



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

SİYASAL BİLİMLER FAKÜLTESİ İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞUNU ŞEKİLLENDİRMEDE
TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EGEMEN DOĞAN

Tez Danışmanı

DR.ÖĞR.ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2023



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞUNU ŞEKİLLENDİRMEDE TOKSİK
LİDERLİK ALGISININ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EGEMEN DOĞAN

Tez Danışmanı

DR.ÖĞR.ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Egemen DOĞAN tarafından Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY yönetiminde hazırlanan ve 22/06/2023 tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “Çalışanların Öznel İyi Oluşunu Şekillendirmede Toksik Liderlik Algısının Etkisi” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyasal Bilimler Fakültesi ANABİLİM DALI’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY
(Danışman)

Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Dr. Öğr. Üyesi Bilal Ezilmez

.....

.....

.....

Tez No : 10552235

Tez Savunma Tarihi : 22/06/2023

.....

Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL

Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Egemen DOĞAN

(07.05.2023)

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimi konusunda beni teşvik eden, yakın arkadaş şeklinde hayatıma yön veren ve tezin her aşamasında engin tecrübelerini benimle paylaşan kıymetli hocam Doç.Dr.Erhan AYDIN'a teşekkür ederim.

Çanakkale'yi evim gibi hissetmeme sebep olan ve akademik camiada beni koruyup, yol gösteren çok değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY'a teşekkür ederim.

Tüm başarılarımın arkasındaki gizli kahramanlarım olan canım aileme ve kız arkadaşım Dilara'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. İyi ki varsınız.

Egemen DOĞAN

Çanakkale, Mayıs 2023

Bu tezi üç günlük dünyanın vücut bulmuş hali olan, vefat eden yeğenim Çınar ÖZEN'in anısına ithaf ediyorum. (01.10.2018 – 04.10.2018)

ÖZET

ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞUNU ŞEKİLLENDİRMEDE TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ROLÜ

Egemen DOĞAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

07/05/2023, 70

Liderlik, bütün örgütler için en kritik kavramlardan biridir. Farklı lider tiplerinin ve liderlerin eylemlerinin çalışanların öznel iyi oluşları üzerinde oynadığı rol, hem örgüt üyeleri hem de örgütün amaçlarına ulaşması açısından önemlidir. Araştırmanın temel amacı; toksik liderlerin, çalışanların öznel iyi oluş düzeyindeki rolünü ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda bir yerel yönetim biriminde farklı pozisyonlarda on dört katılımcı ile derinlemesine mülakat yoluyla veri toplanarak nitel bir araştırma yapılmıştır. Görüşülecek kişilerin seçimi için kartopu örnekleme yöntemi kullanılmış, son üç katılımcının birbirini tekrar etmesiyle veri doyumuna ulaşılarak nihai katılımcı sayısı belirlenmiştir. Verilerin analizi NVIVO 11 programı kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre “örgüt ortamındaki toksik lider”, “toksik liderlik algısının örgütte yarattığı iklim” ve “toksik liderlerin bireylerin iyi oluş biçimlerine yansımaları” şeklinde üç ana kategori ortaya çıkmıştır. Bu ana kategoriler ve bunları oluşturan alt kategorilerle toksik liderlerin çalışanların öznel iyi oluş derecelerindeki rolü ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Toksik Liderlik, Öznel İyi Oluş

ABSTRACT

THE ROLE OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTION IN SHAPING THE SUBJECTIVE WELL BEING OF EMPLOYEES

Egemen DOĞAN

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Animal Science

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

07/05/2023, 70

Leadership is one of the most critical concepts for all organizations. The role of different types of leaders and their actions on employees' subjective well-being is essential both for the organization's members and for achieving the organization's goals. The main purpose of this research is to reveal the role of toxic leaders in employees' subjective well-being. To achieve this goal, a qualitative study was conducted with fourteen participants in different positions within a local government unit through in-depth interviews. The snowball sampling method was used to select the participants, and data saturation was reached with the repetition of information among the last three participants, determining the final number of participants. The data were analyzed using NVIVO 11 software. The findings revealed three main categories: "toxic leaders in the organizational environment," "the climate created by the perception of toxic leadership in the organization," and "the impact of toxic leaders on individuals' well-being." These main categories, along with their sub-categories, shed light on the role of toxic leaders in employees' levels of subjective well-being.

Keywords: Leadership, Toxic Leadership, Subjective Well-Being

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1 Liderlik	3
2.1.1 Liderlik Kavramı	3
2.1.2 Liderliğin Temel Nitelikleri	4
2.1.3 Başlıca Liderlik Yaklaşımları.....	5
Etkileşimci Liderlik	5
Dönüşümcü Liderlik.....	6
Karizmatik Liderlik	6
Stratejik Liderlik.....	7
Kültürel Liderlik.....	8
Vizyoner Liderlik	8
Etik liderlik.....	9
2.2. Toksik Liderlik	10
2.2.1 Toksik Liderlik Tanımı.....	10

