

Yıkıcı Liderlik

Destructive Leadership

Yüksel GÜNDÜZ*, Senem Ezgi DEDEKORKUT**

Özet: Bu çalışma ile örgüt, lider, çalışanlar ve onların aileleri için ciddi bir sorun olan yıkıcı liderlik ile ilgili Türkiye’de var olan kuramsal boşluğun doldurulması ve buna ilişkin alan çalışmalarına yardımcı olunması hedeflenmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmada öncelikle, alanyazına bağlı kalınarak çeşitli yazarlara ait yıkıcı liderlik tanımları yapılmıştır. Sonra yıkıcı liderlik türleri değişik açılardan tanıtılmış ve yıkıcı liderliği ortaya çıkaran nedenler açıklanmıştır. Daha sonra, yıkıcı liderliğin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri, yapılan araştırma sonuçlarına bağlı kalınarak verilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonunda da yıkıcı liderliğin etkilerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için alınması gereken önlemler üzerinde durulmuştur. Yıkıcı liderlik konusunda yapılan çalışmaların nihai amacı yıkıcı liderliğin kişilere ve kurumlara verdiği zararın önüne geçmektir. Bunun için de yıkıcı liderlik davranışlarını uygulanamaz kılacak etik bir çerçeve oluşturulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Lider, yıkıcı lider, yapıcı lider, örgüt, ast

Abstract: This study aims at filling the theoretical gap in Turkish literature about destructive leadership which is a serious problem for organizations, leaders, followers, and their families; and contribute to related field studies. In this regard, first of all, the definitions of destructive leadership by several authors were made abiding by the literature. Then, types of destructive leadership were described in terms of several perspectives and causes that create destructive leadership were explained. Next, the study attempted to cover the effects of destructive leadership on organizations and employees on the grounds of research results. Finally, precautions that should be taken to eliminate or minimize destructive leadership were addressed. The ultimate purpose of studies on destructive leadership is to prevent the destruction it causes to persons and organizations. Therefore, an ethical framework that makes destructive leadership inapplicable should be implemented.

Key Words: leader, destructive leader, constructive leader, organization, follower

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, sosyal olmanın bir özelliği olarak, gruplar halinde yaşar. Bu yaşam biçimi, grupları yönetecek ve onları amaca ulaştıracak lidere de ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Burada lider kendiliğinden değil de, sosyal yapının bir gereği olarak doğmuştur. Bu gereklilik insan topluluklarının ortaya çıktığı günden bugüne kadar var olmuştur. Genel olarak, bireyler, amaçlara ulaşmak adına bir kişiden etkileniyorlarsa orada liderlik vardır. Yani lider kavramına tarihin en eski çağlarından günümüze, yönetimin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da hep var olagelmiş ve önemini yitirmemiştir. Bu anlamda lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yeteneğine sahip kişidir. Liderin sahip olması gereken yetenek öğrenilebilir. Yani liderlik öğrenilebilir davranışlar bütünüdür. Önceleri liderliğin kişinin içinde olması gereken bir özellik olduğu düşünülürdü. Bu kavrama cesaret, büyüleyici özellik ve dramatik durumlara eğilimli olmanın gizemli bir karışımı olarak bakılırdı. Günümüzde liderlik anlayışı, insanları etkileme ve motive etme olarak tanımlanmaktadır. Liderin etkileme ve motive etme gücü için bazı beceri ve yetkinliklerinin bulunması gerekmektedir. Bu beceri ve yetkinliğin bulunmadığı liderler, etkileme bakımından da yetersiz kalmakta ve etkisiz lider konumuna düşmektedirler.

Lider kelimesi Latincedeki lode star ifadesinden türemiştir ve önde giden, yöneten ve ilham veren kişi anlamına gelmektedir (Van de Vliert, Matthiesen, Gangsø, Landro ve

* Yardımcı Doçent, Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Artvin-Türkiye, e-posta: gunduz0735@hotmail.com

** Araştırma Görevlisi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Artvin-Türkiye, e-posta: senezde@gmail.com

Einarsen, 2010). Bu bağlamda liderlik, bir bireyin bir grubu ortak bir amaca ulaşmak için etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2007). Bu etkileme süreci, hedefler doğrultusunda bazı kararlar vermeyi de içeren karmaşık bir süreçtir ve liderin kararı kurumun yapıcı bir yolda mı yoksa yıkıcı bir yolda mı ilerleyeceğini belirleyebilir (Illies ve Reiter-Palmon, 2008). Dolayısıyla lider süreci yapıcı veya yıkıcı yönde kılavuzlayabilmektedir. Liderlik çok boyutlu bir olgudur (Northouse, 2007). Liderlik sürecinin etkili bir şekilde işleminde liderin, görevin başarıyla gerçekleştirilmesi, ekibin amacına uygun bir şekilde oluşturulup sürdürülmesi ve ekipteki her bireyin motive edilip kendini geliştirmesine olanak sağlanması (Adair, 2002; 2010) gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Diğer bir deyişle liderin, çalıştığı kurumun çıkarlarının yanı sıra astlarının çıkarlarını da düşünmesi beklenir. Ancak liderlerin bu beklentileri bazen yerine getiremedikleri gibi güçlerini astları üzerinde kötüye bile kullandıkları (Reed ve Bullis, 2009) olmuştur. Liderler etkileme güçlerini süreç içerisinde yapıcı ya da yıkıcı bir şekilde kullanabilirler.

