



ISSN:2528-9705

# Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi

## Journal of Organizational Behavior Research

<http://odad.org>

Cilt / Vol. : 2

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2017



**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ**  
**THE JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH**

**Cilt / Volume: 2      Sayı / Issue: 2      Yıl / Year: 2017**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Sema POLATCI

**ISSN: 2528-9705**

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü  
60150 TOKAT

E-Posta/E-Mail: [info@odad.org](mailto:info@odad.org)

Kapak fotoğrafı için Sayın Andian LUTFI'ye teşekkürler...

Special Thanks to Mr. Andian LUTFI for cover photo...

## İNDEKS BİLGİLERİ

*Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.*

Akademik Araştırmalar İndeksi  
**Acarindex.com**



*International Institute of Organized Research*

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
(ODAD)

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR RESEARCHES  
(JOOBR)

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış, insan kaynakları ve çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik gelişim ve paylaşım katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Organizational Behavior Researches (JOOBR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published bianually. JOOBR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of organizational behavior, human resources and business envorinment. In JOOBR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, should be preapared according to guideline of JOOBR. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOOBR. Copyrights for all articles published in JOOBR reserved. For quotation, JOOBR must be cited



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ  
Araştırmaları Dergisi

*Bilim Kurulu*

*Members of the Science Board*

**Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN**

*Erciyes Üniversitesi*

**Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

*Başkent Üniversitesi*

**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

*Selçuk Üniversitesi*

**Prof. Dr. Nurullah GENÇ**

*T.C. Merkez Bankası*

**Prof. Dr. Asep HERMAWAN**

*Trisakti Üniversitesi, Endonezya*

**Prof. Dr. Himmet KARADAL**

*Akşaray Üniversitesi*

**Prof. Dr. Çiğdem KIREL**

*Anadolu Üniversitesi*

**Prof. Dr. Enver ÖZKALP**

*Anadolu Üniversitesi*

**Prof. Dr. Suna TEVRUZ**

*Marmara Üniversitesi*

**Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN**

*Marmara Üniversitesi*

**Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

*Hitit Üniversitesi*

**Prof. Dr. Azize ERGENELİ**

*Hacettepe Üniversitesi*

**Prof. Dr. Semra GÜNEY**

*Hacettepe Üniversitesi*

**Prof. Dr. Farzand Ali JAN**

*Comsats University, Pakistan*

**Prof. Dr. Aşkın KEŞER**

*Uludağ Üniversitesi*

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

*Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi*

**Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

*Kültür Üniversitesi*

**Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN**

*Trisakti Üniversitesi Endonezya*



*Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler*  
*Reviewers List of This Issue*

**Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU**

*Hacettepe Üniversitesi*

**Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL**

*Fırat Üniversitesi*

**Doç. Dr. Aysun KANBUR**

*Kastamonu Üniversitesi*

**Doç. Dr. Kubilay ÖZYER**

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Doç. Dr. Hasan TAĞRAF**

*Cumhuriyet Üniversitesi*

**Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi*

**Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN**

*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

**Yrd. Doç. Dr. Engin KANBUR**

*Kastamonu Üniversitesi*

**Doç. Dr. Adem BALTAÇI**

*Medeniyet Üniversitesi*

**Doç. Dr. Hasan GÜL**

*Ondokuzmayıs Üniversitesi*

**Doç. Dr. Onur KÖKSAL**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*

**Doç. Dr. Sema POLATCI**

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Yrd. Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ**

*Cumhuriyet Üniversitesi*

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet Durdu BİÇKES**

*Nevşehir Üniversitesi*

**Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEİN**

*Çankırı Karatekin Üniversitesi*

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa KARACA**

*İnönü Üniversitesi*



| <i>İçindekiler</i><br><i>Table of Contents</i>                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>Sayfa No.</i><br><i>Page</i><br><i>Num.</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. <b>Stratejik Girişimcilerin Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Neo – FFI Kişilik Envanteri Uygulaması</b><br>A Research to Define the Personality Traits of Strategic Entrepreneurs':<br>The Application With Neo – FFI Personality Inventory<br><b>Mustafa KARACA.....</b> | <b>1 – 19</b>                                  |
| 2. <b>Hemşirelerde İş Tatmininin Motivasyon Düzeyine Etkisi</b><br>The Effect of Job Satisfaction of Nurses on Motivation<br><b>Türker BAŞ, Özgün ÜNAL, Mustafa AMARAT, Deniz SAĞLIK.....</b>                                                                                                        | <b>20 – 39</b>                                 |
| 3. <b>Aşırı Nitelikliliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Moderator Etkisi</b><br>The Moderating Effect of Collective Gratitude on the Overqualification-Turnover Intention Relationship<br><b>Bora YILDIZ, Fırat ÖZDEMİR, Elif HABİP, Neşe ÇAKI.....</b>               | <b>40 – 61</b>                                 |
| 4. <b>Toksik Liderliğin Sağaltımı ve Ortaya Çıkmadan Önlenmesine Dair Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş) Gelişimi Çerçevesinden Bir Bakış</b><br>A Brief Overview of Metacognitive Improvement on the Treatment and Prevention of Toxic Leadership<br><b>Onur KAZANCI.....</b>                          | <b>62 – 84</b>                                 |
| 5. <b>Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk Ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma</b><br>A Research on Exploration The Reasons of Bank Employees' Happiness and Unhappiness in the Workplace<br><b>Feriştah GÜNER, Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT.....</b>                            | <b>85 - 105</b>                                |
| 6. <b>Mantar Yönetim Yaklaşımı</b><br>Mushroom Management Approach<br><b>Taşkın KILIÇ, Hatun OLGUN.....</b>                                                                                                                                                                                          | <b>106 - 113</b>                               |
| 7. <b>Management Style and Collectivism at Turkish SMEs: An Exploratory Study</b><br>Türk Kobi'lerinde Yönetim Şekli ve Kollektivizm: Keşifsel Bir Çalışma<br><b>Ahmet Murat ÖZKAN, Ali Oğuz BAYRAKÇIL, Hasan TAĞRAF.....</b>                                                                        | <b>114 - 134</b>                               |
| 8. <b>Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma</b><br>The Relationship Between the Perception of Learning Organization and Internal Entrepreneurship: A Research in the Banking Sector<br><b>Sedat SEYMEN, Erdoğan KAYGIN.....</b>               | <b>135 - 151</b>                               |



## **TOKSİK LİDERLİĞİN SAĞALTIMI VE ORTAYA ÇIKMADAN ÖNLENMESİNE DAİR BİLİŞSEL FARKINDALIK (ÜSTBİLİŞ) GELİŞİMİ ÇERÇEVESİNDEN BİR BAKIŞ**

Arş. Gör. Onur KAZANCI<sup>1</sup>

### **ÖZET**

*Liderler, liderlik ettikleri örgütün ve toplumun geleceğinde en önemli yere sahiptirler. Ancak liderlerin mekanik birer varlık olmadığı ve onların da birer insan oldukları, her zaman rasyonel davranışlarda bulunamayacakları unutulmamalıdır. Yönetim yazınında liderlerin takipçilerini ve örgütlerini olumsuz sonuçlara götürebilecekleri daha doğrusu bu sonuçlara neden olan kişilerin “lider” olarak adlandırılıp adlandırılmayacağına dair tartışmalar devam etmektedir. Bu konuda kesin olarak varlabilmiş bir ortak nokta yoktur. Ancak diğer taraftan da liderlerin, örgütleri ve takipçilerini içinden çıkılmaz derece zor durumlara sürüklemeleri hem siyasi hem de işletme tarihinde çok kez karşılaşılmış bir durum olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Örgüt ve takipçilerini geri döndürülemez sorunların içine atan bireylerin bu örgütlere önderlik ettikleri ve örgüt üyeleri tarafından bir lider olarak kabul edildikleri görülmektedir. Bu çalışmanın amacı liderlik yazınında yeni yeni göz önüne alınmaya başlanan olumsuz liderlik türlerinden birisi olan toksik liderlik kavramını ve boyutlarını ele almanın yanı sıra liderlerin bilişsel farkındalıklarının artırılmasının toksik durumların ortaya çıkması ya da mevcut olan bir toksik durumunun giderilmesi üzerindeki olası faydalarını tartışmaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Toksik Liderlik, Bilişsel Farkındalık, Üstbilis, Bilişsel Koçluk

