Hem üniversite hem öğretmen yargılanmalı bu davranışlar hala devam ediyorsa üniversitede belli başlı cezaları almalı çünkü onun önceliği eğitim olmalı” (11).*

*“Eğer sorun yaşayan, diyeceği bir şey olan biri geliyorsa dinlenmeli ya da örnek vereyim, bir öğrenci yaşadığı olayı anlatılıyorsa bunun peşine düşülüp araştırmalı. Hocanın bunu sadece öğrencilerine değil diğer hocalara ve asistanlarına karşı da yaptığını düşünüyorum. Meslektaşlar en azından dile*

*getirebilir. Bu duruma sessiz kalınmaması lazım. Yönetimden çıkarılmalı. O güç elinden alınmalı” (23).*

Katılımcılar yıkıcı liderliğin ortadan kaldırılması noktasında, denetim unsurundan sonra cezai yaptırımlar yönünde fikir belirtmişler ve yıkıcı liderlik sergileyen kişiler hakkında bildirilen her türlü şikayetin değerlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Genel olarak yıkıcı liderliğin gerçekleştiği ortamlarda sessiz kalınmasının bu tarz tutum ve davranışların sürdürülebilirliğini artırdığını düşünen katılımcılar, caydırıcı unsur olarak en başta; cezaların uygulanması gerekliliğine değinmişlerdir. Aynı zamanda uyarıları bile gerektiğince yapmadığı düşünülen üst kademelerin karşısında hukuksal olarak savaşmak gerektiği yine katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Maruz kalınan yıkıcı liderlik karşısında sessiz kalan ve kabullenen takipçiler nedeniyle yıkıcılığın boyutlarının daha da arttığını görüşlerini belirten katılımcılar, takipçiler tarafından bu tip liderlerin hatalarını telafi ederek veya yarım bıraktıkları işlerini toparlayarak da destek olunmaması gerektiğinin altını çizmişlerdir:

*“Bence boyun eğen kişiler olduğu için bu davranışları sürdürebiliyor. İnsanların susmaması lazım. Bizler akademisyeniz, toplumu şekillendirecek olan güç bizim elimizde” (15).*

*“Bu kısır döngü bozulmalı ve bireyler kendi üzerine düşen görevleri yaptıktan sonra, başka görevleri yapmayı bırakmalı arkasını toplamamalı, yüksek sesle şikayetleri dile getirmeli. Otorite figürü olmadığını iyi yoldan olmuyorsa zor yoldan öğretmeli. Eğer onun bir üstü varsa bu durumdan haberdar olması gerekebilir. Sonuç olarak kimse vazgeçilmez değildir. Herkesin bir yedeği vardır” (16).*

Bunun yanında katılımcıların bir kısmı, yıkıcı liderlik sergileyen liderlerin yetersizliklerini kaynak olarak gösterip, kendilerine eğitim verilmesi gerektiği görüşlerini belirtmişlerdir. Takipçilerin eyleme geçmelerini belirtilerek, liderlerin açıklarını kapatmaktan vazgeçmeleri ve sorun çözme konusundaki yetersizliklerinin açığa çıkmasını sağlamak gerektiği görüşü de ifade edilmiştir:

*“Sorunların hepsi liderlere yönlendirilerek işin içinden çıkılmaz kriz ortamları yaratılmalı ve böylece liderin nasıl işleri berbat ettiği açığa çıkarılmalıdır. Bunun dışında da bu tip insanlara dönem dönem eğitimler verilmelidir” (17).*

Yıkıcı liderliğe maruz kalan takipçilerin gerekli eğitimleri almaları konusunda fikirlerini bildiren katılımcılar, takipçilerin başka yönetim modellerini ve liderlik stillerini öğrenerek buldukları ortamda sergilenen negatif durumları ayırt edebileceklerini belirtilmişlerdir. Bu bağlamda insanların çıkış yollarını kendilerinin bulacakları görüşü dile getirilmiştir. Bunun yanında çözülemeyecek noktada gerçekleşen yıkıcı liderliğin sonunda akademiden ayrılmanın da bir seçenek olduğu görüşü vardır:

*“Bu tarz bir durumda maddi yoksunluk yaşanmıyorsa iş bırakılmalı. Akıl ve ruh sağlığı için kaçması gerekir insanın. Kimse kimsenin egosu için çalışmıyor. Hak edip emek verip kazanıyorlar bu ünvanları. Yapılan eziyetten farksız, gururunu, onurunu birinin hiç haddi değilken mahvetmesine izin vereceğine... hak ettiği yere gelecektir” (12).*

Katılımcılar kendi deneyimlerini paylaşırken işi bırakmayı düşündüklerini çokça kez ifade etmelerine ve seçenek olarak dile getirmelerine karşın bunun bir çözüm olduğu yönündeki görüşleri aynı şekilde ortaya çıkmamıştır. Katılımcıların ifadelerindeki genel eğilim, ortamda kalıp maruz kalınan yıkıcı liderlikle savaşmak yönünde görülürken, bir yandan da sistemin tamamını değiştirmekten söz ettikleri katılımcı (20)'nin *“reform lazım”* ifadesinde belirttiği gibi gözlemlenmiştir:

*“Evet anlattık fakat bunlar bir ütopya. Asıl ne lazım biliyor musunuz? Akademiyi özgülleştirmek lazım. Bu merkezi sistemi yükseköğretim için diyorum yok edeceksiniz. İnsanlar bilecekler gerçekten orada olan kişiler gerçekten orada olmayı hak etmiş kişiler. Zaten o zaman ne yıkıcı liderlikten söz ederiz ne de başka etik dışı şeylerden. Herkes ne yapması gerektiğini bilir. Öyle bir sistem oluşur çünkü. Burada ne var, bizden olmayan dışlanır, ayak uydurmak zorundasın. Tek başına savaşamazsın da. Bir reform lazım. Üniversitelerin, yükseköğretimin, akademinin işte hocaların... tüm pisliklerinden arınması için” (20).*

*“Ne alımı doğru, ne mezuniyeti ne sınavı, değerlendirme koşulları objektif. Biz insanların nasıl girdiğini de biliyoruz. İlane çıkılıyor, bir gözü mavi olsun yazmadıkları kalıyor bazen. İsim verseler bu kadar belli olamaz kim için olduğu. Kimse aptal değil. Bu sistem de denetimine güvenelim bir de tabii. Hiçbir şey doğru değil” (11).*

Yükseköğretim alanında sergilendiği, katılımcıların tamamı tarafından ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin ortadan kaldırılması adına yapılabileceklere



bakıldığında sistemin değişmesi gerektiğini dile getiren birçok katılımcının, yıkıcı liderliğin oluşum nedeni olarak da yine sistemi görmüş ve eleştirmiş olduğu dikkat çekmektedir. Söz edilen eleştirilerin yine büyük çoğunluğu da liderlerin davranışlarına karşı olanlardır. Bu doğrultuda yine sistem dahilinde ele alınabilecek denetim mekanizmasının aksak işleyişinden veya bir kesim katılımcı tarafından denetim mekanizmasının olmayışı şeklinde değerlendirilmesinden bahsedildiği görülmektedir. Ayrıca liderlerin yıkıcı liderlik sergilemeleri karşısında cezai işlemler veya hukuki bir süreç işlemesi gerekliliği de, yine üzerinde durulan çözüm önerilerindedir. Katılımcılar yükseköğretim alanında yapılan şikayet veya duyumların ardından, bu ifadelerin yok sayılmadan ya da göz ardı edilmeden mutlaka incelenmesi gerektiğine olan inançlarını da ifade etmişlerdir. Yıkıcı liderliğin ortadan kaldırılması adına liderin eğitiminin mümkün olmadığı inancı yaygınken, katılımcılar takipçilerin bu süreçle başa çıkmaları ve çözüm bulabilmeleri adına çeşitli eğitimler almaları gerektiği görüşlerini bildirmişlerdir.

## BÖLÜM V

### Tartışma

Yapılan bu araştırmada yıkıcı liderlik fenomeni, yükseköğretim alanı bağlamında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ile Türkiye’de bulunan akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda derinlemesine incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına bakıldığında yükseköğretim alanında sergilendiği ifade edilen yıkıcı liderlik fenomeninin oluşumu ile ilgili öncelikli olarak lider özellikleri değerlendirilmiştir. Sonuçları ele aldığımız zaman yıkıcı lider olarak görülen kişilerin tanımlanmasında “narsist, kontrolcü, takıntılı, yetersiz, kıskanç, çıkarıcı, yalancı, tembel, riyakar, tutarsız, kindar, lakayt ve acımasız” kavramlarının kullanıldığı ve bu kapsamda kişilik ve karakter özellikleri belirtildiği görülmüştür.

Katılımcıların yıkıcı lider özellikleri arasında değinmiş olduğu narsistik özellikler ile Rosenthal ve Pittinsky (2006)’in yapmış oldukları çalışma kapsamında ele alınan narsist liderlerin kendilerine hayranlık duyulmasını beklemesi nedeniyle sorun yaşandığını ifade eden çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Kellerman (2004) yapmış olduğu çalışmada yıkıcı liderlerin sert, duyarsız, ölçsüz, dar görüşlü, yetersiz, kötü ve yozlaşmış olduğuna dair tespitlerini belirtmiştir. Dawkins ve Davis (1989) “insan gen makinesidir” şeklinde dile getirdiği çalışmasında, insanın kişisel ve karakter özelliklerinin davranışlarını belirlediğini ifade etmiş ve bu özelliklerin genler tarafından tüm insanlara taşındığından söz etmiştir. Bu doğrultuda, katılımcıların herkeste bulunan özellikler olarak ifade ettiği görüşleri, Dawkins ve Davis (1989)’in çalışması ile açıklanabilmektedir. Çalışmanın bulguları her insanda bulunduğu ifade edilen saldırgan ya da olumsuz özelliklerin öğretilerle durdurulabileceğini veya dışı vurumunun engellenebileceğini savunmaktadır.