Liderlik üzerine yapılan çalışmalara baktığımızda, sıklıkla hangi liderlik türünün daha etkili olduğunu ve o türlerin teşvik edildiğini, liderin kişilik özelliklerini, yönetim tarzı ve işlevini, kurum ya da ekip içindeki pozisyonunu ve astlarına yaklaşımını görmek mümkünken, etkili olmayan liderlik türleri üzerinde yeterince durulmadığı görülmüştür. İlgili alanyazının özellikle ilk zamanlarında liderlerin hep iyi, “neredeyse insanüstü” (Thoroughgood, Hunter ve Sawyer, 2011) özelliklere sahip olduğu varsayılmış ve bu özelliklere sahip olmayan liderlerin yeterince lider olmadığı düşünülmüştür (Kellerman, 2004; Thoroughgood, Tate, Sawyer ve Jacobs, 2012). Üzerinde yapıcı liderlik kadar durulmasa da yıkıcı liderlik günümüzde birçok kurumda var olan ciddi bir problemdir. Bu anlamda yıkıcı liderlik davranışları üzerinde çalışmak yapıcı liderlik davranışları üzerinde çalışmaktan daha önemli görülmektedir (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Yıkıcı liderlik davranışına maruz kalan astların yanı sıra liderin kendisi ve kurum da zarar görmektedir. Yıkıcı liderlik işverenler, çalışanlar ve onların aileleri için ciddi bir problemdir (Tepper, 2007). Yıkıcı liderliğin olumsuz etkilerinin bu kadar kapsamlı oluşu göz önünde bulundurulduğunda, kurumların mevcut yıkıcı liderlik davranışlarıyla mücadele etme ve var olmayan yıkıcı liderliğin oluşmasını engelleme zorunluluğunun aciliyeti daha iyi anlaşılabilir (Schyns ve Schilling, 2013). Böyle bir çalışma/çatışma ortamında kurum hedefleri ve işleyişi de olumsuz yönde etkilenecektir. Çağdaş iş yaşamında bu kadar büyük bir sorun oluşturmaya ve yabancı alanyazında uzun zamandır çalışılmasına rağmen, yıkıcı liderlik Türkiye’de henüz tam anlamıyla ele alınmış ve incelenmiş değildir. Bu anlamda bu alana ilişkin bir boşluğun bulunduğu ortadadır. Bu bağlamda, kaynak taraması şeklinde yapılan çalışma ile yıkıcı liderlik alanında Türkiye’de var olan kuramsal boşluğun doldurulması ve buna ilişkin alan çalışmalarına yardımcı olunması hedeflenmektedir. Burada yıkıcı liderliğin daha iyi anlaşılmasını sağlaması açısından yapıcı liderliğe kısaca değinilme gereği duyulmuştur.

Yapıcı liderlik bir liderin kurumdaki astların meşru menfaatlerini ekip odaklı ve karizmatik kararlar ve eylemlerle destekleyen davranışlarıdır (Van de Vliert ve Einarsen, 2008). Tepper (2007) yapıcı liderliği olumlu sonuçlar (yüksek motivasyon; yüksek birey ve grup performansı, işe, kuruma ve lidere yönelik olumlu yaklaşımlar vs.) getiren lider özellikleri ve davranışları olarak tanımlamıştır. Yapıcı liderler insan odaklı ve ekip odaklı düşünürler ve çalışma sürecine sağlıklı bir oranda müdahale ederler (Van de Vliert ve Einarsen, 2008). Liderin işbirliği yapma eğiliminde olduğu gruplar, en iyi performansı gösterir (Gachter, Nosenzo, Renner ve Sefton, 2012). Yapıcı liderler, astların çıkarlarının yanı sıra kurumun çıkarlarını da göz önünde bulundurarak, kurumun meşru menfaatleri doğrultusunda hareket eder, kurumun kaynaklarını en uygun şekilde kullanır, takipçilerini karar verme sürecine katar, böylece onların motivasyonunu ve iş memnuniyetini artırırlar. Bu liderler bir yandan takipçilerinin çıkarını dikkate alırken aynı zamanda kurumun meşru çıkarlarına da odaklanırlar (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2007). Dolayısıyla bu liderler kurumu ve takipçilerini amaçlarına ulaştırdığı için aynı zamanda etkili liderlerdir.

YIKICI LİDERLİK

Yapılan çalışmalarda, yıkıcı liderliğin yaygın bir olgu olduğu görülmüştür (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen ve Einarsen, 2010). Bu çalışmada yıkıcı liderlik olarak ele alınacak kavram bugüne kadar çeşitli isimlerle anılmıştır: “liderliğin karanlık yanı” (Conger, 1990), “küçük zorbalık” (Ashforth, 1994), “istismarcı yönetim” (Tepper, 2000; Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007), “kötü liderlik” (Kellerman, 2004), “zayıf liderlik” (Kelloway, Sivanathan, Francis ve Barling, 2005), “caydırıcı liderlik” (Thoroughgood, Hunter, ve Sawyer, 2011), “zehirli (toksik) liderlik” (Goldman, 2011), vb. Bu terimlerin anlamları arasında bazı farklılıklar olsa da, hepsi yapıcı olmayan liderlikten bahsetmektedir. Bu farklılıklar, kavramların tanımsal olarak neyi kapsayıp neyi kapsamadığıyla ilgilidir. Örneğin, sadece üstten asta yönelik olup olmadığı, fiziksel istismarı dâhil edip etmediği, davranışların sonuçlarını dikkate alıp almadığı, vb. (Tepper, 2007) ile ilgilidir.