## **A BRIEF OVERVIEW OF METACOGNITIONAL IMPROVEMENT ON THE TREATMENT AND PREVENTION OF TOXIC LEADERSHIP**

### **ABSTRACT**

*Leaders are of greatest importance in the future of their organizations and community for which they lead. However, it must be kept in mind that leaders are not mechanical and immaculate beings but of very human nature and thus may not always respond in reasonable ways. In literature of management, debates have long been made on the fact that leaders are greatly likely to lead their organizations and followers to undesirable consequences or on whether those who do so could righteously be called leaders or not. There is not a definitive consensus on this issue. On the other hand, it must not be ignored that leaders may mislead their organizations and followers to inextricably difficult situations, which is phenomenon frequently encountered both in management and political history. Individuals who drag their own organizations and followers to irreversible problems are often seen to lead them and accepted as leaders. The aim of the present study is to discuss toxic leadership which has been recently debated as one of negative leaderships and its related dimensions as well as potential beneficial impacts of leaders' increased cognitive awareness on discovering toxic positions or eliminating current toxicities.*

**Keywords:** Leadership, Toxic Leadership, Metacognition, Cognitive Coaching

<sup>1</sup> İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, kazancio@gmail.com

## GİRİŞ

Liderlik kavramı örgütsel yazında çoğunlukla olumlu bir anlamda kullanılması neredeyse bir gelenek halini almıştır. Hep örgütünü hedeflere etkin ve etkili bir şekilde ulaştıran, takipçilerinin tüm potansiyellerini kullanabilen, onları güçlendiren, karar süreçlerine dahil eden mükemmel ve başarılı liderlerden bahsedilmektedir. Liderliğin kimi zaman takipçilerini ve örgütü yıkabilecek bir zehir olabileceği göz ardı edilme eğilimindedir. Ancak tarihsel veriler takipçilerini ve liderlik yaptığı örgütü/toplumu felakete kadar sürüklemiş liderlerin varlığını defalarca, kanıtlarıyla gözler önüne sermiştir. Buna rağmen olumsuz sonuçlar doğuran davranışların liderlik kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceğine dair tartışmalar yönetim yazınında halen sürmektedir. Bu kişilerin liderlik vasıflarına, takipçilere ve liderlik ettikleri bir gruba, örgüte, topluma yani “lider” olarak bahsedilmek için gerekli koşullara sahip oldukları da aşikardır. Bu nedenle liderlik kavramını sadece olumlu bir bağlamda ele almak kanaatimizce yeterli değildir. Liderlerin, meşru (iyi niyetli) veya gayri meşru (kötü niyetli) olarak aldıkları kararlar, sergiledikleri davranışlar, takipçileriyle kurdukları ilişkiler, yarattıkları kurumsal ortam gibi nedenlerle kendilerini, takipçilerini ya da örgütlerini olumsuz durumlara sürükleyebilmeleri mümkündür.

Toksik liderliğin günümüz örgütlerinde giderek yaygınlaşmakta olduğuna daha doğrusu belki de artık göz ardı edilmediğine dair pek çok söylem mevcuttur (Thoroughgood vd., 2012). Siyasetten özel işletmelere, Sivil Toplum Kuruluşları’ndan kamu kuruluşlarına, spor kulüplerinden en küçük gruplara kadar etki ettiği alanda işlevselliğe zarar veren önemli kaynaklardan bir tanesidir (Kets de Vries, 2016). Toksik Liderlik üzerine yapılan araştırmalar yönetim yazınında yeni yeni ön plana çıkmaya başlasa dahi halen daha bu durumun tespiti, açıklaması ve önlenmesi ya da giderilmesine dair yapılan çalışmalar oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin toksik liderlik durumlarına karşı önlem alabilmeleri ya da bu durumu önleyebilecek eylemlerde bulunabilmeleri mümkün olamamaktadır.

Bu çalışmanın amacı Padilla ve meslektaşlarının (2007) çok boyutlu bir yapı ile kavramsallaştırdıkları toksik liderlik kavramı bağlamında konunun irdelenmesi ve Klinik Psikiyatri alanında bir terapi yöntemi olarak kullanılan farkındalık gelişimi ile ilişkilendirilen bilişsel farkındalık (üstbiliş) süreçlerinin öğretilmesinin toksik liderliğin durdurulması ve eğer mümkünse daha ortaya çıkmadan önlenmesine yönelik faydasını



tartışmaktır. Örgütlere kimi zaman geri döndürülemez hasarlar verebilen, takipçilerin örgüte bağlılığı, işe duydukları saygı, işten kaytarma istekleri, işe gelmeme davranışları gibi verimliliği etkileyen davranışlar üzerinde dramatik etkileri olan toksik liderliğin önlenmesine dair bir mum yakmayı hedefleyen bu çalışma ardılı olabilecek çalışmaların yapılması vasıtasıyla alanda karanlık bırakılan bir noktayı aydınlatmayı hedeflemektedir.

Toksik liderlik kavramı dahi yazında yepyeni bir konu iken bu durumun sağaltımı ve ortaya çıkmadan engellenebilmesine dair yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma söz konusu durumun önüne geçilebilmesi için lider ve takipçilerin üstbiliş stratejilerini öğrenmeleri ve üstbilişsel yeteneklerini geliştirmelerinin faydalı olacağı düşüncesini ortaya atmaktadır. Bu söylemini temellendirmek amacıyla da üstbiliş alanında yapılan çalışmalar ile bilişsel farkındalık temelli terapiler ve psikolojik faydaları bağlamında yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları bir araya toplamaktadır. Ancak çalışmayı psikiyatri ve psikoloji alanlarının dışına da taşıyabilmek amacıyla bilişsel farkındalık gelişiminin bilişsel koçluk yaklaşımı çerçevesinde gerçekleşen yönü ele alınacaktır. Bilişsel koçluk yaklaşımı literatürde ağırlıklı olarak öğrenim alanında öğretmenleri merkez alan çalışmalarla kendisini göstermektedir (Demir ve Doğanay, 2014). Bu çalışmada, bilişsel koçluk yaklaşımı çerçevesinden, bilişsel farkındalığın (üstbiliş) geliştirilmesinin örgütler için önemli bir sorun haline gelen toksik liderlik davranışının önüne geçilmesindeki faydaları irdelenecek ve bu bakış açısı yönetim ve organizasyon alanına taşınmaya çalışılacaktır.

### 1. Toksik Liderlik

Lider ya da takipçi olsun, örgüt içindeki bireyler tam anlamıyla rasyonel olarak davranamazlar. İnsan olmalarının getirdiği içsel süper-ego (üst benlik) ve id (alt benlik) çatışmaları sonucunda inkar, bastırma, telafi, yansıtma, mantığına bürünme, özdeşleşme, yüceltme, yer değiştirme, gerileme, karşıt tepki geliştirme ve hayal kurma gibi savunma mekanizmaları ortaya çıkarmaktadırlar. Güncel pek çok liderlik anlayışının ortaya atılmasına rağmen liderler, örgütsel amaçlara ulaşmak için hedeflerini belirlerken takipçilerinin tamamen rasyonel davranacakları düşüncesinden ne yazık ki uzaklaşmamaktadır (Kets de Vries M., 2006, s. 5). Bu ön kabul ile hazırlanan planlar uygulamanın insanlar tarafından yapılması nedeniyle çoğu zaman istenen sonuçlara ulaşamamakta hatta tam tersine tahmin edilemeyen sorunların ortaya çıkmasına dahi neden olabilmektedir. (Kets de Vries, 2009, s. 35).