Uymaz (2013)’ ın yaptığı çalışma sonuçlarına bakıldığı zaman, örgütlerde bulunan yıkıcı liderlerin kendilerine özgü bir takım özellikleri görülmektedir. Söz edilen çalışmada saptanan özellikler ile, yapılan bu araştırmada ulaşılan yıkıcı lider özellikleri ile benzer şekilde sonuçlar ortaya koymuş olduğu görülmektedir. Uymaz (2013) yaptığı çalışmada öncelikli olarak bu özellikleri, yüksek düzeyde otoriter kişi olma çabası, birçok durumda liderlik için gerekli donanıma sahip olmama, etik dışı davranış sergilemeye meyilli olma, gelişimlere ve yeniliklere karşı direnç gösterme, astlara karşı umursamaz, kendini yüksek görme, duyarsız ve adam kayıracı şekilde

davranış sergileme şeklinde belirtmiştir. Güldü ve Esentürk Aksu'nun (2016) gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda benzer şekilde yıkıcı liderlik gösteren yöneticilerin davranışları arasında, iş görenlerin motivasyonunda düşüş ile liderin aşırı otoriterlik boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. İncelenen bu çalışmalarda ortaya konan sonuçlar, yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Yıkıcı liderlik sergilenmesinin yükseköğretim alanında nasıl görüldüğü ve sürdürülebilir olduğu konusundaki bulgular ışığında, temelde lider davranışları ve ardından takipçi davranışları ele alınmış, aynı zamanda ortam atmosferine değinilmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular Tepper (2007)'in yıkıcı lider davranışlarını tanımladığı çalışma ile benzerlik taşımaktadır. Tepper (2007) çalışmasında, yıkıcı liderlik davranışlarını daha çok fiziksel şiddet içermeyen davranışları ele alarak, liderlerin aşırı otorite göstermelerinden, informal ilişkileri ön plana koyarak takipçilerden de benzer davranışlar beklemesi ve bu şekilde karar alması üzerinde durmuştur. Yıkıcı liderlerin amaçladıkları olguya ulaşmak için mobbing uygulamaktan çekinmemesi Duffy, Ganster, Pagon (2002) ve takipçiler üzerinde etik ve ahlaka uymayan davranışlar sergileyebileceğini Einarsen, Aasland ve Skogstad (2007) belirtmişlerdir. Ayrıca Lipman-Blumen (2005)'in çalışmasına bakıldığında yıkıcı liderlerin temel olarak kişisel ilişkileri baz alan bir yakın çevre oluşturduğunu belirttiği görülmektedir. Tepper (2007) takipçilerin, yıkıcı lider davranışlarını gözlemleyerek edindikleri algının ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlara değinmiştir. Ve bu durum yapılan yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderliğin görünümü konusundaki bulguları destekler niteliktedir.

Mumford, Campion ve Morgeson (2007) çalışmalarında yıkıcı liderliğin ortaya çıkması, tetiklenmesi ve sürdürülebilir olması açısından takipçilerin ve ortamın özelliklerini değerlendirmişlerdir. Takipçilerin mahrum kalmaları, mağduriyetleri ve adalet olmayışına yönelik algılarının yıkıcı liderlik sergilenmesinin yolunu açabileceği ifade edilirken, ortam özellikleri bağlamında şiddetin bir kontrol unsuru olması, merkezîyetçi yaklaşım gibi özellikler ortaya konulmuştur. Bu kapsamda bakıldığında Mumford ve ark. (2007)'nin ortaya koymuş olduğu özelliklerin, yapılan bu çalışmanın bulgularına ulaşılmasını sağlayan katılımcılar tarafından da benzer şekilde değerlendirildiği açıktır. Aynı şekilde Yılmaz ve Bakan (2019)' in yaptıkları çalışmada; yıkıcı liderlik davranışlarının görüldüğü kurumlarda, işleri zorlaştıran, gergin, tutarsız, iş görenleri küçük düşürmekten çekinmeyen,

kendini üstün gören, çevreye ve diğer insanlara karşı duyarsız olan, kişilerin duygularını bastırmak istenmesi, görev verilen hiç bir işin amacının hissedilmemesinin ve bireylerin kendilerini fiziksel ve zihinsel olarak yorgun hissetmelerine sebep olabilecek davranışların varlığından söz etmişlerdir. Araştırma sonucunda ise yapılan analizde sergilenen bu davranışların bireylerde karmaşık duygulara yol açtığı ve motivasyonlarının düştüğü belirtilmiştir.

Yıkıcı liderlik sergilenmesinin etkilerine bakıldığında, yapılan bu çalışmanın bulguları takipçilerin değersizlik hissetmeleri, motivasyonlarını kaybetmeleri, ortamdaki ayrılmak istemeleri şeklinde görüşleri belirlemişken, Johannsdottir ve Olafsson (2004) çalışmasında da çalışanların güvensizlik hissi, motivasyon kaybı, işten ayrılma niyetinin güçlenişi gibi benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Aynı zamanda Shaw, Erickson, Harvey, (2011) yaptıkları çalışmada bu çalışma ile benzer şekilde, çalışanların stres yaşamalarının nedeni olarak liderlerin göstermiş olduğu yetersizlik olduğunu belirtmiştir. Reed ve Bullis, (2009)'e göre yıkıcı liderlik, çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, uyumunu olumsuz etkileyen, örgütün hedeflerini ve kaynaklarını sabote edip örgüt çıkarlarını istismar eden sistematik davranışlar olarak ele alındığı görülmektedir. Ayrıca Aasland ve ark. (2010)'nın, katılımcıların bu çalışmada ortaya koyduğu dengesiz olma durumunu da, yapıcı ve yıkıcı davranışlar gösterilebilir şeklinde tutumlardan bahsederek yıkıcı liderlik çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Yıkıcı liderliğin takipçiler üzerindeki iş doyumunu da nötrleştirdiğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Harris ve ark., 2007; Reed ve Bullis, 2009; Schyns ve Schilling, 2013). Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes (2007). İş doyumunu düşük takipçilerin, yıkıcı liderlik olgusundan daha fazla etkilenerek depresyon, şikayet, işten uzaklaşma gibi belirtiler gösterirken Nyberg, Alfredsson, Theorell, Westerlund, Vahtera ve Kivimaki (2009), bu tarz kötü liderliğin, takipçilerin örgütsel düzeyde zindeliklerini ve zihin sağlıklarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Yıkıcı liderliğin gerçekleştiği ortam katılımcılar tarafından değerlendirildiğinde, açıkça uzun vadede kayıplar yaşanacağı belirtilmiştir.

Krasikova, Green, LeBreton, (2013)'ün çalışmalarında da benzer şekilde ahlaka veya hukuka aykırı davranışların kısa vadede amaçlara ulaştırması halinde dahil, yıkıcı liderlik davranışı olarak kabul edildiği sonuçları mevcuttur. Bu aşamada değinilen nokta ise ilgili örgütün saygınlığını tehlikeye atması şeklinde değerlendirilmiştir. Ortaya konulan araştırmalarda yıkıcı liderliğin uzun süreli örgüt hedefleri ya da örgütün zararını hedeflemek yerine, kısa vadeli kazançları elde etme

hedefi olduğu görünmektedir (Illies ve ReiterPalmon, 2008). Schyns ve Schilling (2013)'in çalışma sonuçlarına bakıldığında yıkıcı liderliğin lider üzerindeki etkileri de katılımcı görüşleri ile benzerlik göstermektedir. Schyns ve Schilling (2013), takipçilerin lidere karşı direnç göstermesi, lidere karşı tavır gibi sonuçlardan bahsederken, aynı zamanda lidere karşı güvensizliğin oluşacağını da belirtmiştir. Tepper (2007) ortaya çıkan yıkıcı liderlik kapsamındaki davranış, tutum ve etkiler göz önünde bulundurularak kurumların başarısızlık göstermesinin olağan olduğu görüşünü bildirmiştir. Bu doğrultuda yıkıcı liderlik sergilendiği durumda örgütlerin bir bedel ödemesinin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). Akman (2016)' da yapmış olduğu çalışmada yıkıcı liderlik davranışlarının örgütte bulunan bireylerin işe gelme istekleri, motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları üzerinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuştur. Bununla birlikte negatif duygu durumu ile yıkıcı liderliğin hissedilmesi alt boyutları ile mesleki tükenmişlik ve duygusal olarak yıpranma alt boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığı zaman, iki araştırma arasında benzer sonuçlar görülmesiyle birlikte yıkıcı liderlik davranışlarının hissedilmesinin olumsuz duyguların ortaya çıkmasına, mutluluk hali ile üzüntü durumunun daha keskin ve hızlı olmasına sebep olabileceği tespit edilmiştir.

Örgütlerde görülen yıkıcı liderlik davranışlarının son bulabilmesi, kurum içerisinde yer alan tüm bireyler adına olumlu sonuçları da beraberinde getirebilecektir. Araştırmaya katılan kişiler, çözüm yolu olarak liderlerin denetlenmesi, ellerindeki gücün kontrol edilebilir şekilde yapılandırılması, karşılarında bulunan bireyleri dinlemeyi öğrenmemeleri gibi çözüm önerilerinde bulunmuşlardır. Couper (2007)' da bunlara benzer şekilde liderlere yönelik olarak, “tüm işleri kendiniz yapmaya çalışmayın görev bölümüne önem verin, kurumdaki bireylerle aranızda mesafe veya fazladan bürokratik bir ilişki tarzı koymayın, öz eleştiri yapmayı alışkanlık haline getirin, sürekli olarak öğrenmeye açık olun” şeklinde önerilerde bulunmuştur. Thoroughgood ve ark., (2011)' de benzer şekilde kurumların kendi iç denetimlerinin sıkı bir şekilde yapmaları ile inanç ve değerlerine ne kadar bağlı kalıp kalmadıklarını görmeleri gerektiğini söylemişlerdir. Yönetim konusunda meydana gelebilecek küçük bir çatlak bile yıkıcı liderlik davranışlarının örgütlerde görülebileceği yönüne görüş bildirmişlerdir

Yapılan bir başka araştırma olan Illies ve Reiter-Palmon'a (2008) göre de, örgütler bünyelerinde bulunan liderler arasında kimin yıkıcı davranma eğiliminde

olduğunu ve o bireyin yıkıcı davranışlar gösterebileceği ortamların neler olabileceğini önceden tespit etmeli ve bu tehditleri bastırmalıdır.

Yapılan bu araştırmada katılımcılar, liderin ellerindeki gücün kontrol edilebilmesi yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlara benzer görüşleri Aasland ve ark., (2010)' nında yapmış oldukları çalışma sonucunda bu araştırma sonuçlarına benzer şekilde, örgütlerde yer alan liderlerin yapı olarak yıkıcı davranışlar sergilemeye müsait bir kişiliğe sahip olmalarına rağmen, onları içine alabileceğimiz etik değerlerin, saygı ve düzenin olduğu ortamlarda bu davranışlara olan eğilimlerini bastırılabilirliği söylenmiştir.