Astların görüşüne göre, yıkıcı liderlik, liderin ne oranda düşmanca sözlü ya da sözsüz davranışlar sergilediğidir (Tepper, 2000). Yıkıcı liderlik, kurumun üyelerine zarar vermek veya uzun vadeli kurumsal hedefler yerine kısa vadeli kazançları tercih etmektir (Illies ve Reiter-Palmon, 2008). Van de Vliert ve Einarsen (2008) yıkıcı liderliği, bir liderin kurumdaki astların meşru menfaatlerini despot ve kendini koruyan kararlar ve eylemler yoluyla ihlal etmesi olarak tanımlamıştır. Yıkıcı liderlik, liderlik pozisyonundaki kişilerin, takipçilerini olumsuz yönde etkileyen, onların motivasyonunu, uyumunu ve kurumun hedeflerine bağlılığını azaltan davranışlarıdır (Reed ve Bullis, 2009). Yıkıcı liderlik, bir lider, amir ya da yönetici tarafından uygulanan, kurumun hedefleri, kaynakları, görevleri ve etkililiğini veya astlarının motivasyonunu, iyilik halini ya da iş memnuniyetini baltalamak veya sabote etmek yoluyla kurumun meşru menfaatlerini istismar eden sistematik davranışlardır. Yani bir lideri yıkıcı lider olarak tanımlayabilmek için, yıkıcı davranışların düzenli olarak devam etmesi gerekir. Bir davranışın yıkıcı liderlik sayılması için zararın kasten verilmiş olması bir koşul değildir, düşüncesizlik, duyarsızlık, cehalet ve yetersizlik nedeniyle ortaya çıkan yıkıcı davranışlar da yıkıcı liderliğe dâhildir (Einarsen ve diğerleri, 2007). Yapıcı liderlik ve yıkıcı liderlik birbirine zıt kavramlar olsa da bir lider aynı anda veya bir süreç içinde zaman zaman hem yapıcı hem de yıkıcı davranışlar sergileyebilir (Aasland ve diğerleri, 2010).

Einarsen ve diğerleri (2007) yıkıcı liderliğin hem kuruma hem de kurumun üyelerine yönelik olabileceğini, fiziksel ve sözel davranışları içerebileceğini, aktif ya da pasif saldırganlık yoluyla yapılabileceğini ve doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilebileceğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca yıkıcı liderlik davranışlarının yapıcı öğelere de sahip olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Benzer bir bakış açısıyla Ferris, Zinko, Brouer, Buckley ve Harvey (2007) stratejik zorbalık adı altında bu tür liderlik davranışını incelemiştir. Stratejik zorbalık liderlerin kişisel ya da kurumsal hedeflerine ulaşmak için kullandığı birçok nüfuz mekanizmasından biridir. Zorbalık stratejik bir nüfuz kullanma şekli olarak, etkili bir yönetim aracıdır. Çünkü zorbalık yoluyla iletilen mesajlardan biri liderin güçlü, baskın ve kontrolü elinde tutan kişi oluşudur ve bu imaj astların lidere hayranlık beslemesine neden olabilir. Bu nedenle bu tür davranışlar liderin bu imajı iletilmesiyle birlikte astları uysal ve güçsüz bir konuma yerleştirir ve böylece onları kişisel veya kurumsal hedefleri başarma yönünde etkilemek ve kontrol etmek kolaylaşır (Ferris ve diğerleri, 2007). Böylece yıkıcı davranışlar dolaylı olarak yapıcı bir amaca hizmet etmiş olur. Yine de bu bakış açısı, olumlu sonuçların yanında olumsuz sonuçlar da doğurma potansiyeli nedeniyle etik açıdan eleştirilmeye müsaittir.

YIKICI LİDERLİĞİN TÜRLERİ

Yıkıcı liderliğin birçok boyutta ve biçimde ortaya çıktığı ve kendi içinde alt türlere ayrıldığı görülmektedir. Nyberg ve diğerleri (2011) yıkıcı liderliği despot, kötücül ve bencil olmak üzere üçe ayırmıştır. Despot liderlik adı altında zorba, diktatörce, buyurgan ve seçkinci davranışlar; kötücül liderlik içerisinde düşmanca, dürüst olmayan, kindar ve huysuz tavırlar; bencil liderlik türünde ise kendi çıkarlarına odaklanan, katılımcı olmayan, yalnızlığı seven ve asosyal kişilik özellikleri ele alınmıştır. Van de Vliert ve Einarsen, (2008) liderliğin yıkıcılığını

