

Etik ve Toksik Liderlik: İkilik, Zıtlık ve Etkileşim Perspektifinde Kavramsal Bir Analiz

Hacer Orun Kavak¹

Özet

Liderlik, tarihsel süreç boyunca örgütsel ve toplumsal yapılar içinde temel bir kavram olarak ele alınmış; değişen ekonomik, kültürel ve yönetsel dinamiklerle birlikte farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde yeniden tanımlanmıştır. Günümüzde liderliğin yalnızca hedeflere ulaşma süreci değil, aynı zamanda değer üretme ve örgütsel kültürü şekillendirme işlevi olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda liderliğin hangi normatif çerçevede icra edildiği, örgütsel sonuçların niteliğini belirleyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Son yıllarda artan etik ihlaller ve kurumsal güven krizleri, liderliğin ahlaki boyutuna yönelik akademik ilgiyi artırmış; etik liderlik ve toksik liderlik kavramları literatürde daha görünür hâle gelmiştir.

Bu çalışma, liderlik kavramının tarihsel gelişimini temel alarak etik liderlik ve toksik liderlik yaklaşımlarını literatür incelemesi yöntemiyle ele almayı amaçlamaktadır. Çalışmada, etik liderlik; dürüstlük, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi evrensel değerlerin lider davranışlarına ve örgütsel süreçlere yansıtılması olarak değerlendirilirken; toksik liderlik, liderin etik dışı, manipülatif ve yıkıcı davranışları aracılığıyla bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar üretmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatür bulguları, etik liderlik, normatif temele dayalı bir liderlik formu olarak örgütsel bağlamda güven üretici ve düzenleyici bir işlev üstlenmektedir. Bu yaklaşım, liderin değer odaklı davranışları aracılığıyla örgütsel iklimi şekillendirdiğini ve çalışanların algısal dünyasında adalet, güven ve psikolojik emniyet duygusunu yapılandırdığını varsayar. Etik liderlik, bu yönüyle yalnızca bireysel bir erdem pratiği değil; aynı zamanda örgütsel süreçleri ve ilişkileri normatif ilkeler doğrultusunda düzenleyen bir kurumsal mekanizma olarak kavramsallaştırılmaktadır.

1 Öğr. Gör., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü horunkavak@mehmetakif.edu.tr, 505 815 2880, ORCID NO:0000-0003-3298-0827

Buna karşılık toksik liderlik, liderlik sürecinin normatif çözülmesini ve güç ilişkilerinin araçsallaştırılmasını ifade eden bir olgu olarak ele alınmaktadır. Toksik liderlikte liderin davranış örüntüleri, örgütsel yapıyı koruyucu ve geliştirici bir işlev görmekten ziyade, kontrol, baskı ve manipülasyon ekseninde şekillenmekte; bu durum örgütsel iklimde güvensizlik ve korku temelli bir düzenin oluşmasına yol açmaktadır.

Bu çalışmada, son zamanlarda önemi artan liderlik, tarihsel gelişimi, etik liderlik ve toksik liderlik kavramları literatür incelemesi şeklinde ele alınmıştır. Literatür taramaları sonucunda, bu iki yaklaşım kavramsal bakış açısı ile ele alınarak, gelecekteki çalışmalara yön vermek için değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve bilgi temelli ekonominin yükselişi, örgütlerin yapısal ve yönetsel dinamiklerinde köklü değişimlere yol açmıştır. Günümüz rekabet ortamında sürdürülebilir başarı, yalnızca finansal performans göstergeleriyle değil; etik standartlara uyum, çalışan refahı, kurumsal itibar ve sosyal sorumluluk ilkeleriyle birlikte değerlendirilmektedir. Özellikle bilgi çağında insan kaynağının stratejik bir değer olarak görülmesi, liderlik anlayışlarının da yeniden şekillenmesini zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda liderlik, yalnızca hedeflere ulaştıran bir otorite mekanizması değil; aynı zamanda örgütsel kültürü inşa eden, değer üreten ve çalışan davranışlarını biçimlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Liderlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde farklı düşünsel akımların ve toplumsal dönüşümlerin etkisiyle çeşitli kuramsal yaklaşımların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte liderlik daha çok otorite, kontrol ve verimlilik ekseninde değerlendirilirken; 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren insan ilişkileri, motivasyon ve örgütsel davranış boyutları ön plana çıkmıştır. Özellikler yaklaşımı liderliği bireysel nitelikler üzerinden açıklamış; davranışsal yaklaşımlar liderin sergilediği davranışlara odaklanmış; durumsallık yaklaşımı ise çevresel koşulların belirleyiciliğini vurgulamıştır. Daha sonraki dönemde gelişen dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik gibi yaklaşımlar ise, lider ile takipçiler arasındaki etkileşimi ve değer temelli ilişkileri ön plana çıkararak liderliğin insan merkezli boyutunu güçlendirmiştir.

Bu kuramsal evrim süreci, liderliğin yalnızca güç ve otorite temelli bir olgu olmadığını; aynı zamanda etik, değer ve sorumluluk boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Nitekim liderlik süreci, çalışanları doğrudan etkileyen kararların alınmasını ve bu kararların çalışan kazanımları ile örgütsel amaçlar arasında dengeli bir biçimde uyumlaştırılmasını gerektirmektedir. Karar verme yetkisine sahip liderlerin karşılaştıkları etik

ikilemler ve değer çatışmaları, liderliğin normatif boyutunu daha görünür hâle getirmiştir. Bu gelişmeler, literatürde etik liderlik yaklaşımının önem kazanmasına zemin hazırlamıştır.

Etik liderlik, liderin dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi ve bu değerleri davranışlarıyla modellemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinin etik ilkelerden bağımsız düşünülemeyeceğini savunmakta ve liderliği yalnızca sonuç odaklı değil; süreç odaklı bir perspektifle ele almaktadır. Etik liderliğin çalışan güvenini artırdığı, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve uzun vadeli kurumsal itibara katkı sağladığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır.

Buna karşılık, liderliğin karanlık yönünü temsil eden toksik liderlik kavramı, liderin yıkıcı, manipülatif ve zarar verici davranışları sonucunda çalışan motivasyonunun düşmesi, örgütsel bağlılığın zayıflaması ve kurumsal performansın olumsuz etkilenmesi ile ilişkilendirilmektedir. Toksik liderlik, kısa vadeli kazanımlar uğruna uzun vadeli örgütsel sağlığı tehdit eden bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle çalışan refahı, psikolojik güvenlik ve etik iklim üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, bu yaklaşımın önemini artırmaktadır.