Ulusal ve uluslararası literatürde yakın bir geçmişe sahip olan yıkıcı liderlik fenomenine dair genel olarak kuramsal temelli çalışmalar yapıldığı görülmekte ve kavram açıklama temelli girişimler olduğu dikkat çekmektedir. Eğitim alanında yapılmış az sayıda çalışma olmasına karşın yükseköğretim alanında yapılan yıkıcı liderlik çalışması yok denecek kadar azdır. Yükseköğretim alanında yapılan sınırlı sayıda çalışmanın ise yalnızca uluslararası literatürde olduğu görülmektedir. Yıkıcı liderliğin sergilendiği ortamlarda, lider, takipçileri ve bulunduğu kurum adına geri dönülmez sonuçlar doğurduğu yapılan birçok çalışmada ortaya konmuşken, yükseköğretim alanında da benzer şekilde algılandığı açıktır. Yıkıcı liderliği, söz edilen etkiler görülmeden önlemek veya daha fazla zarar göstermeden mevcut durumda ortadan kaldırmak çokça önem arz etmektedir. Bu doğrultuda yükseköğretim alanında gerçekleşen bu çalışmanın bulguları, KKTC ve Türkiye yükseköğretim alanında yapılacak yıkıcı liderlik çalışmalarının önünü açacağı, yükseköğretim alanına ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## BÖLÜM VI

### Sonuç ve Öneriler

Yapılan bu araştırmada katılımcıların Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yükseköğretim alanında sergilenen yıkıcı liderlik ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda yükseköğretim kurumlarında yıkıcı liderliğin oluşumu, yıkıcı liderliğin görünümü ve sürdürülebilir olması, yıkıcı liderliğin etkileri ile yıkıcı liderliği ortadan kaldırmak için uygulanabilecek çözüm yolları dahilinde gerçekleşen değerlendirmelerden yola çıkarak yapılan araştırmada elde edilen bulguların, dikkate değer sonuçlar ortaya koyduğu düşünülmektedir.

Yükseköğretim alanı içerisinde değerlendirilecek olursa yıkıcı liderlik fenomeni yakın bir araştırma geçmişine sahip olduğundan, yükseköğretim bağlamında fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu araştırmanın bulguları literatürde bulunan kavramsal ve kuramsal temelli yıkıcı liderlik çalışmalarını destekler niteliktedir. Katılımcılar tarafından değerlendirilen yıkıcı lider özellikleri ve davranışları, takipçi özellik ve davranışları, ortam özellikleri yapılmış önceki çalışmalar ışığında değerlendirilmiş ve sunulmuştur. Yükseköğretim alanında Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti bağlamında daha önce araştırılmamış olan yıkıcı liderlik, yükseköğretim kurumlarında sergilendiği ifade edilen ve etkilerinin büyük olduğu değerlendirilen bir fenomen olarak ortaya çıkmıştır. Konuşulması ve anlatılmasının güç olduğu belirtilen yıkıcı liderliğin, akademik dünyaya yapılmış bir saldırı ve darbe niteliği taşıdığı katılımcıların ifadeleri ile açıkça görülmüştür.

Bu doğrultuda elde edilen bulgular, yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin sergilendiği ve bu durumun oluşumunda büyük ölçüde lider özelliklerinin tartışılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Liderin sahip olduğu negatif kişilik ve karakter özellikleri ve liderin sahip olduğu güç bağlamında yıkıcı liderliğin oluşumuna neden olduğu, bunun yanında tüm bu özelliklerin her insanda var olduğu detayı da katılımcı görüşleri doğrultusunda paylaşılmıştır. Katılımcıların bir bölümü kişinin sahip olduğu negatif özellikler nedeniyle yıkıcı liderliğin oluştuğunu belirtirken, bir bölümü bu negatif özelliklerin tüm insanların doğasında var olduğunu ancak bunları bastırma yetisine sahip olunması gerektiği üzerine vurgu yapmıştır. Yıkıcı liderlik oluşumunun etkeni olarak sistem ve takipçi ihtiyaçları da değerlendirilmiştir. Genel bağlamda ironik olarak değerlendirilebilecek ihtiyaç unsuru, kişilerin kültürlerinin

kötü yönetilmeye alışık bir yapıda olduğu varsayımı ile kötü yönetime ihtiyaç doğması açısından değerlendirilmiştir. Sistem işleyişi veya takipçi alışkanlıkları açısından değerlendirilen ihtiyaç unsuru, insanların ya da mekanizmaların alışık olduğu doğa haricinde bir uygulamaya adapte olamaması ve performansını açığa çıkaramaması şeklinde ifade edilmiştir.

Tüm bu oluşum değerlendirmeleri yanında yıkıcı liderliğin yükseköğretim alanında nasıl görüldüğü ve nasıl sürdürülebilir olduğu konusunda katılımcı görüşleri; lider davranışı, takipçi davranışı ve ortam atmosferi bağlamında değerlendirilmiştir. Katılımcılar liderlerin uyguladığı baskı, iletişim problemleri, etik dışı eylemler ve bilgi ve yetkinliklerinin yeterlik bağlamında eksikliği tartışmıştır. Yıkıcı liderlik, liderin genel olarak eylemleriyle ve eylemlerini şekillendiren tercihlerle görünür ve sürdürülebilir oluyorken, liderlik vasıflarına sahip olmaları durumu da büyük bir etken olarak görmüştür. Aynı zamanda takipçilerin davranışları yine yıkıcı liderliğin alan üzerindeki görünümü ve sürdürülebilirliğini etkileyen unsurlar arasında ele alınmıştır. Takipçilerin pasif ve aktif davranışları, yıkıcı liderliğe katkı koyma, destekleme şeklinde değerlendirilirken, yıkıcı liderliği engelleme ya da direnme davranışlarının eksikliği de yine aynı şekilde destekleyici olarak düşünülmüştür.

Yıkıcı liderliğin, yükseköğretim alanının her aşamasında gerçekleştiği ve bu yıkıcı liderlik fenomeninin alandaki herkes tarafından belirgin bir şekilde hissedildiği görülmüştür. Genel bağlamda etkilerine bakıldığında kısa vadede kazanç gibi görünebilir olmasına karşın uzun vadede lider, takipçi ve ortam için büyük kayıplara yol açacağı düşüncesi dile getirilmiştir. Katılımcılar yıkıcı liderliği ortadan kaldırmak adına bazı çözüm yolları ve öneriler ortaya koymuştur. Bu bağlamda yükseköğretim alanında yıkıcı liderlik sergileyen bireylerin güçlerini kontrol eden veya denetleyen mekanizmanın olması gerekliliğine değinirken var olan mekanizmaların da yalnızca kağıt üzerinde kalmamasına vurgu yapmışlardır. Aynı zamanda caydırıcı cezalar, cezai yaptırımlar ile usulsüzlükler veya yıkıcı liderlik kapsamında ele alınabilecek tüm tavır, tutum ve davranışların engellenebileceği görüşleri belirtilmiştir. Denetim ve cezai yaptırımlar önerisi yanında takipçilerin bu yıkıcı liderliğe karşı farkındalık oluşturmaları ve başa çıkabilmeleri adına eğitimler verilmesi önerisinde bulunulmuştur. Son olarak katılımcıların tamamen eğitim sisteminin baştan düzenlenmesi, eğitim politikalarının tekrardan değerlendirilerek



sistem içindeki en küçük parçaya kadar bu değişikliklerin yapılması, bir reform oluşturulması gerekliliği dile getirilmiştir.

Yapılan bu çalışmaya bakıldığında Türkiye ve KKTC dahilinde daha önce yapılmış yükseköğretim alanı bağlamında yıkıcı liderlik fenomeni incelemesi bulunmadığından literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma sonucunda şu önerilerde bulunulabilir:

Yükseköğretim alanına yönelik öneriler:

1. Yükseköğretim alanındaki kişilerin yıkıcı liderlik ile ilgili bilinçlendirilmesi, sergilenen yıkıcı liderliği tespit etme konusunda önem taşımaktadır. Ortamda sergilenen yıkıcı liderliği ortadan kaldırmak için harekete geçilebilmesi için öncelikle tespitinin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yükseköğretim alanında görev yapan kişilere eğitim verilmelidir.
2. Yükseköğretim alanında görev yapan kişilere, araştırma ve yayın etiği konusunda eğitim verilmesi yarar sağlayacaktır.
3. Kurumlarda liderlik görevi üstlenen kişilerin, etkili liderlik ile ilgili eğitimlerin sağlanması gerekmektedir.
4. Kurumlarda var olan denetim mekanizmalarının kişi ve görüşlerden bağımsız işlemesine katkı konulmaması ve takibinin yapılması gerekmektedir.
5. Denetimin merkezi ve yerel boyutta işleyişi engelleyen unsurlar ortadan kaldırılmalı ve etkili biçimde kullanılmalıdır.
6. Gerektiği koşullarda denetim unsurlarının revize edilmesi üzerine çalışmalar gerçekleştirilmelidir.
7. Yasa ve tüzükler kapsamında yükseköğretim kurumlarında bulunan kişilerin sahip olduğu hukuki haklar konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
8. Yıkıcı liderliğin sergilendiği durumlarda belirlenecek cezai yaptırımlar uygulanmalı ve caydırıcı unsur taşıyan bu yaptırımların herkesçe bilinmesi sağlanmalıdır.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

1. Yıkıcı liderlik fenomeninin yükseköğretimdeki akademisyen görüşlerini ortaya koyan bu çalışmanın farklı eğitim kademelerinde gerçekleştirilebilir.