değerlendirirken iki tane esas belirlemiş (ast yönelimi ve lider kontrolü) ve bu esaslara göre yıkıcı liderliği üç başlık altında incelemiştir: despot, kendini koruyan ve özerk. Ast yönelimi, liderin astların isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alması; lider kontrolü ise, liderin sürece yön verme, müdahale etme oranıdır. Despot liderlerin ast yönelimi oldukça düşük, hatta negatif ve lider kontrolü yüksektir. Kendini koruyan liderlikte bencillik yüksektir, bu nedenle ast yönelimi çok düşük veya negatif iken lider kontrolü despot liderlikteki kadar olmasa da yüksektir. Özerk liderler astlarıyla aralarına mesafe koyarlar ve hem ast yönelimi hem de lider kontrolü açısından zayıftırlar. Einarsen vd. (2007) liderliği yıkıcılığı bakımından üç gruba ayırmıştır:

- Zorba liderlik: Astlarının çıkarları bakımından yıkıcı, kurumun çıkarları bakımından yapıcı.
- Destekleyici-sadakatsiz liderlik: Astlarının çıkarları bakımından yapıcı, kurumun çıkarları bakımından yıkıcı.
- Raydan çıkmış liderlik: Hem astların hem de kurumun çıkarları bakımından yıkıcı.

Kellerman (2004) yıkıcı liderliği önce etkin ve etik olmayan liderlik olmak üzere 2 kısma ayırmış, daha sonra ise yetersiz, sert, ölçsüz, duyarsız, yozlaşmış, dar görüşlü ve fena olarak yedi yıkıcı liderlik türü belirlemiştir. Ashforth (1994) da yıkıcı liderliğin keyfiyet ve ego tatmini, astları hor görme, yeterince önemsememe, çatışma çözmede zorlayıcı bir tarz, girişimleri caydırma ve keyfi cezalandırma olarak altı boyutu olduğunu öne sürmüştür.

Yıkıcı liderliğin pasif türlerinin aktif türlerden daha çok seyrettiği, en çok görülen yıkıcı liderlik türünün laizzes-faire, destekleyici-sadakatsiz ve raydan çıkmış, en az yaygın olanın ise zorba liderlik olduğu görülmüştür (Aasland ve diğerleri, 2010). Laissez-fair (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler) liderlik türü de kurumun meşru menfaatlerini pasif olarak zedeleyeceğinden, yıkıcı liderlik olarak kabul edilmiştir (Einarsen ve diğerleri, 2007). Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland ve Hetland (2007) laissez-faire tipi liderliğin yıkıcılığı araştırarak çalışmada, bu tip liderliğin etkisiz bir liderlik türü olmadığını, yıkıcı bir liderlik türü olduğunu bulmuşlardır. Laissez-faire tipi liderlik rol çatışması, rol karmaşası ve iş arkadaşlarıyla çatışma ile pozitif ilişki göstermiş, dolayısıyla nötr olmadığı, yıkıcı bir liderlik türü olduğu anlaşılmıştır (Skogstad ve diğerleri, 2007). Schyns ve Schilling (2013) ise, laissez-faire liderliği yıkıcı liderlik olarak ele almamayı tercih etmiş, bu tip liderliği etkili olmayan bir liderlik türü olarak benimsemişlerdir.

Hauge, Skogstad, Einarsen (2007), işyerindeki stres kaynaklarıyla liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve rol çatışması, kişilerarası çatışmalar, zorba ve laizzes - faire liderliğin işyerinde zorbalığa neden olduğunu bulmuştur. Zorba yönetim, astlar arasında özsaygının, performansın, çalışma birimi uyumunun ve lider desteğinin azalması ile isteksizliğin, stresin, çaresizliğin ve işe yabancılaşmanın artmasına neden olmaktadır. Bu etkiler uzun vadede zorba davranışların sürekliliğine neden olan bir kısır döngüye de sebep olabilir (Ashforth, 1994).

YIKICI LİDERLİĞİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Bir liderin yıkıcı davranışlarda bulunmasının nedenlerinin ne olabileceğine dair çeşitli görüşler vardır. Liderlik davranışlarının yapıcı veya yıkıcı olmasına neden olan temel faktör, liderin nüfuzunu kullanma biçimidir. Şiddet ve diğer saldırgan davranışlar da dâhil olmak üzere, yıkıcı eylemler büyük oranda liderin gücünü kanıtlama güdüsü, narsisizm, otoritecilik ve düşük öz yeterlik algısı gibi kişilik eğilimlerinin yanı sıra korku, sonuç belirsizliği, olumsuz yaşam temaları, bencillik ve üstünlük algısı gibi kişisel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Eylemlerin yıkıcı olmasını tetikleyen diğer bir faktör de grubun ve kurumun özellikleridir. Grup düzeyinde mahrumiyet, mağduriyet ve adaletsizlik algısı ve kurum düzeyinde merkezîyetçilik, şiddeti bir kontrol mekanizması olarak kullanma ve diğer kurumların aşağılanması gibi özellikler bu tür liderlerin nüfuz kullanma şeklini etkileyeceğinden yıkıcı liderlik davranışlarını teşvik edebilirler (Mumford ve diğerleri, 2007, s. 218). Liderin yapıcı ya da yıkıcı davranmasını etkileyen bir diğer faktör de onun değerler sistemidir. Kişi, liderlik sürecinde karşılaştığı bir problemi kendi değerlerine göre yorumlar ve yapılandırır. Dolayısıyla bulduğu çözümler de değerleri

doğrultusunda olacaktır, çünkü belirli değerler sistemi yıkıcı davranışlarla ilişkilidir (Illies ve Reiter-Palmon, 2008). Buradan değer yargılarının liderlik davranışlarıyla bağlantılı olduğunu ve kişilerin liderlik stillerini değer yargılarına göre şekillendirdiğini söylemek mümkündür.