Örgütlerin liderler ve yöneticileri de birer insan olduklarından dolayı aldıkları kararlar her zaman örgüt için olumlu anlamda rasyonel olamayacağı düşünülebilir. Burada lider ve yöneticilerin alacakları kararların diğer çalışanların kararlarından farkı örgütte bir grubu ya da bütünü etkileyecek düzeyde olmalarıdır. Bu nedenle onların aldıkları kararlar başında oldukları grubun ya da örgütün performansı ve geleceği ile doğrudan ilişkili olacaktır. Bu bağlamda liderlerin olumlu ya da olumsuz davranışlarının da farklı etkiler yaratacağı düşünülebilir. Liderlerin olumsuz davranışları ise her zaman liderin yönetsel ya da işe dair yetersizliğinden değil liderin zararlı olabilecek davranışlarından da kaynaklanıyor olabilir (Harvey vd., 2007). Liderliğin bu şekilde karanlık bir yüzü olabileceği halen daha alanyazında mütabık kalınabilmiş bir konu değildir (Hogan ve Kaiser, 2005; Kellerman, 2004; Yukl, 1999'dan aktaran Padilla vd., 2007). Ancak liderlerin benmerkezcil ve narsisist davranışlar sergilemek suretiyle hem takipçilerine zarar veren hem de sağlıksız bir örgüt kültürü oluşmasına neden olan davranışları olduğunu söylemek mümkündür (Campbell, 2016).

Liderliğin bu karanlık yüzüne dair yapılan çalışmalar farklı perspektiflerden yaklaşmak ve farklı şekillerde isimlendirmek suretiyle bu olguyu “*yıkıcı liderlik*” çatısı altında incelemektedirler (Einarsen vd., 2007). Kusy ve Holloway (2009) ise toksik lideri betimlerken “*kontrol delisi*”, “*narsist*”, “*manipülatör*”, “*zorba*”, “*zehirli*” ve “*hor gören*” tabirlerini kullanmış ve bu kişilerin davranışlarını tanımlamak için “*zehirlemek*”, “*yozlaştırmak*”, “*kirletmek*” ve “*lekelemek*” fiillerini kullanmıştır. Goldman (2006) ise toksik liderin karakteristik özelliklerinin “*rahatsız edici*”, “*ukala*”, “*itici*”, “*ihmalkar*”, “*konusmaları bölen*”, “*motor gibi konuşan*” ve “*kıpır kıpır kıpırdanan*” olduğunu söylemiştir. Krasikova ve meslektaşları (2013) liderin kişisel hedeflerinin örgütün hedefleri ile çakışması ya da örgütün hedefleriyle uyumlu olsa bile çalışanların hedeflere ulaşmak için yeterli olamamalarının liderlerde toksik davranışlar ortaya çıkarabileceğini belirtmektedir.

Toksik liderlik kavramı Padilla ve meslektaşlarının (2007) bu olguyu isimlendirmek için kullandıkları kavramdır. Toksik liderlik kavramı için liderin özellikleri, takipçilerin yapısı ve örgütsel ortamın durumundan etkilenerek bu üç katmanın üzerinde de olumsuz etkilere neden olan, bu etkilerin hem doğrudan hem de dolaylı şekilde ortaya çıkabildiği bir liderlik davranışı olduğu söylenebilir (Edwards vd., 2015). Toksik liderin örgüt içindeki konumu ne



olursa olsun onunla etkileşim içinde olan tüm çalışanlar bu toksik durumdan etkilenme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar (Kets de Vries; 2014).

Padilla ve meslektaşlarının (2007) oluşturduğu zehirli üçgen (toxic triangle) modeli toksik liderliğin oluşmasında tek başına liderin kişilik özelliklerinin yanı sıra onun toksik davranışlarına boyun eğen ya da onları destekleme eğiliminde olan takipçiler ile birlikte bu davranışların iletimini, astlar tarafından kabullenilebilirliğini ve uygulanabilirliğini kolaylaştıran toksik ortamların da etkin olduğunu öne sürmektedir. Toksik liderlik davranışlarının farkına varılması ya da kabullenilmesi süreci uzadıkça takipçilerin ve örgütün etkinliğini azaltacak durumların ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır (Kets de Vries, 2007).

Alanyazında model oluşturmaya yönelik yapılan yakın dönem araştırmalar toksik liderliğin çözümlenebilmesi için sadece liderin kişilik özelliklerinin değil aynı zamanda liderin içinde bulunduğu grup ve çevre dinamiklerinin de göz önüne alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Kesken ve Ayyıldız Ünnü, 2011, s. 202; Jha ve Jha, 2015; Padilla, 2007; Kusy ve Holloway, 2009, s. 10-12).

Yukarıda bahsedilen Padilla ve meslektaşlarının (2007) tasarladıkları “Zehirli Üçgen” modeli bu çalışmalardan bir tanesidir. Bu model Toksik liderliği, toksik liderin kişilik özellikleri, kolay etkilenen takipçiler ve iletken ortamlar olmak üzere üç değişkenin bir arada bulunmasıyla ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamıştır.

**Şekil 1:** Toksik (Zehirli) Üçgen: Toksik Liderliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Üç Alan



(Padilla vd., 2007, s. 180)

Benzer şekilde Kesken ve Ayyıldız Ünnü (2011, s. 203-209) toksik liderin kişilik özelliklerini oluşturan beş unsuru şu şekilde sıralamıştır:

- Narsisizm
- Pesimizm
- İktidar arzusu
- Nefret ideolojisi
- Karizma

Toksik liderlik kavramı her ne kadar liderin kişisel özelliklerine bağlı bir kavrammış gibi düşünülmeye müsait olsa da Zehirli Üçgen Modeli bu kavramın açıklanması için liderin takipçilerinin ve örgütün çevresel dinamiklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini öne sürmektedir. Toksik liderlik davranışları hem grupsal hem de örgütsel bağlamda olumsuz etkilere neden olmakta ve bu durum da toksik liderliğin bireysel, grupsal ve örgütsel etkilerinin birbirleri ile etkileşim içinde olmalarından kaynaklanmaktadır (Harvey vd. 2007).

Modele göre liderin toksik davranışlarını sergileyebilmesi kişisel özellikleri kadar onun bu davranışlarından kolayca etkilenen takipçilerin varlığına da ihtiyaç duymaktadır. Bu tür takipçiler “uygunlar” ve “iştirakçiler” olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır. Uygunlar daha pasif ve lidere boyun eğmeye meyilli kişileri tanımlarken, iştirakçiler ise liderle benzer hedeflere sahip ve onun formel gücünden kuvvet almak amacıyla onu destekleyen takipçilerdir. Diğer taraftan ortamın özellikleri de liderin toksikliğinin yayılması için önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ortamdaki kontrol – denge sisteminin eksikliği ve dengesizlik toksikliğin hem doğrudan hem de dolaylı yoldan yayılımını kolaylaştıran etmenler olarak öne çıkmaktadırlar.

Toksik liderlik davranışı, takipçiler özelinde bakıldığında, çalışanların örgüte bağlılıklarında ve iş motivasyonlarında düşüslere neden olmaktadır (Goldman, 2009, s. 54). Özellikle iş stresini artırması nedeniyle toksik liderliğin takipçilerin işe bağlılıklarında azalmalar görüldüğü söylenmektedir (Hadadian ve Zarei, 2016).

Örgütler üzerinde gözle görülür etkileri olan toksik liderlik davranışı sadece bireyler üzerine etki etmekle sınırlı kalmaz, örgüt içindeki bu nezaketsiz ortam örgütsel iklimi de



etkileyeceğinden dolayı etki altında olmayan çalışanlara hatta müşterilere kadar sirayet edebilir (Goldman, 2009, s. 18). Toksik liderler, liderlik ettikleri örgütün faaliyetleri ve dinamikleri ile ilgili karar alma yetkisine sahip olduklarından dolayı örgüt kültürü ve örgütün işlevselliğine zarar vermek suretiyle verimlilik, etkinlik ve marka değeri açısından uzun vadeli yüksek maliyetlerin ortaya çıkmasına, dolayısıyla da uzun vadede işlevsizliğe ve hatta yıkıma dahi yol açabilmektedirler (Lucia Ovidia vd., 2016).