2. Yıkıcı Liderlik Kuramını geliştirmek üzere çalışmalar yapılabilir.
3. Yıkıcı liderliğin eğitim kurumlarındaki görülme sıklığını tespit etmek üzere çalışmalar gerçekleştirilebilir.
4. Yıkıcı liderlik sergilenen eğitim kurumlarındaki eğitimcilerin, lider olma halinde yıkıcı liderlik sergileme eğilimleri belirlenebilir.
5. Yıkıcı liderlik fenomeninin merkezi ve yerel bağlamda araştırılması ile karşılaştırma çalışmaları yapılabilir.
6. Yıkıcı liderliğin etkileri öğrencilerin kapsamında değerlendirilebilir.
7. Kişilerin yıkıcı liderlik ile ilgili görüşlerinin derinlemesine incelenmesi, kuram ve alan açısından katkı koyacağından ağırlıklı olarak nitel çalışmalar yapılabilir.
8. Yıkıcı liderlik ile ilgili yapılacak çalışmalarda tek boyutlu ele almak yerine bu çalışmada olduğu gibi tüm liderlik unsurlarını; lider, takipçi ve ortam olarak ele alınması önerilmektedir.
9. Yıkıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların; etkili kurumların ve etkili liderlerin, iş doyumunu gerçekleştiren motivasyonu sağlayan takipçilerin ve başarı gösteren öğrencilerin oluşmasına destek olacağından bu kavram dahilinde çalışmaların artırılması önerilmektedir.
10. Eğitim alanında gerçekleşecek yıkıcı liderlik çalışmalarının literatüre katkı koyacağı ve mevcut eksikliği kapatacağı düşünüldüğünden ulusal ve uluslararası bağlamda yıkıcı liderlik çalışmalarının gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

## Kaynakça

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. and Einarsen, S. (2010). The Prevalence Of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Açıkgöz, K.Ü. (2005) Etkili Öğrenme ve Öğretme. Eğitim Dünyası Yayınları, İzmir.
- Akman, Y. (2016). The Relationship Between Destructive Leadership and Job Burnout: A Research on Teachers, *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 12(3).
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19).
- Aktan, O. (2018). Eğitim Kurumlarına Yön Veren Temel Değerler “Türkiye İl Millî Eğitim Müdürlükleri Örneği”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(6).
- Alderfer, C. (2013). Not Just Football: An Intergroup Perspective on The Sandusky Scandal at Penn State. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives On Science and Practice*, 6.
- Alkım, C., (2006), Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkım, C. ve Ünsar S.(2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9.
- Alonderiene, R. and Majauskaite, M. (2016). Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal Of Educational Management*, 30(1).
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Annas, J. (1981). An Introduction To Plato's Republic.
- Arastaman, G., Fidan, İ. Ö. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(1).
- Arun, K., (2008). Liderlik Tarzları ile Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi, Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. Human Relations, 47.
- Aslan, D. ve Aydın, H. (2016). Yapılandırmacı Öğretim Kuramın Felsefesi Paradigmaları: Bir Derleme Çalışması. Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 2 (2).
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Ataseven, U. (2019). Hititlerin Mısır'a Uyguladığı Casusluk Politikaları Üzerine Değerlendirme, Eskiçağ Araştırmaları Dergisi, 16.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,(1.
- Aydın, İ. (2006). Sosyal Bilimlerde Araştırmadan Yayına Etik Değerler. In K. Karakütük (Ed), Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık, 1. Ulusal Kurultay Bildirileri.
- Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, A., Erdağ, C. ve Sarier, Y. (2010). A Comparison of Articles Published in the Field of Educational Administration in Terms of Topics, Methodologies and Results. Eurasian Journal of Educational Research, (39).

- Aypay, A., Çoruk, A., Yazgan, D., Kartal, O., Çağatay, M., Tunçer, B. ve Emran, B. (2010). The Status Of Research İn Educatinal Administration: An Analysis Of Educational Administration Journals, 1999-2007. Eğitim Araştırmaları, Eurasian Journal Of Education Research, 39.
- Bakan, İ. (2008). " Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,(2).
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ F. ve İlker, K. E. F. E. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14).
- Barker, R. A. (2001). The Nature Of Leadership. Human Relations, 54(4).
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54(54).
- Balcı, A. (2011). Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi. Eğitim Ve Bilim, 36(162).
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(3).
- Barling, J., Christie, A. and Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards The Development and Test of a Model. Journal Of Business Ethics, 81(4).
- Barnett, K. and McCormick, J. (2004). Leadership And İndividual Principal-Teacher Relationships in Schools. Educational Administration Quarterly, 40(3).
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

- Bass, B. M., (1990). Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational Leadership: Looking At Other Possible Antecedents and Consequences. Journal Of Management Inquiry, 4(3).
- Başar, U. (2019). Liderin Karanlık Kişilik Özellikleri İle Çalışanın Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Çalışanın Karanlık Liderlik Algısının Aracı Rolü: Çok Düzeyli Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Oktora Tezi) Başkent Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başar, U., Sığırı, Ü., ve Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. İş ve İnsan Dergisi, 3(2).
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik Ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(1).
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Benner, E. (2009). Machiavelli's Ethics. Princeton University Press.
- Beycioğlu, K., ve Dönmez, B. (2006). Eğitim Yönetiminde Kuramsal Bilginin Üretimine ve Uygulanmasına İlişkin Bir Değerlendirme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 47(47).
- Beytekin, F. (2004). İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması (Master's Thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Birdal, İ. ve Aydemir, B.(1992). Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Black, S. A. (2015). Qualities Of Effective Leadership İn Higher Education. Open Journal Of Leadership, 4(02), 54.

- Blakesley, S. (2008). Remote and Unresearched: Educational Leadership In Canada's Yukon Territory. *Compare*, 38(4), 441-454.
- Blase, J. ve Blase, J. (2000). Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives On How Principals Promote Teaching and Learning In Schools. *Journal Of Educational Administration*.
- Blase, J. and Blase, J. (2002). The Dark Side Of Leadership: Teacher Perspectives Of Principal Mistreatment. *Educational Administration Quarterly*, 38(5).
- Blase, J. and Blase, J. (2004). The Dark Side Of School Leadership: Implications For Administrator Preparation. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4).
- Blase, J. and Blase, J. (2007). School Principal Mistreatment Of Teachers: Teachers' Perspectives On Emotional Abuse. *Journal Of Emotional Abuse*, 4(3-4).
- Blase, J., Blase, J. and Du, F. (2008). The Mistreated Teacher: A National Study. *Journal Of Educational Administration*.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde "Dönüşümcü Liderlik Tarzı"nın Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9).
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review Of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3).
- Bolden, R., Beverley, H., Jonathan, G., and Scott, T. (2012). Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives.3
- Bowie, N. E. (2005). Expanding The Horizons Of Leadership. In *The Quest For Moral Leaders: Essays On Leadership Ethics* (Pp. 144-160). Edward Elgar Publishing Ltd..
- Brandebo, M. F., Nilsson, S. and Larsson, G. (2016). Leadership: is Bad Stronger Than Good?. *Leadership and Organization Development Journal*.
- Bridges, E. M. (1982). Research On The School Administrator: The State Of The Art, 1967-19801. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 12-33.

- Brink, P. J. (1991). Issues Of Reliability and Validity. In J. M. Morse (Ed.),  
Qualitative Nursing Research: A Contemporary Dialogue (Pp. 164-186).  
Newbury Park, CA: Sage.
- Brown, M. E., Trevion, L. K. and Harrison, D. A. (2005) Ethical Leadership: A  
Social Learning Perspective For Construct Development and Testing,  
Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97.
- Bryant, S. E. (2003). The Role Of Transformational and Transactional Leadership in  
Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal Of  
Leadership and Organizational Studies, 9(4).
- Bryman, A. (2007). Effective Leadership in Higher Education: A Literature  
Review. Studies in Higher Education, 32(6).
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik  
Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim  
Yönetimi, 57(57).
- Bycio, P., Hackett, R. D. and Allen, J. S. (1995). Further Assessments Of Bass's  
(1985) Conceptualization Of Transactional And Transformational  
Leadership. Journal Of Applied Psychology, 80(4).
- Campbell, J. (2016). Situational Leadership Theory, Salem Press Encyclopedia,  
New York City.
- Campbell, R. F. and Faber, C. F. (1961). Chapter I: Administrative Behavior: Theory  
and Research. Review of Educational Research, 31(4).
- Celep, C. (2014). Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı. Ankara: Nobel.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki  
İlişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(33).
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik  
Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve  
Yıldırma Arasındaki İlişki. Eğitim Ve Bilim, 37(165).



- Cemaloğlu, N. ve Özdemir, M. (2019). Eğitim Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping The Territory. Business Ethics Quarterly.
- Cleary, T., (2008). The Art Of War, Çev.: Adil Demir, Savaş Sanatı, Kastaş Yayınevi.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2007). Observation. Research methods in education, 6.
- Cohen W. A. (2010 ) Drucker ve Liderlik. Optyimist Yayınları, İstanbul.
- Collins, D. B. (2001). Organizational Performance: The Future Focus Of Leadership Development Programs. Journal Of Leadership Studies, 7(4).
- Collinson, D. (2006). Rethinking Followership: A Post-Structuralist Analysis Of Follower Identities. The Leadership Quarterly, 17(2).
- Conger, J. (1990). The Dark Side Of Leadership. Organizational Dynamics,19.
- Couper, I. D. (2007). The Impotence Of Being Important–Reflections On Leadership. The Annals Of Family Medicine, 5(3).
- Creswell, J. W. (2016). Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.) Siyasal Kitapevi (3. Baskıdan Tercüme Edilmiştir.)
- Creswell, J. W. (2016). Araştırma Deseni Nitel, Nicel Ve Karma Yöntem Yaklaşımları (S. B. Demir, Çev.). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık (4. Baskıdan Tercüme Edilmiştir.)
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1).
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(1).

- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16).
- Çelik, V. (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, O. V. (2011). Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takım Bütünlüğüne Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(23).
- Çetinkaya, H. (2017) Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi,31.Denizli.
- Dawkins, R.and Davis, N. (2017). The Selfish Gene. Macat Library.
- Day, C. (2000). Effective Leadership and Reflective Practice. Reflective Practice, 1(1).
- De Hoogh, A.H. and Den Hartog, D.N. (2008). Ethical And Despotic Leadership, Relationships With Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effective Ness And Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study. The Leadership Quarterly. (19)
- De Wet, C. (2010). The Reasons For and The Impact Of Principal-On-Teacher Bullying On The Victims'' Private And Professional Lives. Teaching And Teacher Education, 26(7).
- Demir, N., ve Akarsu, B. (2018). Ortaokul Öğrencilerinin Bilimin Doğası Hakkında Algıları. Journal Of European Education, 3(1).
- Demirhan, G. (2015). Türkiye’de Eğitim Yönetimi Alanında Araştırma Geleneği Ve Paradigmaların Gömülü Teori Bağlamında Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

- Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Ed.). The Sage Handbook of Qualitative Research (3 rd). (s. 1-32). Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
- Derue, D. S. and Ashford, S. J. (2010). Who Will Lead And Who Will Follow? A Social Process Of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy Of Management Review*, 35(4).
- DeRue, S. D., Nahargang, J., Wellman, N. and Humphrey, S. E (2011) Trait and Behavioral Theories Of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dimovski, V., Marič, M., Uhan, M., Durica, N. and Ferjan, M. (2012). Sun Tzu's" The Art Of War" And Implications For Leadership: Theoretical Discussion. *Organizacija*, 45(4).
- Dinç, M.A. (2019) Zehirli Liderliğin Bazı Öncülleri ve Ardılları. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Ankara.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. and Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1).
- Donuk, B. (2006). Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Drath, W. H., Mccauley, C. D., Palus, C. J., Van, V. E., O'connor, P. M. G. and Mcguire, J. B. (2008) Direction, Alignment, Commitment: Toward A More Integrative Ontology Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19.