Etik liderlik ile toksik liderlik arasındaki temel ayrım, liderliğin değer temelli mi yoksa yıkıcı eğilimler üzerinden mi inşa edildiği noktasında ortaya çıkmaktadır. Bir yanda güven, adalet ve sorumluluk ilkelerini önceleyen bir liderlik anlayışı; diğer yanda manipülasyon, korku kültürü ve etik dışı uygulamaları besleyen bir liderlik yaklaşımı bulunmaktadır. Bu iki yaklaşımın karşılaştırmalı olarak incelenmesi, liderlik davranışlarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, literatür taramaları sonucunda, liderlik, etik liderlik ve toksik liderlik kavramlarının kavramsal perspektiften değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1. Liderlik Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Liderlik Yaklaşımları

Liderlik, tarihsel süreç boyunca toplumsal yaşamın ayrılmaz bir unsuru olarak varlığını sürdürmekte olan ve özellikle örgütsel yapılarda çoğunlukla hiyerarşik bir bağlam içerisinde konumlanan bir kavramdır. Siyasal, askeri, ekonomik ve kurumsal örgütlenmelerin tamamında belirli bir yönlendirme ve etkileme mekanizmasına duyulan ihtiyaç, liderlik olgusunun sürekliliğini sağlamakta oldukça önemlidir. Bu yönüyle liderlik, sadece geçmişte değil, değişen örgütsel ve toplumsal koşullar altında gelecekte de önemini koruyacak dinamik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Lider, liderlik, yönetici ve yöneticilik kavramlarına ilişkin literatürde oldukça geniş ve çeşitlenmiş

tanımlamalar bulunmaktadır. Her araştırmacının kendi kuramsal perspektifi, metodolojik yaklaşımı ve disiplinler arka planı doğrultusunda bu kavramları farklı boyutlarıyla ele aldığı görülmektedir. Bu durum, liderliğin tek boyutlu ya da evrensel bir tanıma indirgenemeyecek kadar farklı bakış açılarıyla değerlendirilen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Liderlik, belirli koşullar altında bireysel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkileme sürecidir. Bu tanım, liderliği bir otorite konumundan ziyade, karşılıklı etkileşim ve yönlendirme süreci olarak ele alması bakımından önemlidir (Gürer, 2019: 11-14).

Liderlik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde, kavramın toplumsal dönüşümlerle paralel biçimde yeniden anlamlandırıldığı görülmektedir. İlk dönem çalışmalarda liderlik, büyük ölçüde doğuştan gelen kişisel özelliklere dayandırılmış; liderliğin belirli bireylerin sahip olduğu karizmatik ya da üstün niteliklerin bir sonucu olduğu varsayılmıştır. Ancak ilerleyen süreçte bu yaklaşımın sınırlılıkları ortaya konmuş ve liderliğin yalnızca kalıtsal özelliklerle açıklanamayacağı anlaşılmıştır. Bu doğrultuda liderlik, öğrenilebilir davranış kalıpları ve belirli bağlamsal koşullar çerçevesinde şekillenen bir süreç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Liderliği bireyler arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlayarak, kavramın özellik temelli anlayıştan süreç temelli ve bağlamsal bir anlayışa evrildiğini vurgulamaktadır (Northouse, 2018: 3).

1.1. Liderlik: Kavramsal Çerçeve

Liderlik; yalnızca bireysel özelliklere indirgenemeyecek, çok boyutlu ve dinamik bir etkileşim sürecidir. Bu bağlamda liderlik, $Liderlik = f(Lider, Takipçiler, Koşullar)$ fonksiyonu ile ifade edilebilen karmaşık bir yapı olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2010, s. 448). Bu formülasyon, liderliğin yalnızca liderin kişisel niteliklerinden ibaret olmadığını; takipçilerin özellikleri ve içinde bulunulan örgütsel ya da çevresel koşulların da belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla liderlik, bireysel bir güç gösterisinden ziyade, karşılıklı etkileşime dayalı bir süreçtir.

Liderlik aynı zamanda bir kişinin belirli amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkilemesi ve örgütü daha uyumlu, tutarlı ve hedef odaklı bir yapıya yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte lider, sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimleri kullanarak izleyiciler üzerinde yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Liderlerin izleyicilerinin davranışları üzerindeki bu yönlendirici etkisi, literatürde “etkileme süreci” olarak adlandırılmaktadır (Sharma, 2013, s. 309–318).

Bu çerçevede liderlik, yalnızca otorite kullanımı değil; aynı zamanda ikna, motivasyon sağlama, güven inşa etme ve ortak amaç etrafında bütünleşme

kapasitesi olarak değerlendirilmektedir. Liderin etkili olabilmesi, takipçilerin beklentileriyle uyumlu davranabilmesine ve mevcut koşulları doğru analiz edebilmesine bağlıdır. Bu nedenle liderlik, lider–takipçi–durum etkileşiminin bütüncül bir sonucu olarak ortaya çıkan, bağlamsal ve ilişkisel bir olgudur.

Liderlik kavramı literatürde farklı disiplinler tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmış ve açıklanmıştır. Bu tanımlardan birine göre lider; belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçen, ortak hedef doğrultusunda bireyleri yönlendiren ve süreç boyunca rehberlik edebilme yeteneği sergileyen kişidir (Özdemir, 2003). Liderlik ise, bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda etkileyebilme ve yönlendirebilme sanatı olarak tanımlanırken; yöneticilik ise daha çok örgütsel yapı içinde belirlenmiş görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine dayalı mesleki bir rol olarak ifade edilmektedir (Uğur ve Uğur, 2014). Bu ayrım, liderliğin etkileme ve vizyon oluşturma boyutunu; yöneticiliğin ise planlama, örgütlenme ve denetim gibi işlevsel süreçleri temsil ettiğini göstermektedir.