Yıkıcı liderlik sürecinden sadece lideri sorumlu tutmak resmin bütünü kaçırarak demektir (Thoroughgood ve diğerleri, 2011). Yıkıcı liderliğin oluşması ve sürdürülmesine yardım eden ve “zehirli üçgen” adı verilen üç temel faktör bulunmaktadır. Bu üçgeni oluşturan öğeler lider, takipçiler ve çevredir. Yıkıcı lideri oluşturan özellikler karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, yaşam temalarının olumsuzluğu ve nefret ideolojisi. Elverişli takipçiler boyun eğenler ve göz yumanlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Boyun eğen takipçileri elverişli kılan özellikler karşılanmamış ihtiyaçlar, düşük öz değerlendirmeler ve düşük olgunluk seviyesi iken, göz yuman takipçileri elverişli kılan özellikler hırs, benzer dünya görüşü ve kötü değerlerdir. Çevrenin yıkıcı liderliğe vesile olmasına neden olan özellikler istikrarsızlık, tehdit algısı, kültürel değerler ile yeterli ve etkin olmayan kurumlardır. Bu üç faktör birbirini besleyip pekiştirerek yıkıcı liderliğin varlığını sürdürmesini sağlar (Padilla, Hogan ve Kaiser (2007). Yıkıcı liderlikte zehirli üçgen yaklaşımı Thoroughgood ve diğerleri (2011) tarafından da test edilmiş ve doğrulanmıştır.

Goldman (2011) yıkıcı liderlik stiline bir kurumda yukardan aşağıya doğru inip kurum boyunca yayılan kötü bir davranış zincirinden doğduğunu savunmaktadır. Ona göre yıkıcı lider, kurumdaki nezaketsizlik, kişilik ve davranış bozuklukları, duygusal değişimler, narsisizm, sorunlu kurum politikaları, tutarsız iş koşulları ve sistemle ilgili karışıklıklar gibi bir dizi faktörün ürünüdür. Liderler kişilik, yetersizlik, adaletsizlik ya da kişiliklerine yönelik tehdit algısı ve finansal sebepler, düşük kurumsal kimlik gibi çeşitli nedenlerden dolayı da yıkıcı davranışlar gösterirler (Aasland ve diğerleri, 2010). Özellikle zorbalıkla ilgili çalışmalarda yıkıcılık davranışlarında kurbanın da rolünün olduğu savunulmuştur (Ferris ve diğerleri, 2007). Bu düşünceye göre yıkıcı davranışlara maruz kalan kişi bazı kişilik veya kurum özellikleri nedeniyle bu tür davranışların hedefi haline gelmektedir. Reed ve Bullis (2009) yıkıcı liderliğe maruz kalma oranı ile kurumda sahip olunan pozisyonun yüksekliği arasında ters orantı bulmuştur. Van de Vliert ve Einarsen (2008) göre, iklimin sertliği ve toplumsal zenginlik ile yıkıcı liderlik anlayışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bir liderin yıkıcı davranışının nedenlerinden biri önem duygusudur. Eğer bir lider kendisinin çok önemli olduğuna, her şeyin kendisine bağlı olduğuna, bir işi yapabilecek tek kişinin kendisi olduğuna, ya da o işi en iyi kendisinin yapabileceğine inanırsa, bu onun performansını köreltecek hatta tamamen kötüleştirecektir (Couper, 2007). Dolayısıyla bir lideri yıkıcı yapan en önemli unsurlardan biri önem duygusudur. Burada lider kendisinin içinde olmadığı bir sürecin çökeceğine inanır. Genel anlamda bu tür liderlik özelliklerinin yıkıcılığa katkıda bulunduğu söylenebilir.

YIKICI LİDERLİĞİN ÖRGÜT VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yıkıcı liderlik işverenler, çalışanlar ve onların aileleri için ciddi bir sorundur (Tepper, 2007). Bu bağlamda yıkıcı liderlik davranışları hem astlar, hem örgüt, hem iş, hem de lider bakımından liderlik süreci için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Yıkıcı liderlik çeşitli kurumsal çıktıları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Harris ve diğerleri, 2007). Yıkıcı davranışlar, astların işlerini ve çalıştıkları kurumu olumsuz değerlendirmelerine neden olmakta, motivasyonu, memnuniyeti ve bağlılık seviyesini azaltmakta, iş-aile çatışmasına zemin hazırlamakta, duygusal ve stres kaynaklı sorunları arttırmakta, çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemekte, üretkenliğe zarar veren işyeri davranışlarını tetiklemektedir (Harris ve diğerleri, 2007; Reed ve Bullis, 2009; Schyns ve Schilling, 2013). Schaubroeck, Walumbwa, Ganster ve Kepes (2007) yıkıcı liderlik davranışlarının iş doyumunu nötrleştirdiğini belirtmişlerdir. İş doyumunu düşük olan astlar, yıkıcı liderlik davranışlarından olumsuz anlamda daha fazla etkilenirken, iş doyumunu yüksek olan astlar bu davranışlardan olumsuz bir şekilde etkilenmemişlerdir. İş doyumunu düşük olan çalışanlar yıkıcı liderlikten kaygı, somatik şikâyetler, depresyon, memnuniyetsizlik, kurumsal bağlılığın azalması ve işe gelmeme gibi durumları deneyimlerler. Yıkıcı liderlik türlerinden olan despot ve