- Duffy, M. K., Ganster, D. C. and Pagon, M. (2002). Social Undermining In The Workplace. *Academy Of Management Journal*, 45(2).
- Duignan, P. and Bezzina, M. (2006). Distributed Leadership: The Theory And The Practice. In CCEAM Annual Conference, Hilton Cyprus Hotel, Lefkosia, Cyprus (Pp. 12-17).
- Durmaz, A. (2017). Akademik Liderlerin Gelişimi. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 7(3).
- Eacott, S. and Evers, C. (2015). *New Frontiers In Educational Leadership, Management And Administration Theory*.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes Of Bullying At Work. *International Journal Of Manpower*.
- Einarsen, S. Aasland, M. S. and Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18(3).
- Einarsen, S. and Raknes, B. I. (1997). Harassment in The Workplace and The Victimization Of Men. *Violence and Victims*, 12(3).
- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. and Fahrbach, C. M. (2015). Doing Well By Doing Good? Analyzing The Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal Of Business Ethics*, 128(3).
- English, F. W. (2002). The Point Of Scientificity, The Fall Of The Epistemological Dominos, And The End Of The Field Of Educational Administration. *Studies In Philosophy And Education*, 21(2).
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C. and Lord, R. G. (2017). Leadership and Followership Identity Processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1).
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.

- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Ereş, F. ve Akyürek, M. İ. (2016). İlkokul Müdürlerinin Dağıtılmış Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 36(3).
- Erickson, D. A. (1967). Chapter IV The School Administrator. Review of Educational Research, 37(4).
- Erickson, D.A. (1979). Eğitim Yönetimi Üzerine Araştırma: En Son Teknoloji. Eğitim Araştırmacısı , 8 (3).
- Erickson, A., Shaw, J., ve Agabe, Z. (2007). An Empirical Investigation Of The Antecedents, Behaviors, And Outcomes Of Bad Leadership. Journal Of Leadership Studies, 1 (3).
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. and Branch, S. (2015). Destructive Leadership. Thoroughgood, C., Tate, B., Sawyer, K., ve Jacobs, R. (2012). Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior. Journal Of Leadership ve Organizational Studies, 19(2).
- Fontana, A. and Frey, J. (1994). The Art Of Science. The Handbook Of Qualitative Research, 361376.
- Ferris, G., Zinko, R., Brouer, R., Buckley, M. R. and Harvey, M. (2007). Strategic Bullying As A Supplementary, Balanced Perspective On Destructive Leadership. Leadership Quarterly, 18(3).
- Fitch, P. and Van Brunt, B. (2016). A Guide To Leadership and Management İn Higher Education: Managing Across The Generations. Routledge.
- Fraher, A. (2016). A Toxic Triangle Of Destructive Leadership At Bristol Royal Infirmary: A Study Of Organizational Munchausen Syndrome By Proxy. Leadership, 12(1).

- Fullan, M. (2004). Leadership Across The System. *Insight*, 61.
- Fullan, M. (2005). Leadership and Sustainability: System Thinkers in Action. Corwin Press.
- Fullan, M. (2014). Leadership: Maximizing Impact Michael Fullan.
- Furnham, A. and Taylor, J. (2004). The Dark Side Of Behaviour At Work: Understanding and Avoiding Employees Leaving, Thieving and Deceiving. Springer.
- Galie, P. J. and Bopst, C. (2006). Machiavelli and Modern Business: Realist Thought İn Contemporary Corporate Leadership Manuals. *Journal Of Business Ethics*, 65(3).
- Gardner, J. (1987). Leaders and Followers. *Liberal Education*, 73(2), 4-8.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Gedikoğlu, T. (2015). Liderlik ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı.
- Gigliotti, R. A. and Ruben, B. D. (2017). Preparing Higher Education Leaders: A Conceptual, Strategic, and Operational Approach. *Journal Of Leadership Education*, 16(1).
- Gilbert, A.(1958). Machiavelli : The Chief Works And Others,1(3). (Authors Translation, Duke University Press Durham, North Carolina.
- Glesne, C. (2013). Nitel Araştırmaya Giriş (3. Baskı). (A. Ersoy, P. Yalçınoğlu, Çev.). Ankara: Anı.
- Gmelch, W. H. and Buller, J. L. (2016). Skill Development For Academic Leaders. *The Department Chair*, 4(26).
- Goldman, A. (2006). High Toxicity Leadership: Borderline Personality Disorder and The Dysfunctional Organization. *Journal Of Managerial Psychology*, (8).

- Gough, H. G. (1984). A Managerial Potential Scale For The California Psychological Inventory. *Journal Of Applied Psychology*, 69(2).
- Gökben Çetin, N. ve Beceren, E . (2007). Lider Kişilik: Gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5).
- Grbich, C. (2007). *Qualitative Data Analysis: An Introduction*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
- Grint, K. (Ed.) (1997) *Leadership: Classical, Contemporary, and Critical Approaches*, Oxford, Oxford University Press
- Grint, K. (2004) Actor Network Theory. *Encyclopedia Of Leadership*. Sage Publications.
- Grint, K. (2005). Problems, Problems, Problems: The Social Construction Of 'Leadership'. *Human Relations*, 58(11).
- Grint, K. (2011). A History Of Leadership. Bryman, A. (Ed.), *The Sage Handbook Of Leadership*. (S.3-15). Sage Publications.
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1981). *Effective Evaluation: Improving The Usefulness Of Evaluation Results Through Responsive And Naturalistic Approaches*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological And Methodological Bases Of Naturalistic Inquiry. *ECTJ*, 30(4).
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms İn Qualitative Research*. In N. K. Denzin Ve Y. S. Lincoln (Ed.). *Handbook Of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (2005). *Paradigmatic Controversies, Contradictions And Emerging Confluences*. In N. K. Denzin Ve Y. S. Lincoln (Ed.). *The Sage Handbook Of Qualitative Research (Third Edition)*. Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

- Güldü, Ö. ve Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2).
- Gümüseli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28).
- Gümüseli, A. İ. (2005). Eğitim Liderliği. *Artı Eğitim Dergisi*, 8(6).
- Gündüz, Y. and Balyer, A., (2012). An Investigation Of The Effective Leadership Behaviours Of School Principals. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 5(2).
- Gündüz, Y. ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin University Journal Of The Faculty Of Education*, 10(1).
- Güneş, R. (2020) The Relations Of Perceived Destructive Leadership And Self- Construals With Employees' Psychological Disharmony And Organizational Cynicism: The Roles Of Need Thwarting, Psychological Contract Breach And Task Significance. *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. Ankara: Nobel.
- Griffiths, E., Faber, C. F. and Gregg, R. T. (1957). *Administrative Behavior In Education*. New York: Harper Ve Brothers.
- Hackman, J. R. and Wageman, R. (2007). *Asking The Right Questions About Leadership: Discussion And Conclusions*.
- Hallinger, P. (2004). Meeting The Challenges Of Cultural Leadership: The Changing Role Of Principals In Thailand. *Discourse: Studies in The Cultural Politics Of Education*, 25(1).
- Hallinger, P. (2018). Bringing Context Out Of The Shadows Of Leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1).
- Hallinger, P. (2010). Developing Instructional Leadership. In *Developing Successful Leadership* (Pp. 61-76). Springer, Dordrecht.



- Hallinger, P. and Heck, R. H. (1996). Reassessing The Principal's Role in School Effectiveness: A Review Of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1).
- Hallinger, P. and Chen, J. (2015). Review Of Research On Educational Leadership And Management In Asia: A Comparative Analysis Of Research Topics and Methods, 1995–2012. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(1).
- Hallinger, P. and Kovačević, J. (2019). A Bibliometric Review Of Research On Educational Administration: Science Mapping The Literature, 1960 To 2018. *Review Of Educational Research*, 89(3).
- Hargreaves, A. (1994). *Development and desire: A postmodern perspective*.
- Hargreaves, A., Boyle, A., Ve Harris, A. (2014). *Uplifting Leadership: How Organizations, Teams, And Communities Raise Performance*. John Wiley and Sons.
- Harman, K. (2002). Merging Divergent Campus Cultures Into Coherent Educational Communities: Challenges For Higher Education Leaders. *Higher Education*, 44(1).
- Harris, A. (2004). *Teacher Leadership and Distributed Leadership: An Exploration Of The Literature*. *Leading And Managing*.
- Harris, A. (2013). Distributed Leadership: Friend Or Foe?. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5).
- Harris, M. S. and Ellis, M. K. (2018). Exploring Involuntary Presidential Turnover in American Higher Education. *The Journal Of Higher Education*, 89(3), 294-317.
- Harris, A. and Spillane, J. (2008). Distributed Leadership Through The Looking Glass. *Management In Education*, 22(1).
- Harris, P. (2010). Machiavelli And The Global Compass: Ends And Means In Ethics And Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 93(1).

- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. and Shaw, J. D. (2007). The Impact Of Political Skill On Impression Management Effectiveness. *Journal Of Applied Psychology*, 92(1).
- Harvey, M., Treadway, D. and Heames, J. (2007). The Occurrence Of Bullying İn Global Organizations: A Model and Issues Associated With Social/Emotional Contagion. *Journal Of Applied Social Psychology*.37(11).
- Hatch MJ, Kostera M, Kozminski AK. (2006). The Three Faces Of Leadership: Manager, Artist, Priest. *Org Dyn* 35.
- Hater, J. J. and Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions Of Transformational and Transactional Leadership. *Journal Of Applied Psychology*, 73(4).
- Heck, R. H. and Hallinger, P. (2005). The Study Of Educational Leadership and Management: Where Does The Field Stand Today?. *Educational Management Administration and Leadership*, 33(2).
- Higgs, M. (2009). The Good, The Bad and The Ugly: Leadership And Narcissism. *Journal Of Change Management*, 9(2).
- Hogan, R. and Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View From The Dark Side. *International Journal Of Selection And Assessment*,9.
- Holloman Jr, H. L., Rouse Jr, W. A. and Farrington, V. (2007). Purpose-Driven Leadership: Defining, Defending And Sustaining A School's Purpose. *International Journal Of Leadership İn Education*, 10(4).
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. Riverhead books.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2015). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Turan, S. (Çev.) Ankara: Nobel Akademi.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1992). The Ethics Of Charismatic Leadership: Submission Or Liberation? *Academy Of Management Executive*,6.

- Howell JP, Costley DL. (2006). *Understanding Behaviors For Effective Leadership*. Pearson, New Jersey.
- Huberman, A. M. and Miles, M. B. (2015). *Nitel Veri Analizi (A. Ersoy ve S. Akbaba Altun, Çev.)* Ankara: Pegem Akademi. (2. baskıdan tercüme edilmiştir.)
- Hunt, T. and Fedynich, L. (2019). *Leadership: Past, Present, And Future: An Evolution Of An Idea*. *Journal Of Arts And Humanities*, 8(2).
- İbicioğlu, H. (1998). *Türk Aile Sistemi Normlarının Üniversitede Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetişip Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi*, S.D.Ü. İ.İ.B.F.Isparta, 3.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi. Sınıf Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Illies, J. J. and Reiter-Palmon, R. (2008). *Responding Destructively İn Leadership Situations: The Role Of Personal Values and Problem Construction*. *Journal Of Business Ethics*, 82(1).
- Isaacson, L. (2013). *The Principal's Purpose: A Practical Guide To Moral And Ethical School Leadership*. Routledge.
- Jackson, D., Firtko, A. and Edenborough, M. (2007). *Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review*. *Journal of advanced nursing*, 60(1).
- Johannsdottir, H. L. and Ólafsson, R. F. (2004). *Coping With Bullying İn The Workplace: The Effect Of Gender, Age And Type Of Bullying*. *British Journal Of Guidance Ve Counselling*, 32(3).
- Johns, H. E., ve Moser, H. R. (1989). *From Trait To Transformation: The Evolution Of Leadership Theories*. *Education*, 110(1).
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. K. and Kouzmin, A. (2011) *Leadership Renewal: Towards The Philosophy Of Wisdom*, *International Review Of Administrative Sciences*, 67 (2).

- Karadal, H. ve Adıgüzel, Z. (2017). Despotik Liderlik Ve Stratejik İnsan Kaynaklarıyönetiminin İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Memnuniyetiüzerine Etkilerinin İncelenmesi, 5. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Marmara Üniversitesi.
- Karasar, N. (1998). Bilimsel Arastırma Yontemi (15. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, Z., (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri. Manevi Temelli Sosyal Hizmet Arastırmaları Dergisi, 1(1).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.
- Kazancı, O. (2019) Bir Yıkıcı Liderlik Örneği: Sultan II. Abdülhamid. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir.
- Keelan, E. (2000). Bully For You. Accountancy, 125(1281), 56.
- Kellerman, B. (2004). Bad Leadership: What It is, How It Happens, Why It Matters. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kellerman, B. (2008). Kötü Liderlik Nedir, Nasıl Gerçekleşir ve Niçin Önemlidir, Çeviren: Fadime Kahya, Harvard Business School Punlishing Corporation, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Kelloway, E. K., Mullen, J. and Francis, L. (2006). Divergent Effects Of Transformational And Passive Leadership On Employee Safety. Journal Of Occupational Health Psychology, 11(1).
- Kendig, S. M. (2013). Administrator And Faculty Perceptions Of İncivility And Conflict İn The Workplace: A Higher Education Study.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A. (2011). Öteki liderlik. Gazi Kitabevi.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006): The Leader on The Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organization. John Wiley and Sons, England.

- Kets de Vries, M. F. R. (2009): Reflections on Character and Leadership. John Wiley and Sons, England.
- Kets de Vries, M. F. (2014). Coaching The Toxic Leader. Harvard business review, 92(4).
- Klaus, K. ve Steele, S. L. (2020). An Exploratory And Descriptive Study Of Destructive Leadership İn US Higher Education. International Journal Of Leadership İn Education, 1-21.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. Ankara Barosu Dergisi, 68(3).
- Kıyıkçı, M., (2016) Yıkıcı Liderlik Algısı ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe bir İnceleme (Yüksek Lisans Tezi) Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Kıyıkçı, M. ve Sezici, E. (2017). Yıkıcı Liderlik Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir İnceleme. Third Sector Social Economic Review, 52(1), 19.
- Kıymet, K. (2019). Hitit Metinlerinde Akad Çağı İle İlgili Kayıtlar. Tarih Araştırmaları Dergisi, 38(66).
- Kile, S. M. (1990). Helsefarleg Leierskap (Health endangering leadership). Bergen, Norway: Universitetet I Bergen.
- King, A. S. (1990). Evolution Of Leadership Theory. Vikalpa, 15,(2).
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (10 B.), Arıkan Basım, İstanbul.
- Korkmaz, M., Çelebi, N., Yücel, A. S., Şahbudak, E., Karta, N. ve Şen, E. (2015). Eğitim Kurumlarında Yönetim ve Liderlik. Ankara: Nobel.
- Kraemer Jr, H. M. (2015). Becoming the Best: Build a World-Class Organization through Values-Based Leadership. John Wiley ve Sons.

- Krasikova, D. V., Green, S. G. and Lebreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, İntegration, And Future Research Agenda. *Journal Of Management*, 39(5).
- Kuş, E. (2009). Nicel–Nitel Araştırma Teknikleri Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel Mi. Nitel Mi, 3.
- Kusy, M. and Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems Of Power*. John Wiley and Sons.
- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yükseköğretim Yasası.
- Law, S. and Glover, D. (2000). *Educational Leadership and Learning: Practice, Policy and Research*. Mcgraw-Hill Education (UK).
- Lee, S., Yun, S. and Srivastava, A. (2013). Evidence For A Curvilinear Relationship Between Abusive Supervision And Creativity İn South Korea. *The Leadership Quarterly*, 24(5).
- Leininger, M. (1994). Evaluation Criteria And Critique Of Qualitative Research Studies. In J. M. Morse (Ed.). *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. (S. 95-115). Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, Inc.
- Leithwood, K. (1994). Leadership For School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4).
- Leithwood, K. (2006). The 2005 Willower Family Lecture: Leadership According To The Evidence. *Leadership and Policy In Schools*, 5(3).
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004). *Review of Research: How Leadership Influences Student Learning*.
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing At Work and The Development Of Post-Traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2).

- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1986). But is It Rigorous? Trustworthiness and Authenticity in Naturalistic Evaluation. *New Directions For Program Evaluation*, (30).
- Lipham, J. (1964). *Leadership And Administration*. Teachers College Record, 65(10).
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure Of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3).
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The Allure Of Toxic Leadership: Why We Follow Destructive Bosses And Corrupt Politicians and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- Lombardo, M. M. and McCall, M. W. (1984). *Coping With an Intolerable Boss*. Center For Creative Leadership.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3).
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademi
- Maccoby, M. (2007). *The Leaders We Need: and What Makes Us Follow*. Harvard Business Press.
- Malakyan, P. G. (2014). Followership In Leadership Studies. *Journal of Leadership Studies*, 7(4).
- March, J. G., ve Weil, T. (2009). *On Leadership*. Blackwell Publishing.
- Marczyk, G., Dematteo, D. and Festinger, D. (2005). *Essentials Of Research Design and Methodology*. John Wiley and Sons.
- Marulcu, İ. (2010). *Eğitimsel Liderlik ve Teknoloji Kullanımı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Süleyman Demirel University, Isparta.

- Macdonald, S. and Headlam, N. (2009). *Research Methods Handbook Introductory Guide To Research Methods For Social Research*. Centre For Local Economic Strategies.
- McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. *Organization Theory*, 358(1).
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. and Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama için Bir Rehber*. (S. Turan Çev.) Ankara: Nobel Akademi.
- Merriam, S. B., ve Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation (Fourth Edition)*. San Fransisco, CA: Jossey Bass.
- Mertkan, Ş. (2015). *Karma Araştırma Tasarımı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Middlehurst, R. (2008). Not Enough Science Or Not Enough Learning? Exploring The Gaps Between Leadership Theory and Practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4).
- Milley, P. (2017). Maladministration İn Education: Towards A Typology Based on Public Records in Canada. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(3), 466-483.
- Morrow, S. L. (2005). Quality and Trustworthiness in Qualitative Research in Counseling Psychology. *Journal Of Counseling Psychology*, 52(2), 250.
- Mort, P. R., and Ross, D. H. (1957). *Principles Of School Administration* (P. 35). New York: Mcgraw-Hill.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. and Morgeson, F. P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2).
- Muniapan, B. and Shaikh, J. M. (2007). Lessons in Corporate Governance From Kautilya's Arthashastra in Ancient India. *World Review Of Entrepreneurship, Management And Sustainable Development*, 3(1).



- Mwai, E. (2011). Creating Effective Leader's Through Situational Leadership Approach.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1).
- Namie, G. and Namie, R. (2000). The Bully At Work. What You Can Do To Stop The Hurt and Reclaim The Dignity On The Job. Naperville: Sourcebooks, Inc
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. and Darr, W. (2016). Perils of Being Close To a Bad Leader In a Bad Environment: Exploring The Combined Effects of Despotic Leadership, Leader Member Exchange, and Perceived Organizational Politics on Behaviors. The Leadership Quarterly, 27(1).
- Nawaz, A., Irfanullah, K. ve Zakeer A. K. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review, Journal of Resources Development and Management, 16.
- Northouse, P. G. (2010). Leadership: Theory and Practice (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2014). Introduction to Leadership: Concepts and Practice. Sage.
- Notelars, G., Einarsen, S., De W, H. and Vermunt, J. K. (2006). Measuring Exposure To Bullying At Work: The Validity And Advantages Of The Latent Class Cluster Approach. Work and Stress, 20(4).
- Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J. and Kivimaki, M. (2009). Managerial Leadership and Ischaemic Heart Disease Among Employees: The Swedish WOLF Study. Occupational Environmental Medicine, 66.
- O'Conner, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T. and Connelly, M. (1995). Charismatic Leadership and Destructiveness: A Historiometric Study. Leadership Quarterly, 6(4).