Liderlik kavramı, en genel anlamıyla, bireyin sahip olduğu belirli özellikler ve yetkinlikler aracılığıyla bir grup ya da topluluğu etkileyerek örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Kowalski vd., 2020). Bu tanım, liderliği yalnızca pozisyonel bir güç ya da yönetsel bir rol olarak değil; etkileme, yön verme ve amaç birliği oluşturma süreci olarak ele almaktadır. Nitekim liderlik süreci, çalışanları doğrudan etkileyen kararların alınmasını; bu kararlar alınırken çalışan kazanımlarının gözetilmesini ve örgütsel amaçlarla uyumlaştırılmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu nedenle karar verme yetkisine sahip liderler, karşılaştıkları etik sorun ve ikilemlerle baş edebilmek için belirli etik ilke ve değerlere dayalı bir yönelim geliştirmek durumundadır. Liderlik yalnızca stratejik tercihlerin belirlenmesi değil; aynı zamanda bu tercihlerin hangi değerler çerçevesinde şekilleneceğinin de tayin edilmesi sürecidir. Bu noktadan hareketle günümüzde, özellikle son yıllarda hem farklı bilgi alanlarında hem de gündelik yaşam pratiklerinde etik kavramının daha görünür hâle geldiği gözlemlenmektedir. Nitekim etik sözcüğü, araştırma ve uygulama süreçlerinde, kurumsal yapılarda ve bireysel yaşam alanlarında yaygın biçimde kullanılan temel kavramlardan biri hâline gelmiştir (İyi, 2011).

1.2. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Yaklaşımlar

Liderlik kavramı, 18. ve 19. yüzyıllarda gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte önemli bir yapısal ve düşünsel dönüşüm yaşamıştır. Sanayileşme süreci, üretim sistemlerinin ölçek büyütmesi ve örgütsel yapıların karmaşıklaşması sonucunda yönetim anlayışlarında rasyonelleşme ve standartlaşmayı zorunlu

kılmıştır. Bu bağlamda liderlik, geleneksel otorite biçimlerinden uzaklaşarak daha sistematik, mekanik ve verimlilik merkezli bir çerçevede ele alınmaya başlanmıştır. Üretim süreçlerinin bilimsel ilkelere göre düzenlenmesi ve iş gücünün en yüksek çıktı sağlayacak biçimde organize edilmesi dönemin temel önceliği hâline gelmiştir.

Bu dönüşümün kuramsal temelini oluşturan bilimsel yönetim yaklaşımında Frederick Winslow Taylor, liderin rolünü iş süreçlerini sistematik biçimde analiz eden, standartlaştıran ve sıkı denetim mekanizmaları aracılığıyla örgütsel performansı artıran bir yönetici olarak tanımlamıştır (Robbins & Judge, 2017, s. 360). Taylorist perspektifte liderlik, büyük ölçüde planlama, gözetim ve kontrol işlevleriyle özdeşleştirilmiş; iş bölümü ve uzmanlaşma yoluyla üretim süreçlerinin rasyonelleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu anlayışta örgütsel otorite, hiyerarşik denetim mekanizmaları aracılığıyla kurumsallaştırılmış; çalışanlar ise üretim sürecinin teknik bileşenleri olarak değerlendirilmiştir. İnsan unsurunun motivasyonel ve psikososyal boyutlarının ikincil planda kalması, liderliği kişiler arası etkileşimden ziyade görev ve çıktı merkezli bir yönetim pratiği olarak konumlandırmıştır. Dolayısıyla Sanayi Devrimi sonrasında liderlik, insan odaklı bir etkileşim modelinden çok verimlilik ve gerçeklik ekseninde şekillenen mekanik bir yönetim paradigmasını temsil etmiştir.

Bu mekanik ve rasyonel çerçeveye, yalnızca Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımıyla sınırlı kalmamış; dönemin bürokratik örgütlenme anlayışıyla da kuramsal olarak desteklenmiştir. Nitekim Max Weber, rasyonel-legal otoriteye dayalı liderliği bürokrasi modeli bağlamında açıklayarak liderliğin kurallara bağlılık, hiyerarşik yapı ve yetki alanlarının açık biçimde tanımlandığı bir sistem içinde şekillendiğini ileri sürmüştür (Weber, 1947, s. 328). Weber'in tanımladığı yaklaşımda liderliğin meşruiyeti bireysel karizma ya da geleneksel ayrıcalıklardan değil, hukuki-rasyonel düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Bu durum, Sanayi Devrimi sonrasında liderlik kavramının yöneticilikle büyük ölçüde örtüşmesine ve görev odaklı bir anlayışın hâkim olmasına zemin hazırlamıştır. Böylece liderlik, bireysel etki ve insani etkileşim boyutundan ziyade, kurumsal otoritenin sürdürülmesini sağlayan yapısal bir işlev olarak tanımlanmıştır.

20. yüzyıl boyunca liderlik literatüründe özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar temel kuramsal çerçeveler olarak öne çıkmıştır. Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin özgüven, karizma, zekâ gibi belirli kişilik özelliklerine sahip olduğunu ileri sürmektedir (Yukl, 2013, s. 22). Ancak liderliği sabit ve doğuştan gelen özelliklerle açıklama eğilimi, çevresel faktörleri ve öğrenme süreçlerini yeterince dikkate almaması nedeniyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, araştırmacıların liderliği yalnızca bireysel özellikler

üzerinden değil, davranışsal ve bağlamsal boyutlarıyla incelemelerine zemin hazırlamıştır.

Bu doğrultuda özellikler teorisinin ardından araştırmacılar, liderlerin sahip oldukları kişisel niteliklerden ziyade hangi davranışları sergilediklerine odaklanmaya başlamışlardır. Ohio State University’nde yürütülen çalışmalar sonucunda iki temel liderlik davranışı boyutu ortaya konulmuştur: insana yönelik davranışlar (*consideration*) ve işe yönelik davranışlar (*initiating structure*) (Judge vd., 2004, s. 756). İnsana yönelik davranışlar liderin çalışanlarla kurduğu ilişkiyi, güven ve saygı ortamını ifade ederken; işe yönelik davranışlar görevlerin yapılandırılması, rol ve sorumlulukların belirlenmesi gibi üretim sürecine ilişkin düzenlemeleri kapsamaktadır.

Zamanla liderlik kuramları daha insan merkezli bir yöne evrilmiştir. Durumsallık yaklaşımı çevresel değişkenlerin önemini vurgulamış; daha sonraki dönemde ortaya çıkan dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları ise lider ile takipçiler arasındaki etkileşimi ve değer temelli ilişkileri ön plana çıkarmıştır (Northouse, 2018, s. 17–35). Bu gelişim süreci, liderliğin yalnızca otorite ve denetim ekseninde değil; etik, değer ve insan odaklı boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymuş ve modern liderlik yaklaşımlarının normatif ve ahlaki temeller üzerinde şekillenmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Liderlik yaklaşımları başlangıçta özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlar üzerinden gelişmiştir. Ancak 1990’lı yıllardan itibaren liderliğin değer temelli boyutları ön plana çıkmıştır. Özellikle dönüşümcü liderlik (Bass, 1985), otantik liderlik (Avolio & Gardner, 2005) ve hizmetkâr liderlik yaklaşımları etik boyutu güçlendiren bakış açıları ortaya koymuştur.