Toksik liderliğin tespiti oldukça zordur. Özellikle başarının üretkenlik ile eşdeğer tutulduğu kar amacı güden örgütlerde liderin bu bağlamdaki başarılarının sergilediği toksik davranışları perdelemesi; örgütün bütünü tarafından bu davranışların görmezden gelinmesi ya da fark edilememesine neden olmaları oldukça sık rastlanılan bir durumdur (Goldman, 2009, s. 191). Bunun yanı sıra takipçilerin liderle benzer hedeflere sahip olmaları, onun toksikliğinin sonuçlarından fayda sağlama beklentileri, liderin toksikliğinden ve gücünden korkmaları ya da bu toksikliğe karşı duyarsız kalmaları nedeniyle de toksik liderliğin belirlenmesi zorlaşmaktadır (Schaubroeck, vd., 2007).

## 2. Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş)

Yazında biliş ile ilgili farklı tanımların bulunmasının nedeninin, biliş kavramının çok boyutlu bir yapıda ele alınması olarak düşünülebilir. Liberman (1994) bilişi “*farklı zihinsel yapılar, süreçler ve işlevlerin bir araya gelmesinden oluşan bir yapı*” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak biliş, bireyin kendisini çevreleyen dünyaya ilişkin bir kestirme sahibi olmak ve buna bağlı olarak çevresini denetim altında tutabilme güdüsü nedeniyle çevreden gelen verileri yorumlama, analiz etme ve hatırlama işlemlerini kapsayan zihinsel aktiviteler bütünü olarak değerlendirilebilir (Weisberg ve Reeves, 2013). Yani birey içinde bulunduğu çevresel koşullara uyum sağlamak ve bu koşullar altında yaşamını sürdürebilmek adına zihinsel yapısını kullanarak bu çevreden gelen uyarıları birer bilgiye dönüştürerek bunları yorumlar, analiz eder ve bunlara karşı bir tepki göstermektedir. Aynı zamanda bu süreçten elde ettiği verilerin bir kısmını ileride kullanmak amacıyla hafızasında saklamaktadır (Eren, 2010, s. 354).

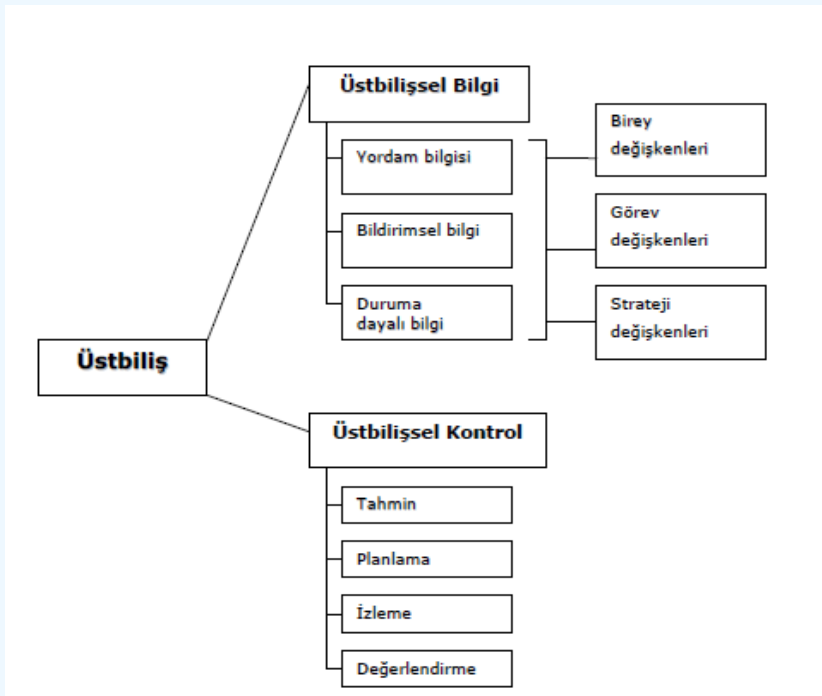
Literatürde bireylerin bilişleri hakkında bilgi sahibi olmaları yani “*bildiklerini bilmeleri*” olgusu bilişsel farkındalık (metacognition) olarak adlandırılmıştır. Bu kavram küçük çocukların bilişsel gelişimi ile ilgili çalışmalar yürüten Flavell tarafından 1976 yılında ilk



kez üst bellek (metamemory) olarak ortaya atılmış ancak daha sonra, yine Flavell tarafından, bireyin kendi “*belleği ve öğrenmesi üstündeki kontrolü*” olarak düzenlenip “*üst biliş (metacognition)*” olarak kullanılmaya başlanmıştır (Schenider ve Lock, 2002’den aktaran Karakelle ve Saraç, 2010).

Ülkemizde bilişsel farkındalık kavramı, biliş ötesi, yürütücü biliş, üstbiliş, öz düzenleme, yönetici kontrol gibi terimlerle de ifade edilmektedir (Çakıroğlu, 2007). Bilişsel farkındalık kavramının literatürde kullanılan ortak tanımı bireyin kendi düşünme süreçlerinin farkına varması, bu süreçleri planlayarak, izleyerek ve değerlendirerek kontrol edebilmesi ve yönlendirebilmesi yeteneğine haiz olmasıdır (Brown, 1978; Flavell, 1979; Wellman, 1985; Beauford, 1996; Jager, Jensen ve Reezigt, 2005, Reeve ve Brown, 1985, Sternberg, 1988, Shanahan, 1992’den aktaran Özsoy, 2008).

Literatürde farklı bilişsel farkındalık modellerine ve sınıflandırmalarına rastlanılsa da modern çalışmalar Flavell ve Brown’ın çalışmalarını temel alarak bu kavramı “*üstbilişsel bilgi*” ve “*üstbilişsel kontrol*” olmak üzere 2 başlıkta ele almışlardır (Bkz. Şekil 2) (Özsoy, 2007’den aktaran Özsoy, 2008).



Şekil 2: Üstbiliş (Özsoy, 2008)



Kendi düşüncelerinin farkında olan yani bireysel farkındalık kazanmış birey herhangi bir söyleme ya da davranışa yönelmeden önce gerçekleştireceklerini planlayabilme, bu planlamaya ilişkin düşüncelerini düzenleyebilme, gerçekleştireceği faaliyetin tamamlanması durumunda karşılaşılabileceği sonuçları önceden tahmin edebilme ve bu faaliyeti istediği sonuca uygun şekilde tamamlayabilme kapasitesine sahip olup olmadığı hakkında fikir yürütebilme yetisine sahip olacaktır (Demir ve Doğanay, 2009<sup>1</sup>)

Birey bu stratejiler yoluyla bir eylemi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğini öngörmekte, bu faaliyeti tamamlamak için gereken adımları planlamakta, bilişsel sürecinin nasıl ilerlediğini gözlemlemekte ve bu süreçteki bilişlerini değerlendirmektedir (Gourgey, 1998). Çalışma ve öğrenme mekanizmalarının farkında olan, stratejik davranıp davranmadıklarının farkında olan bireylerin farkında olmayanlara oranla daha başarılı oldukları iddia edilmektedir (Eggen ve Kauchak, 2001'den aktaran Candan, 2005).

Bireylerin bilişsel farkındalık kontrolü stratejilerini öğrenmeleri, onların uygun problem çözme yollarını fark etmelerinin sağlanması, bu stratejileri farklı faaliyetleri gerçekleştirirken kullanmalarının ve bunları içselleştirerek nerede ve nasıl kullanabileceklerinin benimsetilmesinin bireylerin başarılarındaki artışa doğrudan etki edeceği çeşitli yakın dönem çalışmalarda da belirtilmiştir (Matthews, 2015; Thompson ve Johnson, 2014, Efklides, 2014; Blanc vd., 2014; Hussain, 2015).

Bilişsel farkındalık süreçlerinde yaşanan işlevsizlikler çeşitli psikolojik bozuklukların yapısal etmenlerinden birisi olarak da karşımıza çıkmaktadır (Rachman ve Safran, 1991; Wells, 1995; Barnard ve Teasdale, 1991; Wells ve Matthews, 1996'dan aktaran Çatak ve Ögel, 2010). Diğer taraftan ise bilişsel farkındalığın artırılmasının psikozlara erken müdahalede önemli bir tedavi olanağı olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. (Vohs vd., 2015).

Bilişsel farkındalığın gelişmesi bireye analiz, değerlendirme ve sentez gibi üst düzey işlevsel fonksiyonlar kazandırmakta ve bireyin üst düzey öğrenmeler (öğrenmeyi öğrenme) kazanmasına olanak sağlamaktadır (Demir ve Doğanay, 2014).