- Ofori, G. (2009). Ethical Leadership: Examining The Relationships With Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, And Organizational Culture. *Journal Of Business Ethics*, 90(4).
- Oplatka, I. (2009). Organizational Citizenship Behavior in Teaching. *International Journal Of Educational Management*.
- Oplatka, I. (2016). “Irresponsible Leadership” And Unethical Practices İn Schools: A Conceptual Framework Of The “Dark Side” Of Educational Leadership. In *The Dark Side Of Leadership: Identifying And Overcoming Unethical Practice İn Organizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Örücü, D., Ve Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2).
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Özdemir, S. (Ed.). (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Pegem Akademi.
- Özdemir, M. (2017). Eğitim Yönetiminde Epistemik Bunalımın Arkeolojisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(2).
- Özdemir, M. (2018). Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1).
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2).
- Özkok, E. İ. (2016). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Türkçe Alanyazınının Durumu: Akademisyen Bakış Açısı, Yüksek lisans tezi. Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Öztaş, N. (2010). Okul Müdürlüğünden Eğitim Liderliğine Geçiş ve Karaman İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Öztunç, E. (2019). Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi ve Örgütsel Güvenin Aracı Rolü: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Padilla, Art; Robert Hogan and Robert B. Kaiser (2007) The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, And Conducive Environments, The Leadership Quarterly, 18.
- Pareto, V. (2010). Seçkinlerin Yükselişi ve Düşüşü. (çev. M. Zeynep ) Ankara: Doğu Batı Yayınları.
- Parlar, H., Cansoy, R.ve Kılınç, A. Ç. (2017). Öğretmen Liderlik Kültürü ile Öğretmen Profesyonelliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Nicel Çalışma. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi , 5 (8).
- Patton, M., Q. (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (1.Baskı). (M. Bütün, S. B. Demir, Çev). Ankara: Pegem Akademi.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J. E., Verkasalo, M., Leikas, S. and Nissinen, V. (2006). Narcissism And Emergent Leadership in Military Cadets. The Leadership Quarterly, 17(5).
- Pearce, CL ve Sims Jr, HP (2002). Değişim Yönetimi Ekiplerinin Etkililiğinin Öngörücüleri Olarak Dikey ve Paylaşılan Liderlik: Önleyici, Yönlendirici, İşlemsel, Dönüşümsel ve Güçlendirici Lider Davranışlarının İncelenmesi. Grup Dinamikleri: Teori, Araştırma ve Uygulama , 6 (2).
- Pelletier, K. L. (2012). Perceptions of and Reactions To Leader Toxicity: Do Leader-Follower Relationships and Identification With Victim Matter? Leadership Quarterly, 23.
- Pelletier, K. L., Kottke, J. L. ve Sirotnik, B. W. (2019). The Toxic Triangle in Academia: A Case Analysis Of The Emergence and Manifestation of Toxicity in a Public University. Leadership, 15(4).

- Pawłowska, B., Braun, S., Peus, C. and Frey, D. (2010). Academic Leadership: The Effect of Leader-follower Incongruence and Cognitive Processes On Perceptions of Leader Adversity. In B. Schyns and T. Hansbrough (Eds.), When Leadership Goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures. Information Age Publishing, Inc.
- Popper, K. (2002). Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge. New York, NY: Routledge.
- Price, G. and Bezuidenhout, L. (2005). Communication And Leader-Member Exchange: A South African Case Study. *Communicare: Journal For Communication Sciences In Southern Africa*, 24(1).
- Ouimet, G. (2010). Dynamics of Narcissistic Leadership in Organizations: Towards An Integrated Research Model. *Journal Of Managerial Psychology*.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review*, 84(4).
- Reed, G. E. and Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership On Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces and Society*, 36(1).
- Reyhanlıoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3).
- Riley, D., Duncan, D. J. and Edwards, J. (2011). Staff Bullying in Australian Schools. *Journal Of Educational Administration*.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Ronay, R. and Vugt, M. V. (2014). The Evolutionary Psychology of Leadership: Theory, Review, and Roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1).
- Rosenthal, S. A. and Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *Leadership Quarterly*, 17.

- Russell, R., F. and A. Gregory Stone (2002) A Review of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model, Leadership and Organization, 23 (3).
- Ryan, P., Odhiambo, G. and Wilson, R. (2021). Destructive Leadership In Education: A Transdisciplinary Critical Analysis Of Contemporary Literature. International Journal Of Leadership İn Education, 24(1).
- Sağır, M., ve Memişoğlu, S. P. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algıları. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 1(2).
- Samier, E. A. (2011). Exploring Aesthetic Dimensions of Leadership. The Sage Handbook Of Educational Leadership: Advances In Theory, Research, and Practice, 273.
- Samier, E. A., ve Atkins, T. (2010). Preventing and Combating Administrative Narcissism: Implications For Professional Programmes. Journal Of Educational Administration.
- Sarioğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1).
- Sathye, M. (2004). Leadership in Higher Education: A Qualitative Study. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (5),3.
- Sawyer, R. D. (2007). The Tao of Deception: Unorthodox warfare in historic and modern China. Basic Books.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. and Kepes, S. (2007). Destructive Leader Traits and The Neutralizing İnfluence Of An “Enriched” Job. The Leadership Quarterly, 18(3).
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on The Meaning of Negative Leadership. Leadership.5.
- Schumaker, D. R. and Sommers, W. A. (2001). Being A Successful Principal: Riding The Wave Of Change Without Drowning. Corwin Press.

- Schyns, B. and 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).
- Scovetta, V. and Ellis, T. J. (2015). Leadership Social Power As A Component of KMS Success. *International Journal Of Knowledge Management (IJKM)*, 11(2).
- Schwandt, T. A. (2000). Further Diagnostic Thoughts On What Ails Evaluation Practice. *American Journal Of Evaluation*, 21(2).
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4).
- Serin, M. K. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3).
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara, Nobel.
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (47).
- Sezici, E. (2015) İzleyicilerin Yıkıcı Liderlik Algısı ve Sonuçları, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (Cilt 2), Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayınları.
- Shackleton, V. J. (1995). *Business Leadership*. Thomson Learning.
- Shaw, J. B., Erickson, A. and Harvey, M. (2011). A Method For Measuring Destructive Leadership and Identifying Types Of Destructive Leaders in Organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4).
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. and Kepes, S. (2007). Destructiveleader Traits And The Neutralizing Influence Of An “Enriched” Job. *The Leadership Quarterly*, 18(3).

- Sheard, A. G., Kakabadse, N. and Kakabadse A.(2013) Destructive Behaviours and Leadership: The Source Of The Shift From A Functional To Dysfunctional Workplace? *International Journal Of Social Science Studies*, 1 (1).
- Shenton, A. K. (2004). Strategies For Ensuring Trustworthiness In Qualitative Research Projects. *Education For Information*, 22(2).
- Singh N.K. (2012) *Arthashastra Of Kautilya And Management*. In: *Eastern and Cross Cultural Management*. Management For Professionals. Springer, India
- Skinner, Q. (1981). *Machiavelli*. (Oxford UP, Oxford).
- Smith, N. and Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict In The Workplace: A 10-Year Review Of Toxic Leadership In Higher Education. *International Journal of Leadership In Education*, 23(5).
- Smith, Z. A. and Wolverson, M. (2010). Higher Education Leadership Competencies: Quantitatively Refining A Qualitative Model. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1).
- Solomon, P. and Down, L. (2006). Transforming the Culture of Violence in Schools. *International Journal of Learning*, 13(4).
- Sommers, J. A., Schell, T. L. and Vodanovich, S. J. (2002). Developing A Measure Of Individual Differences in Organizational Revenge. *Journal Of Business and Psychology*, 17 (2).
- Spendlove, M. (2007). Competencies For Effective Leadership In Higher Education. *International Journal Of Educational Management*, 21(5).
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. In. N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Ed.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3 rd Edition). (s. 443-466). Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Stoner, J. A. and Freeman, R. E. (1992). *Management* Prentice-Hall International. New York: Inc.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Şişman, M., ve Taşdemir, İ. (2008). Türk Eğitim Sistemi. Ankara: Pegem Akademi.
- Takala, T. (1997). Charismatic Leadership: A Key Factor In Organizational Communication. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Takala, T. (1998). Plato On Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 17(7).
- Takala, T (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives In Management*, 3.
- Tee, E. Y., Paulsen, N. and Ashkanasy, N. M. (2013). Revisiting Followership Through A Social Identity Perspective: The Role Of Collective Follower Emotion and Action. *The Leadership Quarterly*, 24(6).
- Tekin, O. (2016). Eski Yunan Ve Roma Tarihine Giriş. İletişim Yayınları.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences Of Abusive Supervision. *Academy Of Management Journal*, 43(2).
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision In Work Organizations: Review, Synthesis, And Research Agenda. *Journal Of Management*, 33(3).
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. and Sawyer, K. B. (2011). Bad Apples, Bad Barrels, And Broken Followers? An Empirical Examination Of Contextual Influences On Follower Perceptions and Reactions To Aversive Leadership. *Journal Of Business Ethics*, 100(4).
- Thoroughgood, C., Tate, B., Sawyer, K and Jacobs, R. (2012). Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior. *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 19(2).
- Thoroughgood, C. N. and Padilla, A. (2013). Destructive Leadership and The Penn State Scandal: A Toxic Triangle Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(2).
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. and Lunsford, L. (2018). Destructive Leadership: A Critique Of Leader-Centric Perspectives And Toward A More Holistic Definition. *Journal Of Business Ethics*, 151(3).