kötücül liderliğin kurumsal düzeyde çalışanların zindeliğini azalttığı, benmerkezci liderliğin ise zayıf zihinsel sağlık, düşük zindelik ve yüksek davranışsal stresle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Nyberg ve diğerleri., 2011). Yıkıcı liderliğin sonuçları sağlık açısından incelediğinde, aktif olumsuz davranışların (despot ve kötücül liderlik) astların psikolojik iyi halini azalttığı bulunmuştur (Tepper, 2000). Kelloway ve diğerleri (2005) de yıkıcı liderlik davranışlarının astlarda strese neden olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yıkıcı liderlik ile olumlu ast davranışları (Schyns ve Schilling, 2013) ve iş memnuniyeti (Reed ve Bullis, 2009) arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yıkıcı liderliğe maruz kalma bireyin performansını düşürdüğü (Harris ve diğerleri, 2007) gibi, grup içinde akran desteğini zedeleyip çatışmaları güçlendirebileceği ve “ortak bir düşmana sahip olmanın” oluşturduğu bir dayanışma ortamına da yol açabileceği vurgulanmıştır (Schyns ve Schilling, 2013). “Ortak düşman” izleyenlerin bir amaca odaklanmasını sağlayacağından, amacın gerçekleştirilmesi kolaylaşır.

Yıkıcı liderliğin, liderin kendisine yönelik sonuçlarından bazıları lidere karşı tavırlar, lidere yönelik takipçi direnci ve amire güvenin azalması gibi davranışlardır (Schyns ve Schilling, 2013). Hauge, Skogstad ve Einarsen (2007) stres yaratan işyeri koşullarının ve yıkıcı liderliğin, astların birbirine uyguladığı işyeri zorbalığını arttırdığını bulmuşlardır. Yıkıcı liderlik işyerinde hırsızlığı, sabotajı, psikolojik huzursuzluğu ve kurumsal başarısızlığı arttıracığı için, yıkıcı liderlik sonucunda, kurumun da genel olarak bir bedel ödeyeceği varsayılabilir (Tepper, 2007). Yıkıcı liderliğin olumsuz etkilerinin bu kadar kapsamlı oluşu dikkate alındığında, kurumların yıkıcı liderlik davranışlarıyla mücadele etme ve yıkıcı liderliğin oluşmasını engelleme yollarını bilmesi gerekir.

YIKICI LİDERLİĞİN ÖNLENMESİ

Yıkıcı liderlik konusunda çalışmanın nihai amacı yıkıcı liderliğin kişilere ve kurumlara verdiği zararın önüne geçmektir. Bunun için lidere, astlara ve kurumun diğer öğelerine sorumluluk düşmektedir. Couper (2007) yıkıcı liderliği önlemek için liderlere şu önerilerde bulunmuştur:

- Her şeyi kendiniz yapmaya çalışmayın, sorumluluğu paylaşın.
- Kendinizi ait olduğunuz ekiplerden ayrı tutmayın.
- Kendinizi her zaman değerlendirin ve eleştirin.
- Başkalarından bir şeyler öğrenmeye açık olun.
- Yaralanmazlık duygusu sizi korunmasız kılar, incinebileceğinizi kabul edin.

Kurumlar ilke ve prosedürlerini, kurumsal inanç ve değerlerini ve kurumsal atmosfere zemin oluşturan diğer kurumsal özelliklerini değerlendirmelidir, çünkü makro-düzeydeki bu tür özellikler kurumda yıkıcı liderliğe müsamaha gösterileceğine dair gizli mesajlar vererek yıkıcı liderlik davranışlarını teşvik edebilir (Thoroughgood ve diğerleri, 2011).

Kişisel değerler sisteminin yıkıcı liderlik davranışına doğrudan neden olabileceğini savunan Illies ve Reiter-Palmon’a (2008) göre, kurumlar hangi liderlerin yıkıcı davranma eğiliminde olduğunu ve hangi ortamların yıkıcı davranışları kolaylaştırabileceğini önceden saptamalı ve bu tehditleri nötrleştirmelidir. Örneğin liderleri etik ortamlarla çevrelemek, bu liderler yıkıcı olmaya müsait bir değerler sistemine sahip olsa da, yıkıcı liderliği azaltmak için etkili bir yöntem olabilir.