Sonuç olarak bakıldığında bilişsel farkındalığa sahip bireylerin, içsel karar mekanizmalarının nasıl çalıştıklarına dair bilgi sahibi olacaklarından ötürü sosyal



etkileşimlerini kontrol altına alabilme yetisine sahip olacakları düşünülebilir. Bu yetiye sahip kişilerin de sosyal etkileşimlerin neden olacağı olası sorunlardan kendilerini uzak tutma ya da belki önleme şansına sahip olabilecekleri düşünülebilir.

### . 3. Bilişsel Farkındalığın Toksik Liderliğin Önlenmesindeki Faydaları

#### 3.1 Farkındalık Temelli Terapiler ve Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş)

Bilişsel süreçler bağlamında farkındalığı ele alan çalışmalar farkındalık ile üstbilişi ilişkilendirmekte ve üstbilişsel işlemler vasıtasıyla zihindeki akışların gözlemlenmesinin üstbilişsel bir içgörü ortaya çıkardığını, dolayısıyla düşüncelerin gerçeği temsil etmekten ziyade bilincin akışındaki geçici ürünler oldukları kişi tarafından algılanabilmektedir (Çatak ve Ögel, 2010<sup>1</sup>).

Kronikleşmiş psikosomatik ağrılar, kaygı bozuklukları, duygudurum bozuklukları, bazı kişilik bozuklukları, psikozlar ve bazı davranış bozuklukları gibi birçok psikoloji kökenli sorunun çözümü amacıyla kullanılan, şimdiki zamana odaklanma ve anlık yaşantılara yönelik düşünme ile ilgili olan farkındalığın düzeyini artırmayı amaçlayan farkındalık temelli terapiler üzerine klinik psikiyatri alanında bazı yaklaşımlar mevcuttur (Çatak ve Ögel, 2010<sup>2</sup>):

*“- Farkındalık Temelli Stres Azaltımı Programı*

*- Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi*

*- Kabullenme ve Bağlılık Terapisi*

*- Diyalektik Davranış Terapisi”*

Farkındalık temelli terapilere katılan katılımcıların olumsuz duygu ve düşüncelerle baş etme becerilerinin geliştiği, kişilerin olumlu duygulara odaklanabilmelerine yardımcı olduğu, empati yeteneklerini artırarak tepkiselliği azalttığı ve kişilerarası ilişkilerde iyileşmeler ortaya çıkardığına dair çalışmalar mevcuttur (Demir, 2015). Farkındalık temelli terapilerin travmaya dayalı psikolojik bozukluklar üzerindeki olumlu etkileri de kayda değer düzeydedir (Dickey, 2008). Öyle ki farkındalık temelli terapilerde alınan olumlu sonuçların en az antidepresan tedavileri kadar olumlu sonuç verdiği çalışmalarla gösterilmiştir (Bondolfi, 2013).



Bu açıdan bakıldığında liderler ve takipçiler bağlamında üstbilis yeteneklerinin geliştirilmesinin toksik liderliğin sağaltılması ve ortaya çıkmada engellenebilmesi anlamında terapötik etki sağlayabileceği düşünölebilir. Ancak psikiyatri temelli sadece terapilerin tıp doktorları ya da uzman psikologlar tarafından uygulanabileceği, üstbilis gelişiminin ise daha öğrenme temelli bir yaklaşım olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle bu çalışmada ele alınacak üstbilis gelişiminin sağlanmasında terapötik süreçlerin yerini bilişsel koçluk yaklaşımının alması düşünölmektedir.

### 3.2 Bilişsel Koçluk Yaklaşımı

Yapılan araştırmalar bilginin mutlak olmadığını aksine birey tarafından üretildiği, bireyde var olan duruma göre değişkenlik gösterecek birçok parçadan oluşan karmaşık bir yapıda olduğunu söylemektedir (Demir ve Doğanay, 2009<sup>2</sup>).

Costa ve Garmston tarafından ortaya atılan bilişsel koçluk kavramı aslen öğretmenlerin sınıf içindeki uygulamalarına yönelik olsa da başkalarının problem çözme kapasitelerini şekillendirmelerine ve biçimlendirmelerine yardım etmeyi amaçlayan stratejiler olarak tanımlanmaktadır (Bal ve Demir, 2011). Bilişsel koç aslında birey ve düşöncesi arasında kişinin kafasında neler olduğunun farkına varmasına yardımcı olan bir arabulucudan fazlası değildir (Demir ve Doğanay, 2015). Bilişsel koçun amacı bireye bir düşünme sistemini öğretmek değil, bireyin kendi düşünme süreçlerinin farkına varması suretiyle bunları kontrol edebilmesine ve kendi yeteneklerini daha verimli bir şekilde kullanmasına imkan sağlayabilmektir.

Bilişsel koçluk yaklaşımı dört ana varsayıma dayanmaktadır (Demir ve Doğanay, 2009<sup>1</sup>):

- *Düşönm ve anlayış davranışları oluşturur.*
- *Öğrenmede devamlı bir karar verme sürecidir.*
- *Yeni şeyler öğrenmek düşöncede değişime ve bağlanmaya gereksinim duyar.*
- *Kişiler bilişsel olarak gelişmeye devam ederler.*

Bilişsel koçluk vasıtasıyla öğretilen üstbilis stratejilerinin kalıcılığı artmakta, hatırlanmaları kolaylaşmakta ve böylece bireyin kendi bilişlerine dair planlama, düşünme ve



değerlendirme boyutlarını kullanarak problem çözme süreçlerini daha etkin bir biçimde uygulamasının önü açılacaktır (Demir ve Doğanay, 2008).

Bilişsel koçluk vasıtasıyla bireyler gelişen bilişsel farkındalıkları sonucunda eleştirel düşünme yetisi kazanmakta ve bu durum bireye olaylara farklı açılardan bakabilme, makul ve adaletli kararlar alabilme, önemli konulara odaklanabilme ve kendisi dışındaki bireyleri analiz edebilme gibi zeka gelişimi ile bağlantılı konularda gelişim göstermektedirler (Samsa Yetik vd., 2015).

Bu bağlamda bakıldığında bilişsel koçluk yaklaşımının, bireylerin bilişsel farkındalıklarının artırılmasındaki etkisinin önemli olduğu, bireye inançlarını, yargılarını ve seçimlerini analiz ederek bunların arasındaki ilişkileri ve düşünme süreçlerinin nasıl geliştiğini fark etme olanağı sağladığı söylenebilir.

### 3.3 Lider Kaynaklı Bilişsel Farkındalık Gelişiminin Faydaları

Yöneticiler ve liderler de, birer insan oldukları için, bilişsel mekanizmalarını hem örgüt içindeki değişkenlerle hem de örgüt dışı parametrelerle etkileşimde bulunmak için kullanır. Toksik liderlerin kişilik sorunlarının her insanda olduğu gibi yönetilebileceği düşünüldüğünde bu tür liderlerin de değişim göstermeleri onların karakter olarak bu sorunların üstesinden gelme gücüne sahip olduklarının farkına varmalarına bağlıdır (Kets de Vries, 2014).

Örgüt içinde ve dışında bulunan bireylerle, sosyal ikililerle ve gruplarla formel ya da informal yollardan iletişime geçerken; plan yaparken, seçim yaparken, karar verirken yani bir yöneticinin yapacağı hemen her eylemi gerçekleştirirken bu bilişsel mekanizmalar devreye girmektedir. Benzer şekilde yöneticilerin ve liderlerin toksik davranışlara neden olan kişilik özellikleri de bilişsel mekanizmalar varlığıyla eyleme ya da söyleme dönüştürülmektedir.

Liderlerin bilişsel süreçlerini dışarıdan yönetmeye çabalamak yerine onlara kendi bilişsel süreçlerinin farkında olmaları öğretilir. Böylece bilişsel süreçlerinin nasıl işlediği hakkında bilgi sahibi olan liderler bunları denetleyebilecek ve bu yetilerini daha da ileriye götürüp bilişsel süreçlerini yeniden düzenleyerek onları daha etkili şekilde kullanabileceklerdir.