2. Etik Liderlik

Etik, kökleri yaklaşık 2500 yıl öncesine uzanan ve felsefenin temel disiplinlerinden biri olarak kabul edilen bir düşünce alanıdır. Batı felsefesi bağlamında etik anlayışının temelleri Plato ve Aristoteles’e kadar uzanmaktadır. Aristoteles, etiği kuramsal felsefeden ayırarak pratik felsefenin bir alanı olarak sistematik biçimde ele alan ilk filozof olarak kabul edilmektedir (Pieper, 1999). “Etik” sözcüğü Eski Yunancadaki *ethos* kelimesinden türemiş olup alışkanlık, töre, görenek ve karakter anlamlarını taşımaktadır. Türk Dil Kurumu ise etiği; ahlaki yargıları, ödev ve sorumluluk kavramlarını inceleyen ve insan davranışlarını iyi–kötü, doğru–yanlış kategorileri çerçevesinde değerlendiren ve iyi bir yaşamın normatif temellerini açıklamaya çalışan felsefi disiplindir.

Bu kuramsal arka plan, liderlik çalışmalarında da normatif ve değer temelli yaklaşımların gelişmesine zemin hazırlamıştır. Nitekim son dönemde literatürde ön plana çıkan etik liderlik kavramı, liderliğin değer boyutunu merkeze alan bir

yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Etik liderlik, yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmayı değil; bu hedeflere ulaşma sürecinde etik ilkelere bağlı kalmayı, adalet, dürüstlük ve sorumluluk gibi değerleri davranışlara yansıtmayı ifade etmektedir. Günlük faaliyetlerinde etik değerlere bağlılık gösteren, karar ve uygulamalarında tutarlılık sergileyen ve bu davranışlarıyla çalışanlara örnek olan bireyler etik lider olarak tanımlanmaktadır (Gallaher & Tschudin, 2010). Bu yönüyle etik liderlik, hem bireysel ahlaki bütünlüğü hem de örgütsel etik iklimin oluşumunu destekleyen bir liderlik anlayışını temsil etmektedir.

Dolayısıyla her birey belirli bir etik anlayışa sahip olmakla birlikte, bu anlayış çoğu zaman sistematik ve kuramsal bir çerçeveye dayanmamaktadır. Bu nedenle bireylerin karar alma süreçlerine yön verebilmek amacıyla çeşitli etik ilke ve kuralların belirlenmesi gerekmektedir (Minja, 2009). Bu durum, etik liderliğin yalnızca bireysel bir değer meselesi olmadığını; aynı zamanda örgütsel norm ve yapıların oluşturulmasını da kapsayan sistematik bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

Etik liderlik, liderin dürüstlük, adalet, güvenilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda hareket etmesi ve çalışanlarına etik davranışları modellemesidir (Brown & Treviño, 2006). Bu tanıma göre etik değerlere sahip bir lider, yönetsel sorumluluklarını yalnızca örgütsel amaçlar doğrultusunda değil; aynı zamanda evrensel etik ilkeler çerçevesinde yerine getirmelidir. Bu bağlamda etik liderlik; insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü gibi temel normatif ilkelere dayanmaktadır (Kılınç, 2010).

Bu normatif çerçeve doğrultusunda etik liderliğin yapısal bileşenleri de literatürde ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Etik liderlik bileşenleri arasında liderin davranışları, dürüstlük, lidere duyulan güven, etkileşimsel adalet, sosyal-karizmatik etki ve kötü davranışların önlenmesi yer almaktadır. Ancak etik liderlik yalnızca bu unsurların toplamından ibaret değildir. Aynı zamanda liderin etkililiğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyleriyle ilgili problemlerin yönetime iletilme süreçleriyle de yakından ilişkilidir (Brown vd., 2005, s. 117). Bu doğrultuda etik liderlik; karar verme, davranış örüntüleri, astları etkileme biçimi ve örgütsel/çevresel faktörlerin oluşumu açısından bütüncül bir yapı sergilemektedir. Nitekim literatürde etik liderlik; etik iklim, etik karar verme, davranışsal etik ve iletişimsel etik olmak üzere dört temel boyut kapsamında incelenmektedir (Brown vd., 2005; Brown ve Treviño, 2005, 2006).

ETİK LİDERLİK



Tablo 1. Etik Liderliğin Boyutları

ETİK İKLİM	ETİK KARAR VERME	DAVRANIŞSAL ETİK	İLETİŞİMSEL ETİK
<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel değerler • Adalet algısı • Psikolojik güvenlik 	<ul style="list-style-type: none"> • İlkelere dayalı seçim • Şeffaflık • Sorumluluk 	<ul style="list-style-type: none"> • Rol model olma • Tutarlılık • Güvenilirlik 	<ul style="list-style-type: none"> • Açık iletişim • Geri bildirim • Saygı kültürü

Kaynak: Literatür taraması doğrultusunda sosyal öğrenme teorisi (Brown & Treviño, 2006)

Not: Bu model etik liderliğin çok boyutlu ve bütüncül yapısını göstermektedir.

3. Toksik Liderlik

Fransızca *toxique* ve Latince *toxicum* sözcükleri “zehirli” anlamına gelmektedir. Kavramın kökeni ise Eski Yunancadaki *toxikón* kelimesine dayanmaktadır ve “ok ucuna sürülen özel zehir” anlamını ifade etmektedir (Akkuş ve Ünsar, 2019). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “toksikolog”, “toksikoloji”, “toksikolojik”, “toksikoman” ve “toksikomani” gibi kavramlara yer verilmekle birlikte, “toksik” kelimesinin doğrudan tanımına rastlanmamaktadır.

Bununla birlikte “zehirli” ifadesi hem tıbbi-biyolojik bağlamda hem de mecazi anlamda kullanılabilir. Bu çerçevede “toksik” kavramı yalnızca biyolojik ya da kimyasal bir zehirlilik durumunu değil; aynı zamanda bireyler arası ilişkilerde zarar verici, yıpratıcı ve olumsuz etkiler yaratan davranış biçimlerini de ifade etmektedir. Dolayısıyla “toksik” kavramı, tıbbi anlamının ötesinde, sosyal ve örgütsel bağlamda zararlı veya yıkıcı davranış örüntülerini tanımlamak için de kullanılmaktadır.