Yıkıcı liderliğin öncüllerinin araştırılması gerektiği, bu bilgiye sahip olunduğu zaman yıkıcı liderlik davranışlarının engellenebileceği, kurumsal tepki araçlarının geliştirilebileceği ve kurumun meşru menfaatlerini hiçe sayan liderlerin ıslah edilebileceği savunulmuştur (Aasland ve diğerleri, 2010). Buna ilaveten yıkıcı liderlik davranışlarını etkisizleştirecek etik bir çerçeve oluşturulmalıdır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Lider önde giden, yol gösteren, yöneten ve ilham veren kişi anlamına gelmektedir. Liderlik, bir bireyin bir grubu ortak bir amaca ulaşmak için etkilediği bir süreçtir. Liderler etkileme güçlerini süreç içerisinde yapıcı ya da yıkıcı bir şekilde kullanabilirler. Yapıcı liderlik bir liderin kurumdaki astların meşru menfaatlerini eylemlerle destekleyen davranışlarıdır. Yıkıcı liderlik,

liderlik pozisyonundaki kişilerin, takipçilerini olumsuz yönde etkileyen, onların motivasyonunu, uyumunu ve kurumun hedeflerine bağlılığını azaltan davranışlarıdır. Yıkıcı liderliğin despot, kötücül, bencil, kendini koruyan, özerk, zorba, raydan çıkmış, yetersiz, sert, ölçsüz, duyarsız, yozlaşmış, dar görüşlü, fena, laizzes - faire, (bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler) gibi türleri bulunmaktadır.

Liderlik davranışlarının yapıcı veya yıkıcı olmasına neden olan temel faktör, liderin nüfuzunu kullanma biçimidir. Yıkıcı eylemler büyük oranda liderin gücünü kanıtlama güdüsü, değer sistemi, kendini önemli görme, narsisizm, otoritecilik ve düşük öz yeterlik algısı gibi kişilik eğilimlerinin yanı sıra korku, sonuç belirsizliği, olumsuz yaşam temaları, bencillik ve üstünlük algısı gibi kişisel faktörlerden, kurumun özelliklerinden, kaynaklanmaktadır. Yıkıcı liderliğin oluşması ve sürdürülmesine yardım eden ve “zehirli üçgen” adı verilen lider, takipçiler ve çevreden oluşan üç temel faktör bulunmaktadır.

Yıkıcı liderlik örgüt, lider, çalışanlar ve onların aileleri için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yıkıcı davranışlar, astların işlerini ve çalıştıkları kurumu olumsuz değerlendirmelerine neden olmakta, motivasyonu, memnuniyeti ve bağlılık seviyesini azaltmakta, iş-aile çatışmasına zemin hazırlamakta, duygusallık ve stres kaynaklı sorunları arttırmakta, çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemekte, üretkenliğe zarar veren işyeri davranışlarını tetiklemektedir.

Kurumlar hangi liderlerin yıkıcı davranma eğiliminde olduğunu ve hangi ortamların yıkıcı davranışları kolaylaştırabileceğini önceden saptamalı ve bu tehditleri nötrleştirmelidir. Yıkıcı liderlikle ilgili bilgi sahibi olduğunda, yıkıcı liderlik davranışlarını engellemek, yıkıcı liderlerin ıslah edilmesi mümkün olabilmektedir. Bu amaçla kurumlar, yıkıcı liderlik davranışlarıyla mücadele etme ve yıkıcı liderliğin oluşmasını engelleme yollarını öğrenmelidirler. Ayrıca yıkıcı liderlik davranışlarını uygulanamaz kılacak etik bir çerçeve oluşturulmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
- Adair, J. (2010). *100 harika fikir: Etkili liderlik ve yönetim için* (Uyan, S., Çev.). İstanbul: Babıali Kültür.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Couper, I. D. (2007). The impotence of being important – reflections on leadership. *Annals of Family Medicine*, 5(3), 261-262.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, M. R., & Harvey, M. G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Gachter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-967.
- Goldman, A. (2011). Demagogue to dialogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40, 235-241.
- Harris, K. C., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. Z. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Illies, J. J. & Reiter-Palmon, R. (2008). Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*, 82, 251-272.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In J.

- Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Ed.), *Handbook of work stress* (s. 89-112). Thousand Oaks: Sage
- Mumford, M. D., Espejo, J., Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., Eubanks, D. L. & Connelly, S. (2007). The sources of leader violence: A comparison of ideological and non-ideological leaders. *The Leadership Quarterly*, 18, 217-235.
- Northouse, G. (2007). *Leadership theory and practice* (3. Baskı). Thousand Oak, London, New Delhe: Sage
- Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widerszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund, H. & Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work*, 34, 267-281.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T. & 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, 647-672.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B. & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230-255.
- Van de Vliert, E. & Einarsen, S. (2008). Cultural construals of destructive versus constructive leadership in major world niches. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(3), 275-295.
- Van de Vliert, E., Matthiesen, S. B., Gangsøy, R., Landro, A. B., & Einarsen, S. (2010). Winters, summers, and destructive leadership cultures in rich regions. *Cross-Cultural Research*, 44(4), 315-340.