Bilişsel mekanizmalarının farkına varmaları, onları anlamaları ve daha ileri gidip onları kontrol edebilmeleri liderlerin kişisel özelliklerinin yarattığı bilişsel süreçler üzerinde hakimiyet kurabilmelerini sağlayacaktır. Bu durumun gerçekleşebilmesi için ön koşul toksik liderin örgüt için toksik sonuçlara yol açan davranışlarda bulunduğunu kabul etmesi ve bu davranışları değiştirmeyi istemesinin gerekliliğidir. Toksik liderin bu durumunu kabul etmemesi durumunda ya üstleri tarafından bir çözüme zorlanacak ya da çevresindeki koşulların ve takipçilerinin davranışlarının değiştirilmesi gerekecektir. Ancak liderin kendi davranışlarında değişikliğe gitmekte direnç göstermesi ve bunun dışarıdan bir zorlama ile yapılmaya çalışılması pek de olumlu sonuçlar doğurmayacak ve ya lider örgütte bulunduğu yerden olacak ya da eğer lider örgütün tepesinde bulunuyorsa böyle bir girişim örgütün işlevselliğinin daha da zarar görmesine neden olma riski taşıyacaktır. Psikolojik müdahalenin önündeki en önemli engellerden bir tanesi de olumsuz geri bildirimle karşı olan narsisist aşırı hassaslıktır. Narsisist bireylerin davranışları ve söylemlerine dair yapıcı geri bildirimlere tahammül göstermeyi, insanların mükemmel olmamalarının bir felaket olmadığını kabullenmeyi, başkalarının düşünceleri hakkında daha hassas ve sosyal davranışların müşterek formlarını görmeyi öğrenmesi gerekmektedir (Kets de Vries, 2006, s. 26).

Lider ve yöneticilerin bilişleri hakkında farkındalık kazanmaları işlevsiz bilişsel inanışların onların üzerindeki etkilerini azaltacak ve kendine odaklı tekrarlayan düşünme örüntülerinde değişiklikler meydana gelmesini sağlayabilecektir (Çatak ve Ögel; 2010). Bu farkındalık sayesinde zihinsel akış gözlemlenebilecek ve “üstbilişsel bir içgörü” ortaya çıkacaktır (Teasdale, 1999). Bu içgörü vasıtasıyla lider veya yönetici kendi davranışlarına neden olan bilişsel süreçlerin farkına varma, onları değerlendirme, eleştirme ve içlerinden toksik olanları tespit ederek bunları düzenleme yoluna gitmek için bir yetenek kazanma olanağı yakalayacaktır.

Toksik liderlerin bilişsel farkındalık kontrol stratejileri vasıtasıyla kişilik özelliklerinin ortaya çıkardığı toksik davranışlara etki edilebilmesi için öncelikle liderin ya da yöneticinin davranışlarının takipçiler ve örgüt düzeyinde toksiklik içerdiğini kabul etmesi ve bunları düzeltmeye istekli olması gerekir. Daha sonra ise kendilerini yeniden anlamaları ve yenileyebilmeleri için kendi içlerinde bulunan karanlığı keşfetmeleri gerekir. Bu davranış



değişimi ancak “biliş, duygu ve davranış” kavramlarından oluşan “basit hayat üçgeni”nin sınırları içinde gerçekleştirilebilir (Kets de Vries, 2006, s. 193).

### 3.4 Takipçiler Kaynaklı Bilişsel Farkındalık Gelişiminin Faydaları

Bilişsel farkındalığın artırılmasının faydalarını sadece lider kaynaklı düşünmemek gerekir. Takipçilerin bilişsel farkındalıklarının artırılması da toksik liderlik kavramının önlenmesinde önemli bir yer tutacaktır. Liderlerin bir zorlama olmadan dışsal bir yardım almayı kendiliğinden kabul etmeleri her zaman mümkün olmayabilir (Kets de Vries, 2014). Bu nedenle toksik liderliğin varlığının tespit edildiği örgütlerde takipçilerin bilişsel farkındalıklarının artırılması lider ve üye arasındaki sosyal mübadelelerde yüksek kalitede bir etkileşim ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir.

Takipçilerin bilişsel farkındalıklarının gelişimi lider ile aralarındaki etkileşimin kalitesini yükseltme potansiyeline sahiptir. Lider ve üye arasındaki etkileşim kalitesinin yükselmesi takipçilerin lider ile daha kaliteli sosyal ve duygusal ilişki kurmalarını sağlayacak ve buna bağlı olarak da lider ve takipçiler arasındaki algısal farklılıklarda azalmalar meydana gelecektir (Yammarino vd., 2008). Lider ve takipçilerin birbirleri arasındaki algı farkının azalması ise hem takipçilerin liderin davranış yapısını anlamalarına hem de diğer taraftan liderin, davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisini fark etmesine yol açabilecektir.

Bu bağlamda takipçilerin bilişsel farkındalık kazanmalarının sağlanması toksik liderlik davranışının değişkenlerinden bir tanesi olan kolay etkilenen takipçilerin varlığının azaltılmasını sağlama potansiyeline sahiptir. İştirakçi takipçiler için bu olanağın biraz daha az olduğu düşünülmeyle birlikte, uygun takipçilerin öz değerlendirme ve uygunluk değerlerinin artırılması, karşılanmayan taleplerinin yaratacağı olası boyun eğmeye meyilli davranışlarının farklılaştırılması, bilişsel farkındalıklarının artırılması ile sağlanabilir görünmektedir. Benzer şekilde iştirakçi takipçilerin de bilişsel farklılıklarının artması suretiyle toksik liderlik davranışının hem kendileri hem de örgütün bütünü için oluşturacağı olası yıkıcı durumları idrak edebilme potansiyellerinin artacağı düşünülebilir.

## 4. Sonuç ve Öneriler

Liderlik kavramı her zaman mükemmel ve olumlu bir durumu ifade etmek zorunda değildir. Güncel teorilerin büyük bir kısmı liderliği olumlu yönde atılan bir adım olarak



tanımlama eğiliminde olsalar da liderlik alanında çalışma yapan araştırmacıların liderliğin örgüt üzerindeki olası olumsuz etkilerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

Örgütlerdeki toksik liderlik durumunun formal bir teşhisinin yapılması oldukça zordur. Örgütün, lider nedeniyle içinde bulunduğu durumun toksik bir işlevsel bozukluğa sahip olup olmadığına dair bir analiz yapmak için örgütsel psikodinamik veriler kullanılarak klinik yaklaşımlardan faydalanılabilir (Levinson, 1991 ve Kilbourg 2004'ten aktaran Kesken ve İlic, 2008). Ancak toksik liderliğin günümüz örgütlerinin en önemli sorunlarından bir tanesi olduğu yadsınmamalıdır. Çünkü işi planlayan, örgütleyen, yönlendiren, denetleyen ve gerçekleştiren insandır. Bu nedenle örgütsel problemlerin çözümünde bireylerin varlığını dışlayan yöntemlere yönelmek istenen sonuçları sağlamayacaktır.

Hem lider yönlü hem de takipçi yönlü bir düşünce ve problem çözme kapasitesinin geliştirilme ya da yeniden biçimlenme sürecine sokularak bu bireylerin problem çözme ve karar verme yetilerinin geliştirilmesi sağlanabilir (Costa ve Garmston, 2004'ten aktaran Demir ve Pınar, 2011). Bilişsel farkındalık kazanımı özellikle liderin hem kişisel özelliklerinden hem de takipçileri ile arasındaki etkileşimden doğan sorunların çözümünde bir araç olarak kullanılabilir. Bilişsel farkındalık kazanmış lider her şeyden önce kendi bilişsel hatalarının farkına vararak kişisel özelliklerini kontrol altında tutma kabiliyetine kavuşabilecek hem de takipçilerinin bilişsel yapılarını kavrayarak her takipçisiyle farklı bir ilişki kurabilme yetisi kazanabilecektir.