“Zehirli” kelimesi, biyolojik bağlamda “zehri olan” anlamını taşımakla birlikte; mecazi düzlemde duygu, tutum ve davranışların yıkıcı ya da zarar verici niteliğini ifade etmek için de kullanılmaktadır (Akkuş ve Ünsar, 2019). Toksikolojinin temel inceleme alanını oluşturan “zehir” kavramının geçmişi ise ilk çağlara kadar uzanmaktadır. Arkeolojik bulgular, ilk çağ insanların bitkisel, hayvansal ve mineral kaynaklı zehirleri tanıdıklarını ve çeşitli amaçlarla kullandıklarını ortaya koymaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde zehir, yalnızca doğal bir madde değil; aynı zamanda bireylerin kendilerini korumak ya da düşmanlarını etkisiz hâle getirmek amacıyla başvurdukları bir savaş aracı olarak da kullanılmıştır (Vural, 2005). Bu bağlamda “zehirlilik” kavramı, yalnızca fiziksel zarar verme kapasitesini değil;

aynı zamanda zehirlenme yeteneğini ve etkisini de içermektedir. Günümüzde ise kavram, biyolojik anlamının ötesine geçerek “zehirli davranış” ya da “zehirlenme etkisi” gibi metaforik kullanımlarla sosyal ve örgütsel bağlamlarda zarar verici etkiyi tanımlamak için de kullanılmaktadır (Uncu, 2020).

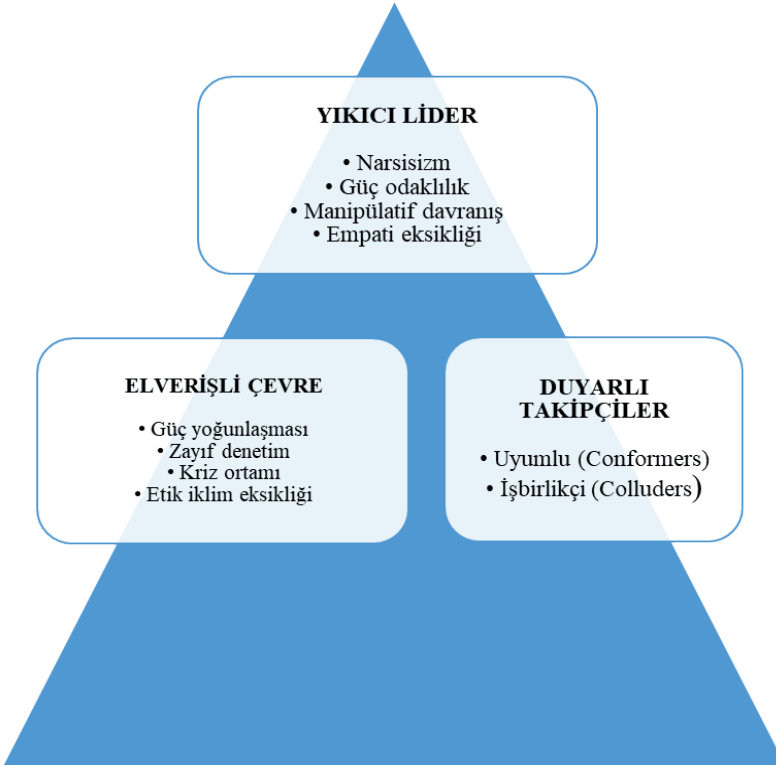
Toksik liderliğin, örgütlerin var oluşundan bu yana farklı biçimlerde ortaya çıktığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, kavramın akademik literatürde sistematik biçimde ele alınması özellikle 2000’li yıllardan sonra hız kazanmıştır. Olumsuz liderlik üzerine yapılan erken dönem çalışmalardan biri, Conger tarafından gerçekleştirilmiştir (Çoban, 2022). Conger (1990), örgütleri başarıya taşıyan liderlerin yanı sıra, örgütsel başarısızlığa ve yıkıma neden olan liderlerin de varlığını vurgulamış; bu liderlerin eylemlerinin nasıl ve neden ortaya çıktığını açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda liderliğin “karanlık yönünü” incelemek amacıyla liderin stratejik vizyonu, iletişim biçimi, izlenim yönetimi becerileri ve genel yönetim uygulamaları analiz edilmiştir.

Toksik liderlik kavramı, olumsuz liderlik türleri arasında değerlendirilen liderin yıkıcı, zarar verici ya da istenmeyen davranışlar sergilemesi sonucunda örgütsel süreçlerde olumsuz çıktılar ortaya çıkmasına neden olan bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik anlayışında liderin tutum ve davranışları, çalışanların motivasyon düzeylerini düşürmekte; üretkenlik, verimlilik, performans, iş tatmini ve yaratıcılık gibi örgütsel açıdan kritik öneme sahip olumlu çıktılarda azalmaya yol açmaktadır. Dolayısıyla toksik liderlik, bireysel düzeyde çalışan refahını zedeleyen; örgütsel düzeyde ise etkinlik ve sürdürülebilirliği olumsuz etkileyen çok boyutlu bir olgu niteliği taşımaktadır (Ahmed vd., 2024, s. 5).

Söz konusu yıkıcı sonuçların ortaya çıkmasında liderin kişilik özellikleri ve davranış örüntüleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Nitekim toksik liderler, etik ya da diğer pozitif liderlik yaklaşımlarından farklı olarak çalışanları etkilemek ve yönlendirmek amacıyla kişiliklerinin “karanlık yönlerini” kullanma eğilimindedirler. Bu bağlamda literatürde “Karanlık Üçlü” (Dark Triad) olarak kavramsallaştırılan narsisizm, makyavelizm ve psikopati boyutlarıyla ilişkilendirilmektedirler. Güç odaklılık, manipülatif eğilimler, empati eksikliği ve etik dışı davranışlar gibi özellikler, toksik liderliğin davranışsal temelini oluşturmaktadır (McMurray, 2023, s. 16). Bu kişilik temelli eğilimler örgütsel süreçlere yansıtıldığında, hem çalışanların psikolojik iyi oluşu zedelenmekte hem de örgütün uzun vadeli sürdürülebilirliği risk altına girmektedir.

Toksik liderlik, bünyesinde birçok farklı olumsuz ve yıkıcı davranış örüntüsünü barındıran çok boyutlu bir kavramdır. Çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin kapsamı ve şiddeti dikkate alınarak literatürde çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur (Karaca, 2023, s. 37; Williams, 2005, s. 6). Bu sınıflandırmalar, toksik liderliğin yalnızca bireysel düzeyde zarar verici tutum ve davranışlardan ibaret olmadığını; aynı zamanda örgütsel iklimi, çalışan bağlılığını ve kurumsal performansı sistematik biçimde etkileyen bir liderlik biçimi olduğunu ortaya koymaktadır.