EXTENDED ABSTRACT

Leadership is a concept that has existed and preserved its importance since ancient times. Leadership involves the skills of gathering the team around certain goals, influencing, and motivating. Northouse (2007) defines leadership as a process by which an individual influences a group of individuals to reach a common goal. During this process, the leader can guide the team in a constructive or destructive direction (Illies and Reiter-Palmon, 2008). Being a multidimensional phenomenon, leadership has several responsibilities regarding the organization, task, and followers (Northouse, 2007; Adair, 2002; Adair, 2010). However leaders sometimes not only fail to fulfill these responsibilities, but they also abuse their influence (Reed ve Bullis, 2009).

Studies related to this field have examined the personal characteristics, management style and functions, organizational or team position, and subordinate-directed attitudes of effective leaders whereas ineffective leadership has not been covered widely enough. Destructive leadership is a serious problem existing in many organizations today. It harms not only subordinates, but also organization and leader herself/himself. Tepper (2007) stated that destructive leadership has a negative effect on employers, employees, and their families. Considering the fact that destructive leadership has such a wide range of negative effects, organizations should immediately fight it (Schyns and Schilling, 2013).

Although it constitutes such a big problem in modern business life and has been studied for a long time in foreign literature, destructive leadership has not been fully handled in Turkey yet. This study aims to fill the theoretical gap in Turkish literature and help related field studies.

Destructive leadership consists of systematic behavior of abusing the legitimate interests of an organization by sabotaging its goals, resources, tasks, and effectiveness or subordinates' motivation, well-being, and job satisfaction. A leader can perform both constructive and destructive behaviors at the same time or in a continuum (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen and Einarsen, 2010).

Destructive leadership comes in many dimensions and types. Nyberg et al. (2011) divided destructive leadership into three categories: autocratic, malevolent, and self-centered. While evaluating the destructiveness of leadership, Van de Vliert and Einarsen (2008) defined two principles (subordinate orientation and leader direction) and accordingly they covered destructive leadership under three subtitles: autocratic, self-protective, and autonomous. Einarsen et al. (2007) suggested that there are three types of destructive leadership: tyrannical, derailed, and supportive-disloyal. Kellerman (2004) made two classifications while depicting destructive leadership. First, she named two categories, unethical and ineffective, and then she described seven types: incompetent, rigid, intemperate, callous, corrupt, insular, and evil. Ashforth (1994, p. 755) asserted that destructive leadership has six dimensions: arbitrariness and self-aggrandizement, belittling others, lack of consideration, a forcing style of conflict resolution, discouraging initiative, and noncontingent punishment.

There are several factors that may create destructive leadership. Destructive acts usually result from personal dispositions such as the leader's motive to prove herself/himself, narcissism, authoritarianism, and low self-esteem as well as other personal factors such as outcome obscurity, negative life themes, selfishness, sense of superiority, and values system (Illies and Reiter-Palmon, 2008). Another factor triggering the destructiveness of actions is characteristics of the team and the organization. Characteristics like deprivation and sense of unjustness at the team level and self-centeredness, use of violence as a control mechanism, and belittling of other organizations at the organizational level may encourage acts of destructive leadership since they may affect the way leaders use their influence (Mumford et al., 2007). There are three factors that help create and continue destructive leadership: leader, followers, and environment. Also called the toxic triangle, these three factors feed and reinforce each other and contribute to the continuity of destructive leadership (Padilla, Hogan and Kaiser, 2007).

Destructive leadership behaviors have negative effects on the leadership process on the side of subordinates, organization, task, and the leader. Destructive behaviors cause subordinates to evaluate their job and organization negatively, reduce their level of motivation, satisfaction, and organizational commitment, form a basis for work-family conflict, increase emotional and stress-rooted problems, affect their performances negatively, and trigger counterproductive work behavior (Harris et al., 2007; Reed and Bullis, 2009; Schyns and Schilling, 2013). Hauge, Skogstad and Einarsen (2007) found that destructive leadership increases bullying among subordinates. Because destructive leadership increases theft, sabotage, psychological discomfort, and organizational failure in the workplace, it would be sensible to assume that the organization pays a general price as a result of destructive leadership (Tepper, 2007). Considering the fact that the negative effects of destructive leadership are so broad, it is clear that organizations should take steps to fight and prevent destructive leadership behaviors.

The ultimate aim of studying destructive leadership is to disable the harm it does to people and organizations. There are things that the leader, followers, and the organization should do to achieve this. Couper (2007) suggested that leaders should distribute responsibility, become part of the team, do self-evaluation and self-criticism, and be open to learning to prevent destructive leadership. Thoroughgood et al. (2011) recommended organizations to examine their principles and procedures, organizational beliefs and values, and other organizational characteristics that form the grounds of organizational atmosphere because these macro-level characteristics may encourage destructive leadership behaviors by covertly implying that destructive leadership will be tolerated in the organization. According to Illies and

Reiter-Palmon (2008), who assert that personal values systems might directly cause destructive leadership behaviors, organizations should predetermine which leaders may have a disposition to behave destructively and which environments may facilitate destructive behaviors and they should neutralize these threats. For example, surrounding leaders with ethical frameworks can be an effective method to prevent destructive leadership even if those leaders have a disposition to behave destructively. Besides, as proposed by Aasland et al. (2010), studying the antecedents of destructive leadership and using this knowledge to develop organizational response tools in order to prevent such behavior may enable rehabilitating destructive leaders.