Bilişsel koçluk yaklaşımı vasıtasıyla bireylerin bilişsel farkındalık yeteneklerinin artırılması ve bilişsel farkındalık kontrol stratejilerinin öğretilmesi vasıtasıyla toksik liderlerin bu toksik davranışlarının nasıl ve hangi dinamiklerle ortaya çıktığını fark etmeleri ve bu davranışları kontrol edebilme yetisini kazanmaları hem bu lider ve yöneticilerin hem de örgütlerinin başarısında dramatik değişimler sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Bilişsel farkındalık kontrol stratejilerinin bilişsel koç tarafından öğretilmesi toksik liderlere, kişilik özellikleri ile davranışları arasındaki bilişsel süreçleri anlamaları için ışık tutacaktır. Bu süreçleri kestirebilen, planlayabilen, denetleyebilen ve değerlendirebilen toksik lider bu süreçler üzerinde içsel bir kontrol sağlayacaktır. Böylece lider, toksik kişilik özelliklerini



değiştiremese bile bu özelliklerinin davranışlarına olan yansımalarını örgütün faydasını gözeterek şekilde düzenleyebilme yetisi kazanacaklardır.

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere toksik liderlik olgusu sadece liderin kişisel özelliklerine bağlı değildir. Bu nedenle liderin bilişsel farkındalık sahibi olması bir taraftan kendi kişisel özellikleri ve bilişsel hataları konusunda lidere bir kontrol sağlarken diğer taraftan takipçileri ile kuracağı ilişkilerde ona yön gösteren bir mekanizma olarak ortaya çıkacaktır. Bilişsel farkındalık sahibi lider sadece kendisi ile takipçilerinin değil, takipçilerinin de kendileri arasında girdiği etkileşimleri gözlemleyebilecek ve bunların çıktılarını analiz etme yetisi kazanacaktır. Hem kendisinin takipçileri ile hem de takipçilerinin birbirleri arasında girdiği ilişkileri düzenli bir hale getirebilmek için elinde pek çok veri birikecektir. Bu sayede belki de bir toksik liderlik durumu başlamadan önlenilecek ya da var olan bir toksik liderlik durumunun lider tarafından kavranması sağlanacaktır. Bilişsel farkındalık kazanmış liderin örgütündeki toksik durumu kavraması ise bu konuda atılacak ilk ve en önemli adım olacaktır. Bu kavramayı takiben lider öncelikle kendi davranışlarının sonuçlarını daha gerçekleştirmeden tahmin ederek ve söz konusu toksik ortamı düzeltecek şekilde planlayarak böylece gerçekleştirdiğinde söz konusu toksiklik azalmaya başlayacaktır. Lider daha da ileri gidip bu bilişsel farkındalık sürecini takipçileri ile ilişkilerine yansıtılabildiği ölçüde toksikliğin seviyesinin düşmesini ve hatta sonlanmasını sağlayabilecektir.

Ancak eklemek gereklidir ki her toksik lider kurtarılabılır bir durumda olmaz. Örgüt içindeki kademesi yükseldikçe bir liderin örgütten koparılması da nispeten zorlaşmaktadır. Ancak toksik liderlik davranışının uzun süre göz ardı edilmesi ya da gözden kaçırılması durumunda örgüt içinde ortaya çıkabilecek fonksiyonel bozuklukların düzeltilmesi daha da zorlaşacaktır. Toksik davranışları düzelmeyen ya da bu davranışlarının örgüte ve çalışanlarına verdiği zararları görmezden gelen bir lider örgütün geleceği açısından büyük bir tehdit oluşturacaktır. Bu nedenle bazı liderlerin örgütlerinden koparılmaları, örgütün geleceğinin kurtarılması adına elzem olmaktadır.

Toksik liderlik kavramı anlamında Türk yönetim yazınında yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bununla birlikte kısıtlı sayıdaki katılımcı ile yapılan çalışmalar farkındalık temelli terapilerin terapötik fayda sağladığı gözlemlenmiş olsa da bilinçli farkındalık ve bunun



terapi bağlamlı kullanımına dair araştırmalar da geniş örneklem grupları üzerinde çalışmalar yapılmasına muhtaç durumdadır (Demir, 2015). Buna mukabil bilişsel koçluk yaklaşımına dair çalışmalar da öğrenim alanıyla sınırlı kalmaktadır. Ancak bilişsel koçluk yaklaşımının yönetim ve organizasyon alanına entegre edilmesi vasıtasıyla örgüt içindeki bireylerin bilişsel farkındalıklarının artırılması toksik liderliğin önüne geçilmesi için bir çözüm olanağı sunar gibi görünmektedir.

Liderin örgüt içindeki konumu ve gücü, takipçilerin bu toksik liderlik durumu karşısındaki tutumları, örgütün kültürü ve iklimi gibi değişkenler bu durumun anlaşılmasını daha zorlaştırmaktadır. Bu anlamda geniş katımlı araştırmalar yapmak konunun doğası gereği kolay olmamaktadır. Toksik liderin kendi durumunu kabul etmesinin zorluğu bir yana takipçilerinin ya da örgütün üst düzey birimlerinin toksik liderliği göz ardı edebilmeleri ya da gözden kaçırmaları karşılaşılabilecek bir durumdur. Benzer şekilde takipçilerin özellikleri de toksik liderliğin belirlenmesi ve üzerine geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilmesinin önünü tıkayan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak toksik liderliğin örgütsel alanda varlığı ve gelişen iletişim teknolojileri vasıtasıyla bu konu üzerinde yapılabilecek çalışmaların artması mümkündür. Gelecek çalışmaların hem toksik liderliğin kavramsal çerçevesinin genişletilmesi hem de bu olayın tespit edilebilmesinin yolu açılarak sağaltımı ve ortaya çıkmadan engellenebilmesi adına yapılacak çalışmalar örgütlerin etkinlik ve etkililik anlamında önünde ciddiye alınması gereken tehditlerden birisi olan toksik liderlik durumunun verdiği zararların azaltılması ve verebileceği olası zararların önüne geçilebilmesi anlamında faydalı olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Bal, A. Ve Demir, Ö. o. (2011). Bilişsel Koçluk Yaklaşımının Öğretmen Adaylarının Görüşleri Açısından İrdelenmesi. (Turkish). Journal Of Kirsehir Education Faculty, 12(4), 325-340.
- Barnard, P. J., ve Teasdale, J. D., (1991) Interacting Cognitive Subsystems: A Systemic Approach to Cognitive-Affective Interaction and Change. Cognition Emotion, 5:1-39.
- Beauford, J. (1996). A Case Study of Adult Learners' Metacognitive Strategies in Factoring Polynomials Over the Integers. Unpublished doctoral dissertation, University of Texas, Austin.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., ve Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and Validation of a Scale. Journal of Organizational Behavior, 28, 979-1003. doi:10.1002/job.443
- Blanc, J., Boyer, L., Le Coz, P., ve Auquier, P. (2014). Metacognition: Towards a New Approach to Quality of Life. Quality of Life Research, 23(2), 467-475.
- Bondolfi, G. (2013). 2003 – Is mindfulness an evidence-based treatment?. European Psychiatry, 28(Supplement 1), 1. doi:10.1016/S0924-9338(13)77507-2
- Brown, A.L. (1978), "Knowing When, Where and How To Remember: A Problem Of Metacognition", In R. Galaser (Ed.), Advances In Instructional Psychology (s.225-223), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Campbell, J. (2016). Toxic leadership. Salem Press Encyclopedia,
- Candan, A. S. (2005). Üstbilişsel Kuram Ve Tarih Öğretimi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 13(2), 327-332.
- Catak, P. D., ve Ögel, K. (2010). Mindfulness as a therapy method/Bir terapi yöntemi olarak farkındalık. Archives Of Neuropsychiatry, (1), 69.
- Costa, A. L., ve Garmston, R. J. (1994). Cognitive Coaching: A Foundation For Renaissance Schools. Christopher-Gordon Publishers, Inc., 480 Washington, Street, Norwood, MA 02062.
- Çakıroğlu, A. (2007). Üstbilis. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(2), 21-27.
- Çatak, P. D., ve Ögel, K. (2010). Farkındalık Temelli Terapiler ve Terapötik Süreçler. Klinik Psikiyatri, 13, 85-91.



Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2008). Bilişsel Koçluk Yoluyla Öğretilen Bilişsel Farkındalık Stratejilerinin Akademik Başarıya Etkisi. (Turkish). Journal Of Educational Sciences & Practices, 7(14), 121-138.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2009). Bilişsel Farkındalık Becerilerinin Geliştirilmesinde Bilişsel Koçluk Yaklaşımı. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(4), 601-624.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2009). Sosyal Bilgiler Dersinde Bilişsel Koçluk Yoluyla Öğretilen Bilişsel Farkındalık Stratejilerinin Epistemolojik İnaçlara Ve Kalıcılığa Etkisi. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(37), 54.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2015). Öğretmen Eğitiminde Bilişsel Koçluk Yaklaşımı. Uludag University.

Demir, Ö., ve Doğanay, A. (2014). The Effect of Metacognitive Strategies Instructed Through Cognitive Coaching on The Metacognitive Skills and Retention in 6TH Grade Social Studies Lesson. Sinan OLKUN.

Demir, Ö., ve Pınar, B. A. L. (2011). Bilişsel Koçluk Yaklaşımının Tezsiz Yüksek Lisans Matematik Bölümü Öğrencilerinin Görüşleri Açısından İncelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 37(37).

Demir, V. (2015). Bilinçli Farkındalık Temelli Kognitif Terapi Programının Bireylerin Depresif Belirti Düzeyleri Üzerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi.

Dickey, G. W. (2008). Mindfulness-Based Cognitive Therapy as a Complementary Treatment for Combat/Operational Stress and Combat Post-Traumatic Stress Disorder.

Edwards, G., Schedlitzki, D., Ward, J., ve Wood, M. (2015). Exploring Critical Perspectives of Toxic and Bad Leadership Through Film. Advances In Developing Human Resources, 17(3), 363-375. doi:10.1177/1523422315587903

Efklides, A. (2014). How Does Metacognition Contribute to the Regulation of Learning? An Integrative Approach. Psikologiske Teme, 23(1), 1-30.

Eggen, Paul-Don Kauchak (2001) Educational Psychology, New Jersey, USA Rachman S ve Shafran R (1991) Cognitive distortions: thoughtaction fusion, Clin Psychol Psychother, 6:80-85.



- Einarsen, S., Aasland, M. S., ve Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (Destructive Leadership), 207-216. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- Eren, E. (2010): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognitive and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive Developmental Inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.
- Goldman, A. (2006). Personality Disorders in Leaders : Implications of the DSM IV&hyphen;TR in Assessing Dysfunctional Organizations. *Journal Of Managerial Psychology*, (5), 392. doi:10.1108/02683940610673942
- Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders And Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*. Cambridge University Press.
- Gourgey, A. F. (1998). Metacognition in Basic Skills Instruction. *Instructional Science*, 26(1-2), 81-96.
- Gündüz, Y., ve Dedekorkut, S. E. (2014). Yıkıcı Liderlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1).
- Hadadian, Z., ve Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies In Business & Economics*, 11(3), 84-89. doi:10.1515/sbe-2016-0037.
- Hall, L. (2013). Focusing on the good things. *Occupational Health*, 65(2), 15.
- 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.
- Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., ve Ferris, G. R. (2007). A Bully As An Archetypal Destructive Leader. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117-129.
- Hussain, D. (2015). Meta-cognition In Mindfulness: A Conceptual Analysis. *Psychological Thought*, 8(2), 132-141.
- Jager, B., Jansen, M. ve Reezigt, G. (2005). The Development of Metacognition in Primary School Learning Environments. *School Effectiveness and School Improvement*, 16, 179-196.



- Jha, S., ve Jha, S. (2015). Leader as Anti-Hero: Decoding Nuances of Dysfunctional Leadership. *Journal Of Management & Public Policy*, 6(2), 21-28.
- Jian, G., ve Dalisay, F. (2015). Conversation at Work The Effects of Leader-Member Conversational Quality. *Communication Research*, 0093650214565924.
- Karakelle, S., ve Saraç, S. (2010). Üst Biliş Hakkında Bir Gözden Geçirme: Üstbiliş Çalışmaları Mı Yoksa Üst Bilişsel Yaklaşım Mı? *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 45-60.
- Kesken, J. ve Ayyıldız Ünnü, N. A: (2011): Öteki Liderlik. Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara.
- Kesken, J., ve Ilic, D. (2008). Yönetimin İrrasyonel Yüzü: Örgütsel İşlev Bozuklukları ve Analizi. *Ege Academic Review*, 8(2), 451-468.
- Kets de Vries, M. F. (2014). Coaching The Toxic Leader. *Harvard Business Review*, 92(4), 100-9.
- Kets de Vries, M. F. (2016). The Greed Syndrome. *INSEAD Working Papers Collection*, (26), 3-31.
- 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., ve Korotov, K. (2007). Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 375-387.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., ve LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration and Future Research Agenda. *Journal of Management*, (5). 1308.
- Kusy, M., ve Holloway, E. (2009). Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems Of Power. John Wiley & Sons.
- Lucia Ovidia, V., Sergiu, B., ve Loredana Cornelia, B. (2016). An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership. *Management And Economics Review*, Vol 1, Iss 2, Pp 217-228 (2016), (2), 217.
- Matthews, G. (2015). Advancing the Theory and Practice of Metacognitive Therapy: A Commentary on The Special Issue. *Cognitive Therapy and Research*, 39(1), 81-87.



- officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Özsoy, G. (2007). İlköğretim Beşinci Sınıfta Üstbilis Stratejileri Öğretiminin Problem Çözme Başarısına Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özsoy, G. (2008). Üstbilis. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* Güz 2008, 6(4), 713-740
- Padilla, A., Hogan, R., ve Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Rachman, S., ve Shafran, R., (1991) Cognitive Distortions: Thoughtaction Fusion, *Clin Psychol Psychother*, 6:80-85.
- Reed, G. E. ve Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military
- Reeve, R. A. ve Brown, A. L. (1985). Metacognition Reconsidered: Implications For Intervention Research. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 13, 343-356.
- Samsa Yetik, S., Akyüz, H. İ.,ve Keser, H. (2015). Effects of Metacognitive Guidance on Critical Thinking Disposition. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 133-148
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. ve Kepes, S. (2007). Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence Of An “Enriched” Job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. ve Kepes, S. (2007). Destructive Leader Traits And The Neutralizing Influence Of An “Enriched” Job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schneider, W. ve Lockl, K. (2002). The Development of Metacognitive Knowledge in Children and Adolescents. T. J. Perfect ve B. L. Schwartz, (Ed.), *Applied metacognition içinde* (224-257). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How Bad Are The Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Shanahan, T. (1992). Reading Comprehension As A Conversation With An Author. In: M. Presley, K. R. Harris ve J. T. Guthrie (Eds.), *Promotion Academic Competence and Literacy in School*. San Diego, CA: Academic Press.
- Sternberg, R. J. (1988). *Intelligence Applied*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.



- Thompson, V. A., ve Johnson, S. C. (2014). Conflict, Metacognition, and Analytic Thinking. *Thinking & Reasoning*, 20(2), 215-244.
- Thoroughgood, C., Tate, B., Sawyer, K., ve Jacobs, R. (2012). Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230-255.
- Vohs, J. L., Hummer, T. A., Yung, M. G., Francis, M. M., Lysaker, P. H., ve Breier, A. (2015). Metacognition In Early Phase Psychosis: Toward Understanding Neural Substrates. *International Journal of Molecular Sciences*, 16(7), 14640-14654.
- Weinstein, C. E., ve Mayer, R. E. (1986). The Teaching of Learning Strategies. Wittrock, M.C. (Ed.) *Handbook of Research on Teaching*, (315-327) New York NY: Macmilian Publishing Company.
- Weisberg, R. W., ve Reeves, L. (2013). *Cognition : From Memory to Creativity*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Wells, A. (1995) Meta-cognition and Worry: A Cognitive Model of Generalized Anxiety Disorder. *Behav Cogn Psychother*, 23:301- 320.
- Wells, A. ve Matthews, G. (1996) Modeling Cognition in Emotional Disorder: The S-REF model. *Behav Res Ther*, 32: 867-870.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., ve Dansereau, F. (2008). Authentic Leadership And Positive Organizational Behavior: A Meso, Multi-Level Perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693-707.