Toksik liderlik kavramının kuramsal çerçevesinin belirginleşmesinde ise Padilla, Hogan ve Kaiser'in (2007) geliştirdiği "Toksik Üçgen Modeli" önemli bir yere sahiptir. Araştırmacılar, toksik liderliğin yalnızca liderin kişisel özellikleriyle açıklanamayacağını; lider, takipçiler ve çevresel koşullar arasındaki etkileşimin belirleyici olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu kapsamda toksik liderlikte sürecin mi yoksa sonucun mu daha belirleyici olduğu tartışılmış; sürecin lider davranışlarıyla, sonucun ise ortaya çıkan yıkıcı etkilerle değerlendirilebileceği ifade edilmiştir.



Şekil 1. Toksik üçgen

Kaynak: Padilla, Hogan, Kaiser, 2007

Padilla ve arkadaşlarına (2007) göre toksik liderlik şu üç unsurun etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır:

Toksik Liderlik = Yıkıcı Lider + Duyarlı (Savunmasız/İtaatkâr) Takipçiler + Elverişli Çevre

Bu model, toksik liderliği bireysel bir sapma olarak değil; çok boyutlu ve sistemsel bir olgu olarak ele almakta ve örgütsel bağlamın rolünü vurgulamaktadır.

4. Etik ve Toksik Liderlik: Kavramsal Bir Karşılaştırma

Etik liderlik kavramsal olarak ele alındığında, çift boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bu boyutlardan ilki, liderin etik ilkeler doğrultusunda karar alarak eyleme geçmesini ifade ederken; ikinci boyut, liderlik rolünün grup içinde etik normlar çerçevesinde icra edilmesini kapsamaktadır (Yetimoğlu, 2014). Başka bir ifadeyle etik liderlik hem karar verme süreçlerinde hem de liderlik davranışlarının uygulanışında ahlaki referanslara dayanan bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir.

Etik kavramını merkeze alan bu perspektifte liderin bireylere yönelik tutumu, kullandığı dil, sergilediği davranış örüntüleri ve kişilerarası ilişkileri liderliğin görünür boyutunu oluştururken; sahip olduğu değerler sistemi, karakter özellikleri, içsel ahlaki muhakeme süreçleri ve ilkesel yönelimi ise liderliğin görünmeyen boyutunu meydana getirmektedir (Yetimoğlu, 2014). Dolayısıyla etik liderlik yalnızca davranışsal bir çerçeve değil; aynı zamanda bilişsel ve karakter temelli bir ahlaki bütünlük yapısıdır.

Toksik liderlik ise, çalışanlarına yönelik aşağılayıcı, küçük düşürücü ve psikolojik olarak yıpratıcı davranışlar sergileyen; kendisini astlarından üstün konumda değerlendiren ve bu üstünlük algısını güç gösterisi aracılığıyla pekiştiren bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Karakaya, 2021, s. 3799). Bu liderlik tarzında güç, iş birliği ve ortak akıl üretme aracı olmaktan ziyade kontrol ve baskı mekanizması olarak kullanılmaktadır.

Etik liderlik ve toksik liderlik, örgütsel davranış literatüründe iki zıt uçta yer alan liderlik biçimleridir. Etik liderlik; güven, bağlılık ve sürdürülebilir performans üretirken, toksik liderlik çalışan refahını tehdit etmekte ve örgütsel çöküş riskini artırmaktadır. (Brown, Treviño & Harrison, 2005, s. 120). Özellikle sağlık ve eğitim gibi insan odaklı sektörlerde etik liderliğin kurumsal kültürün temel bileşeni haline getirilmesi gerekmektedir. Toksik liderliğin önlenmesi için ise örgütlerde şeffaflık, etik kodlar ve güvenli geri bildirim mekanizmaları oluşturulması kritik öneme sahiptir. Bu nedenle çağdaş

yönetim anlayışı, liderliğin yalnızca performans odaklı değil; etik, insani ve sürdürülebilirlik temelli bir çerçevede değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

ETİK VE TOKSİK LİDERLİK



Tablo 2. Etik Liderlik- Toksik Liderlik

ETİK LİDERLİK	TOKSİK LİDERLİK
DEĞER TEMELLİ ÖZELLİKLER <ul style="list-style-type: none"> • Dürüstlük • Adalet • Şeffaflık • Hesap Verebilirlik 	YIKICI ÖZELLİKLER <ul style="list-style-type: none"> • Manipülasyon • Güç odaklılık • Benmerkezcilik • Empati eksikliği
DAVRANIŞSAL YÖNELİM <ul style="list-style-type: none"> • Rol model olma • Katılımcı karar verme • Tutarlılık • Etik standartların açık ifadesi 	DAVRANIŞSAL YÖNELİM <ul style="list-style-type: none"> • Otoriter control • Bilgi saklama • Ayrımcı uygulamalar • Korku üzerinden yönetim
ÖRGÜTSEL-İKLİMSEL SÜREÇLER <ul style="list-style-type: none"> • Etik iklim • Psikolojik güvenlik • Adalet algısı • Güven ilişkileri 	ÖRGÜTSEL-İKLİMSEL SÜREÇLER <ul style="list-style-type: none"> • Korku kültürü • Güvensizlik • Algılanan adaletsizlik • Psikolojik baskı

Kaynak: Brown ve Treviño (2006) ile Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) kuramsal çerçeveleri temel alınarak literatür sentezi doğrultusunda yazar tarafından geliştirilmiştir.

Etik liderlik, liderin hem “ahlaki kişi” (moral person) hem de “ahlaki yönetici” (moral manager) rolünü üstlenmesini ifade eder. Ahlaki kişi boyutu; dürüstlük, güvenilirlik ve adalet gibi bireysel erdemleri kapsarken; ahlaki yönetici boyutu, bu değerlerin örgütsel süreçlere yansıtılmasını ve kurumsallaştırılmasını içerir. Bu bağlamda etik liderlik, normatif olarak uygun davranışların yalnızca bireysel düzeyde sergilenmesiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda iki yönlü iletişim, etik standartların açık biçimde ifade edilmesi ve ödül-ceza sistemleri aracılığıyla kurumsal yapıya entegre edilmesini sağlar (Brown, Treviño & Harrison, 2005, s. 120). Dolayısıyla etik liderlik, örgüt içinde adalet, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkeleriyle normatif uygunluğu sistematik biçimde kurumsallaştıran bir liderlik anlayışıdır. Buna karşılık toksik liderlik; güç, çıkar ve kontrol odaklı bir yönelim sergileyerek etik ihlallerini rasyonalize eden ve örgütsel ortamda korku kültürü üreten bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır (Lipman-Blumen, 2005, s. 29).