- Turan, S. (2014). Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama (1. Baskı).  
Ankara: Pegem Akademi
- Turan, S., ve Şişman, M. (2013). Eğitim Yönetimi Alanında Üretilen Bilişsel Bilgi ve Batılı Biliş Tarzınının Eleştirisine Giriş. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(4).
- TÜBİTAK (2015). Tübitak Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği.
- Türk Psikologlar Derneği (2004). Türk Psikologlar Derneği Etik Yönetmeliği.
- Türkmen, İ. (1999), Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları., Yayın No:519, Ankara.
- Uhl-Bien, M., ve Carsten, M. (2007). Being Ethical When The Boss Is Not. Organizational Dynamics, 36.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. and Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. The leadership quarterly, 25(1).
- Uymaz, A. O. (2013). Yıkıcı Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 24(75).
- Van De Vliert, E., ve Einarsen, S. (2008). Cultural Construals Of Destructive Versus Constructive Leadership İn Major World Niches. International Journal Of Cross Cultural Management, 8(3).
- Van Fleet, D. D. and Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional Organization Culture: The Role Of Leadership İn Motivating Dysfunctional Work Behaviors. Journal Of Managerial Psychology.
- Vredenburg, D., ve Brender, Y. (1998). The Hierarchical Abuse Of Power İn Work Organizations. Journal Of Business Ethics, 17(12).
- Walumbwa, F., O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008) Authentic Leadership: Development and Validation Of A Theory-Based Measure, Journal Of Management, 34 (1).

- Watkins, D. (1983). İşleme Derinliği Ve Öğrenme Çıktılarının Kalitesi. Öğretim Bilimi , 12 (1).
- Wee, C.H. (2000). Perspectives From Sun Tzu's The Art Of War, Worldatwork Journal, 9(2).
- Wiedemann, T. (2002). Emperors And Gladiators. London: Routledge.
- Wieland, D. and Beitz, J. M. (2015). Resilience To Social Bullying In Academia: A Phenomenological Study. Nurse Educator, 40(6).
- Willower, D. J. and Forsyth, P. B. (1999). A Brief History Of Scholarship On Educational Administration. Handbook Of Research On Educational Administration, 2.
- Woestman, D. S. and Wasonga, T. A. (2015). Destructive Leadership Behaviors And Workplace Attitudes In Schools. NASSP Bulletin, 99(2).
- Wolverton, M. and Gmelch, W. H. (2002). College Deans: Leading from within. American Council on Education/Oryx Press Series on Higher Education. Oryx Press, 88 Post Road West, Westport.
- Wooton, D. (1994). Machiavelli: Selected Political Writings. (Hackett Publishing Company, Indianapolis).
- Wu, R.S., Wu, X.L. and Lin, W.S. (2001). Sunzi: The Art Of War; Sun Bin: The Art Of War, Foreign Languages Press, Beijing.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1).
- Yeşil, A. (2016). Liderlik Ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3).
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (9. Baskı). Ankara: Seçkin

- Yıldız, S. M. (2015). Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing Ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi. Ankara: Detay.
- Yılmaz, R. M. (2018). Augmented Reality Trends In Education Between 2016 And 2017 Years. State Of The Art Virtual Reality And Augmented Reality Knowhow, 81, 97.
- Yılmaz, S. ve Bakan, İ. (2019). Toksik Liderliğin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2).
- Yılmaz, A. ve Ceylan, B., Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(2).
- Yılmaz, D. ve Turan, S. (2015). Dağıtılmış Liderliğin Okullardaki Görünümü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 21(1).
- Yörük, S. ve Akdağ, G. A. (2010). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi. Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 3(1).
- Yukl, G. (2006). Leadership In Organizations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Zahra, S. A., Priem, R. L., ve Rasheed, A. A. (2005). The Antecedents And Consequences Of Top Management Fraud. Journal Of Management, 31
- Yukl, G. (2010). Leadership In Organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Yukl, G. and Falbe, C. M. (1991). Importance Of Different Power Sources In Downward And Lateral Relations. Journal Of Applied Psychology, 76(3), 416.
- Yükseköğretim Kurulu Mevzuatı, 2015. Yükseköğretim Personel Kanunu (2914).
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi. 23 (2).

Yalçın, B. ve Ay C., 2011. Bilgi Toplumunda Öğrenen Organizasyonlar ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi. 9 (1).

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. and Vartia, M. (2003). Empirical Findings On Bullying in The Workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. L. Cooper (Eds.), Bullying And Emotional Abuse in The Workplace. International Perspectives in Research and Practice, London: Taylor and Francis

Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayınları

Zembylas, M. and Iasonos, S. (2010). Leadership Styles And Multicultural Education Approaches: An Exploration Of Their Relationship. International Journal Of Leadership İn Education, 13(2).

## Ekler

### Ek-1: Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu

#### YÜKSEKÖĞRETİMDE YIKICI LİDERLİK: AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISI

Sayın Katılımcı,

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına karşın yakın bir geçmişe kadar liderliğe ilişkin çalışmalar genellikle: liderlik türleri, etkili liderlik modelleri ve lider özelliklerini belirleme şeklinde görülmektedir. Liderin başarısı kurumun başarısı ile eşleştirilerek başarısız kurumlar bir süreliğine görmezden gelinmiştir. Ancak yakın bir zamanda araştırma konusu olarak kendine yer bulan kötü ve karanlık liderlik kavramlarının çalışanları ve kurumu olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir. Yıkıcı liderlik; kötü liderlik olarak tanımlanan tüm liderlik kavramlarını (tazcizkar liderlik, despot liderlik, toksik liderlik, vb.) içine alan bir çatı kavram olarak Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yükseköğretiminde araştırılmadığından liderlik eğitimi ve liderliğin doğrudan konusu olarak görülebilecek eğitim yönetimi alan akademisyenlerinin görüşleri ile belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu konu ile ilgili araştırmaya ve dolayısı ile literatüre koyacağınız katkılar nedeniyle görüşleriniz oldukça önemli ve değerlidir.

Bu araştırmada yükseköğretim alanında çalışan akademisyenlerin yıkıcı liderlik ile ilgili görüşleri, yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin nasıl oluştuğu, etkileri ve nasıl önlenileceği hakkındaki görüşlerinin belirlenmesini amaçlanmaktadır.

Araştırmaya katılım tamamen gönüllüdür. Görüşme süresince size yöneltilen sorulardan rahatsızlık duymanız durumunda sorulan soruyu cevaplandırmama ve çalışmadan ayrılma hakkına sahipsiniz. Araştırmadan ayrılmak istemeniz durumunda size devam etmeniz yönünde herhangi bir baskı yapılmayacaktır. Görüşmeleri gerçekleştirecek araştırmacının ve tez danışmanının iletişim bilgileri aşağıda verilmiştir. Araştırma hakkında sormak istediğiniz sorular olursa lütfen bizimle temasa geçiniz:

Uzm. Ece İlhan Özkök

Yakındoğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

e-posta: [e-ceozkok@hotmail.com](mailto:eceozkok@hotmail.com)

Doç. Dr. Behçet Öznacar

Yakındoğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

e-posta: [behcet.oznacar@neu.edu.tr](mailto:behcet.oznacar@neu.edu.tr)

## **Ek-2: Katılımcı Bilgi Formu**

### **YÜKSEKÖĞRETİMDE YIKICI LİDERLİK: AKADEMİSYEN BAKIŞ AÇISI**

Sayın Katılımcı,

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmasına karşın yakın bir geçmişe kadar liderliğe ilişkin çalışmalar genellikle: liderlik türleri, etkili liderlik modelleri ve lider özelliklerini belirleme şeklinde görülmektedir. Liderin başarısı kurumun başarısı ile eşleştirilerek başarısız kurumlar bir süreliğine görmezden gelinmiştir. Ancak yakın bir zamanda araştırma konusu olarak kendine yer bulan kötü ve karanlık liderlik kavramlarının çalışanları ve kurumu olumsuz etkilerinden bahsedilmiştir. Yıkıcı liderlik; kötü liderlik olarak tanımlanan tüm liderlik kavramlarını (tazicizkar liderlik, despot liderlik, toksik liderlik, vb.) içine alan bir çatı kavram olarak Türkiye ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Yükseköğretiminde araştırılmadığından liderlik eğitimi ve liderliğin doğrudan konusu olarak görülebilecek eğitim yönetimi alan akademisyenlerinin görüşleri ile belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu konu ile ilgili araştırmaya ve dolayısı ile literatüre koyacağınız katkılar nedeniyle görüşleriniz oldukça önemli ve değerlidir.

Bu araştırmada yükseköğretim alanında çalışan akademisyenlerin yıkıcı liderlik ile ilgili görüşleri, yükseköğretim alanında yıkıcı liderliğin nasıl oluştuğu, etkileri ve nasıl önlenilebileceği hakkındaki görüşlerinin belirlenmesini amaçlanmaktadır.

Araştırmaya katılım tamamen gönüllüdür. Görüşme süresince size yöneltilen sorulardan rahatsızlık duymanız durumunda sorulan soruyu cevaplandırmama ve çalışmadan ayrılma hakkına sahipsiniz. Araştırmadan ayrılmak istemeniz durumunda size devam etmeniz yönünde herhangi bir baskı yapılmayacaktır. Görüşmeleri gerçekleştirecek araştırmacının ve tez danışmanının iletişim bilgileri aşağıda verilmiştir. Araştırma hakkında sormak istediğiniz sorular olursa lütfen bizimle temasa geçiniz:

Uzm. Ece İlhan Özkök

Yakındoğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

e-posta: [eceozkok@hotmail.com](mailto:eceozkok@hotmail.com)

Doç. Dr. Behçet Öznacar

Yakındoğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

e-posta: [behcet.oznacar@neu.edu.tr](mailto:behcet.oznacar@neu.edu.tr)

### **Ek-3: Görüşme Soruları**

1. Yükseköğretim alanını düşündüğünüzde, bu alanda yıkıcı liderlik sınıfına girebilecek gözlemleriniz nelerdir?
2. Belirttiğiniz gözlemlerin kurumlarda nasıl sonuçlar doğurduğundan bahsedermisiniz?
3. Sizce yükseköğretim kurumlarında yıkıcı liderlik türü nasıl oluşmaktadır?
4. Yıkıcı liderliğin sergilendiği yükseköğretim kurumlarında çalışan kişilerin nasıl etkilendiğinden bahsedermisiniz?
5. Sizce yıkıcı liderlik davranışları sergileyen bir lider, kısa ve uzun vadede nasıl sonuçlarla karşılaşmaktadır?
6. Yıkıcı liderlik hangi şekilde sürdürülebilir olmaktadır?
7. Yıkıcı liderlik davranışları sergilenen bir kurumda neler yapılmalıdır?
8. Yıkıcı liderliğin ortadan kaldırılamadığı durumlarda neler yapılmalıdır?

## Ek-4: Etik Formu



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK

KURULU

09.12.2020

Sayın Ece İlhan Özkök

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2020/548 proje numaralı ve "Yükseköğretimde Yıkıcı Liderlik: Akademisyen Bakış Açısı" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.