Bu kavramsal çerçeve, etik ve toksik liderlik literatürde çoğu zaman keskin bir normatif ikilik üzerinden konumlandırılmaktadır. Bu çerçevede etik liderlik; dürüstlük, adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi evrensel ahlaki ilkelerle özdeşleştirilirken, toksik liderlik manipülasyon, güç istismarı, benmerkezcilik ve psikolojik zarar üretimiyle ilişkilendirilmektedir. Bu yaklaşım iki liderlik biçimini normatif düzlemde birbirine zıt kategoriler olarak konumlandırmakta ve etik liderliği “arzu edilen”, toksik liderliği ise “kaçınılması gereken” bir model olarak sunmaktadır.

Ancak bu keskin karşıtlık, liderlik olgusunun çok katmanlı doğasını açıklamak bakımından tartışmaya açıktır. Öncelikle, literatürde etik liderliğin çoğu zaman normatif olarak idealize edildiği; buna karşılık toksik liderliğin neredeyse bütünüyle yıkıcı ve irrasyonel bir kategori olarak ele alındığı görülmektedir. Oysa bazı araştırmalar, özellikle kriz, belirsizlik ve yüksek performans baskısı içeren bağlamlarda, otoriter ya da sert liderlik pratiklerinin kısa vadede performans artışı sağlayabildiğini ileri sürmektedir. Bu bulgular, toksik olarak etiketlenen bazı davranışların belirli koşullarda araçsal başarı üretme potansiyeline sahip olabileceğini göstermektedir.

Diğer taraftan etik liderliğin her bağlamda olumlu sonuçlar doğuracağı yönündeki varsayım da sorgulanmalıdır. Aşırı uzlaşmacı, çatışmadan kaçınan ya da karar alma süreçlerinde aşırı katılımcı yaklaşımlar, yüksek belirsizlik ortamlarında karar gecikmelerine ve performans düşüşüne yol açabilmektedir. Bu durum, etik liderliğin bağlamsal uygunluk çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla etik ve toksik liderlik yalnızca karşıt kategoriler değil; örgütsel bağlam, güç yoğunluğu, kültürel normlar ve takipçi beklentileri tarafından şekillenen gerilimli bir liderlik sürekliliğinin uç noktaları olarak değerlendirilebilir. Bu süreklilikte liderlik davranışları sabit değil; bağlama göre yeniden anlam kazanan ve algısal olarak inşa edilen pratiklerdir. Nitekim aynı liderlik davranışı, düşük güç mesafesine sahip bir kültürde baskıcı olarak algılanabilirken, yüksek güç mesafesi içeren yapılarda güçlü ve kararlı liderlik göstergesi olarak yorumlanabilmektedir.

Bu çerçevede etik–toksik ikiliği, basit bir iyi–kötü karşıtlığından ziyade normatif gerilim, güç ilişkileri ve algısal inşa süreçleri üzerinden ele alınmalıdır. Etkileşim boyutu ise özellikle önemlidir: Güç yoğunlaşmasının arttığı ve hesap verebilirlik mekanizmalarının zayıfladığı örgütlerde etik liderlik eğilimlerinin aşınabileceği; buna karşılık güçlü etik iklimlerin toksik davranış örüntülerini sınırlandırabileceği ileri sürülebilir. Bu karşılıklı etkileşim, liderliğin statik bir özellik değil; dinamik ve bağlamsal bir süreç olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak etik ve toksik liderlik arasındaki karşılaştırma, normatif zıtlığın ötesine geçerek bağlamsal geçişkenlik, güç dağılımı ve kültürel düzenleyiciler temelinde ele alınmalıdır. Bu yaklaşım, liderlik olgusunu mutlak kategoriler yerine gerilimli ve etkileşimsel bir yapı olarak kavramsallaştırmaya imkân tanımaktadır.

Sonuç

Liderlik kavramı, tarihsel süreç içerisinde güç ve otorite temelli yaklaşımlardan değer ve insan merkezli anlayışlara doğru önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Küreselleşme, dijitalleşme ve bilgi temelli ekonominin yükselişi, liderliğin yalnızca performans üretme aracı olarak değil; aynı zamanda örgütsel kültürü şekillendiren, etik standartları belirleyen ve çalışan davranışlarını yönlendiren bir süreç olarak ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu dönüşüm, liderliğin normatif boyutunu daha görünür hâle getirmiş ve etik liderlik ile toksik liderlik yaklaşımlarını literatürde karşıt iki önemli çerçeve olarak öne çıkarmıştır.

Bu bağlamda etik temelli liderlik anlayışı, örgütsel süreçlerin normatif bir zeminde yapılandırılmasını sağlayan kapsayıcı ve sürdürülebilir bir model sunmaktadır. Etik liderlik, hem “ahlaki kişi” hem de “ahlaki yönetici” boyutuyla liderin değer temelli davranışlarını kurumsal uygulamalara yansıtmasını mümkün kılmakta; böylece güven, adalet ve hesap verebilirlik ilkelerinin örgüt kültürüne yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Nitekim Avolio ve Gardner’ın (2005, s. 322) vurguladığı üzere etik ve otantik temelli liderlik yaklaşımları, uzun vadede örgütsel bağlılığı güçlendirmekte, güven kültürünün oluşumunu desteklemekte ve sürdürülebilir performansın temelini oluşturmaktadır.

Etik liderlik; dürüstlük, adalet, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket eden, çalışanlara rol model olan ve örgütte etik bir iklim oluşturan bir liderlik anlayışını temsil etmektedir. Etik liderlerin varlığı; çalışan güvenini artırmakta, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte, iş tatmini ve psikolojik güvenlik düzeyini yükseltmekte ve kurumsal itibarı sürdürülebilir biçimde desteklemektedir. Bu yönüyle etik liderlik, yalnızca bireysel ahlaki bütünlüğü değil; aynı zamanda örgütsel performansın kalitesini ve uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliği de güvence altına alan yapıcı bir liderlik biçimidir.

Buna karşılık toksik liderlik; manipülasyon, benmerkezcilik, güç odaklılık ve yıkıcı davranış örüntüleri aracılığıyla örgütte güvensizlik, korku kültürü ve etik dışı uygulamaların yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Kısa vadede disiplin veya performans artışı izlenimi yaratabilse de uzun vadede çalışan tükenmişliği, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyeti ve kurumsal itibar kaybı gibi ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu bağlamda toksik liderlik, örgütsel

sürdürülebilirlik açısından yapısal risk barındıran bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmelidir.

Etik liderlik ile toksik liderlik arasındaki temel ayrım, liderliğin değer temelli mi yoksa yıkıcı eğilimler üzerinden mi inşa edildiği noktasında ortaya çıkmaktadır. Etik liderlik güven, adalet ve insan onurunu merkeze alırken; toksik liderlik kontrol, baskı ve bireysel çıkar ekseninde şekillenmektedir. Bu karşıtlık, liderlik davranışlarının yalnızca performans göstergeleri üzerinden değil; örgütsel iklim, çalışan refahı ve kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla, çağdaş örgütlerde sürdürülebilir başarı ve kurumsal itibarın korunması, liderlerin etik ilkelere dayalı bir yönetim anlayışını benimsemeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda örgütlerin lider seçim, geliştirme ve değerlendirme süreçlerinde etik yeterlilikleri merkeze almaları; toksik liderlik riskini azaltacak yapısal denetim mekanizmaları, geri bildirim sistemleri ve etik kültür uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Bu literatür incelemesi, etik ve toksik liderliğin yalnızca birbirine karşıt normatif kategoriler olarak değerlendirilmesinin yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Aksine, söz konusu iki yaklaşımın; örgütsel bağlam, güç ilişkileri ve kültürel dinamikler tarafından şekillenen gerilimli bir liderlik sürekliliğinin uç noktalarını temsil ettiği anlaşılmaktadır. Mevcut çalışmalar, etik liderliğin örgütsel güven, psikolojik güvenlik ve çalışan bağlılığı gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirildiğini; toksik liderliğin ise tükenmişlik, iş doyumsuzluğu ve performans kaybı gibi yıkıcı sonuçlara zemin hazırlayabildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bazı bağlamsal koşullarda, özellikle kriz ve belirsizlik ortamlarında, otoriter ya da sert liderlik pratiklerinin kısa vadede performans artışı sağlayabildiğine ilişkin bulgular da mevcuttur. Bu çerçevede liderlik olgusunun statik ve ikili bir sınıflandırmadan ziyade, dinamik, bağlamsal ve güç ilişkileriyle iç içe geçmiş bir süreç olarak ele alınması gerekmektedir. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmaların, etik ve toksik liderlik arasındaki geçişkenliği; güç yoğunlaşması, örgütsel kültür ve psikososyal aracı mekanizmalar bağlamında çok düzeyli modellerle incelemesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışma kapsamında ayrıca, liderlik kavramı ile liderliğin iki temel yaklaşımı olan etik liderlik ve toksik liderlik, kavramsal düzeyde kapsamlı bir literatür incelemesi çerçevesinde ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, liderliğin yalnızca yönetsel bir yetkinlik alanı değil; örgütsel kültürü, değer sistemlerini ve çalışan davranışlarını şekillendiren çok boyutlu bir sosyal süreç olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda çalışmada, liderlik kavramı ile etik liderlik ve toksik liderlik yaklaşımları kavramsal bir perspektiften

bütüncül biçimde incelenmiş; her iki yaklaşım kavramsal genel bir çerçevede değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak çalışmaların, her iki liderlik yaklaşımının örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini çok düzeyli ve disiplinler arası yöntemlerle ele alınması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ahmed, M. A. O., Zhang, J., Fouad, A. S., Mousa, K., & Nour, H. M. (2024). The dark side of leadership: How toxic leadership fuels counterproductive work behaviors through organizational cynicism and injustice. *Sustainability*, 17(1), 105.
- Akkuş, Y. ve Ünsar, A. S. (2019). Toksik Liderlik Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma. Paradigma Akademi: İstanbul
- Avolio, B. J., ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business Economics and Management Research Journal*, 5 (1), 50-61.
- Gürer, A., (2019), Liderlik ve Yeni Liderlik Paradigması, (Ed., Gürer,A.), 21. Yüzyılda
- Liderlik Yaklaşımları, ss.11-28,2. Baskı, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Gallagher, A., & Tschudin, V. (2010). Educating for ethical leadership. *Nurse Education Today*, 30(3), 224-227. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2009.08.009>
- İyi, S. (2011). İoanna Kuçuradi'nin etik görüşü açısından Kant'ta iyi isteme problemi (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., ve Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Karakaya, A. (2021). Toksik Liderlik ve Sağlık Çalışanlarının Toksik Liderlik Algı Düzeyleri. *International Social Sciences Studies Journal*. 7(87).
- Karaca, N. (2023). Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi, Malatya
- Kılınç, A. Ç. (2010). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki

- ilişki (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/>
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kowalski, M.O., Basile, C., Bersick, E., Cole, D.A., McClure, D.E. ve Weaver, S.H. (2020). What do nurses need to practice effectively in the hospital environment? An integrative review with implications for nurse leaders. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 17(1), 60-70.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- McMurray, C. T. (2023). Dark side and toxic leadership in corporate fraud and embezzlement (Order No. 30489900). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2811868406). Retrieved from <https://e-kutuphane.ksu.edu.tr/vetisbt/?p=0&veritabani=874/dissertations-theses/dark-side-toxic-leadership-corporate-fraud/docview/2811868406/se-2>
- Minja, D. (2009). Ethical managerial leadership: A critical review of leadership theory. *African Journal of Business Ethics*, 4(2), 121–136.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed., pp. 3–5). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 151-168.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pieper A. Etiğe giriş (Atayman V, Sezer G, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları: 1999.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed., p. 360). Boston, MA: Pearson.
- Sharma, M., Kumar. (2013). *Leadership Management: Principles, Models and Theories / leadership-management-principles-models-and-theories.pdf / PDF4PRO*. 3(3), 309-318
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper ve Brothers. s. 17.
- Uncu, A. (2020). Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler ve Stalin. Urzeni Yayınevi: İstanbul.
- Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.
- Vural, N. (2005). Toksikoloji. Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara.
- Yeşilyurt, P., (2007), Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana.

- Yetimoglu Selin, “Etik Liderlik Nedir? Nasıl Etik Bir Lider Olunur?”, 14 Temmuz 2014, <https://selinyetimoglu.com/2014/07/14/etik-liderlik-nedir-nasil-etik-bir-lider-olunur/> (Erişim Tarihi:22.02.2026).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press. s. 328.
- Williams, D. F. (2005). Toxic Leadership in the U.S. Army (Unpublished Master Thesis). U.S. Army War College, ABD.