2.2.2 Toksik Liderliğin Tarihsel Süreci.....	11
2.2.3 Toksik Liderlik Boyutları	12
Çıkarıcılık	14
Değer Bilmezlik	14
Olumsuz Ruhsal Durum	14
Bencillik	14
2.2.4 Toksik Çalışanların Özellikleri	15
2.2.5 Toksik Örgüt Kültürü	15
2.3 Öznel İyi Oluş.....	17
2.3.1 Öznel İyi Oluş Kavramı.....	17
2.3.2 Öznel İyi Oluşu Açıklayan Kavramlar	19
Uyum Düzeyi Kuramı	19
Sabit Nokta Kuramı.....	20
Erek (Telic) Kuramı	20
Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağıya Kuramları.....	21
Etkinlik Kuramı	22
Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı.....	23
2.3.3 Öznel İyi Oluşu Etkileyen Faktörler	23
Kişilik	23
Sosyo-Demografik Etmenler	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 25

3.1. Araştırmanın Kapsamı.....	25
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	27
3.3. Araştırma Katılımcıları ve Sınırlılıkları	28
3.4. Veri Analizi	29

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

34

4.1. Örgüt Ortamındaki Toksik Lider	34
4.1.1. Toksik Liderlerin İş Görenler Üzerindeki Rolü	34
4.1.2. Toksik Liderlerin Örgüt Üzerindeki Rolü	36
4.1.3. Toksik Liderlerin Takipçilerine Karşı Rolü	39
4.2. Toksik Liderlik Algısının Örgütte Yarattığı İklim	41
4.2.1. Psikolojik Şiddet İklimi	41
4.2.2. Korku İklimi	43
4.2.3. Toksik İletişim İklimi	45
4.3. Toksik Liderlerin Bireylerin İyi Oluş Biçimlerine Yansımaları	48
4.3.1. Örgütteki Bireylerin Stres Düzeyi	49
4.3.2. Örgütteki Bireylerin Mutluluk Düzeyi	51

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

55

KAYNAKÇA	58
EKLER	I
EK 1. KATILIMCI ÖN BİLGİLENDİRME FORMU	I
EK 2. MÜLAKAT SORULARI	II
EK 3. KATILIMCI BİLGİ FORMU	IV
EK 4. BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM METNİ	V

KISALTMALAR

ÖİÖ	Öznel İyi Oluş
CEO	Chief Executive Officer
AKT	Aktaran
ABD	Amerika Birleşik Devleti
VD	Ve Diğerleri



TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Liderlerin Genel Nitelikleri ve Özellikleri	4
Tablo 2	Liderin Etik Rolü	9
Tablo 3	Öznel İyi Oluşun Bileşenleri	18
Tablo 4	Araştırmanın Güvenvericiliği Ölçütleri Bağlamında Yapılanlar	27
Tablo 5	Katılımcı Bilgileri	29
Tablo 6	Veri Yapısı ve Temaları	31



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Toksik Üçgen	13
Şekil 2	Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları	21
Şekil 3	Araştırma Tasarımı	26
Şekil 4	Nitel Veri Analizinin Döngüsel Gösterimi	30
Şekil 5	Kelime Bulutu	34
Şekil 6	Sapkın İşyeri Davranışının Tipolojisi	47

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik, günümüz rekabet koşullarıyla beraber iş yaşamında önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Lider, örgütü etkili ve verimli hale getirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Lider, takipçilerini hedefe yönlendiren ve astlarını çalışma konusunda şevk veren kişidir (Solmaz, 2018). Liderin rol model olması, davranışlarının örnek gösterilmesi ve çalışanlarını iyi bir şekilde yönlendirmesi gibi olumlu özelliklerden bahsedilmektedir (Çırpan, 1999; Özsalmanlı, 2005). Bilim insanları, liderlik için bahsedilen olumlu özellikler olduğu gibi olumsuz özelliklerin de olduğu çalışmalar yapmışlardır (Güldü ve Aksu, 2016; Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Olumsuz liderlik türlerinin bazıları; yıkıcı liderlik, demagog liderlik, narsist liderlik (Akkuş ve Ünsar, 2019), zayıf liderlik, egoist liderlik, paranoid liderlik, şeytani liderlik (Uslu, 2021) ve toksik liderlik (Whicker, 1996) olarak ifade edilir. Karanlık liderlik türlerinin ortak özellikleri olduğu gibi birbirinden ayıran özellikler de mevcuttur.

Toksik liderlik, ilk olarak Whicker (1996) tarafından ifade edilmiş bir kavramdır. Frost ve Robinson (1999) yaptıkları çalışmalar göstermektedir ki, insanların toksik davranış sergilemesi örgütlenme kadar eskiye dayanır. Lipman-Blumen (2005) toksik liderliği; kişileri, grupları, örgütleri ve hatta ülkeleri yok edebilecek, maliyetli bir olgu olarak tanımlamıştır. Literatürde yer alan olumsuz liderlik davranışları ile toksik liderlik davranışları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar hala muğlak görünmektedir. Buna binayen, bu çalışmada toksik liderlik özellikleri derinlemesine incelenmiş ve diğer kavramlarla karşılaştırılmıştır. Ek olarak toksik liderlik ve öznel iyi oluş kavramlarını, yerel yönetim çalışanlarında araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebepten; yapılan bu çalışmanın alana katkı vereceği düşünülmektedir.

Öznel iyi oluş kavramı, literatürde mutluluk ile ilişkilendirilmiştir. Mutluluğun ne olduğu ve insanların mutluluk düzeylerinin neden birbirinden farklı olduğu gibi sorulara cevap aranmaktadır (Doğan, 2013). Öznel iyi oluş kavramı; mutluluk, doyum, moral ve pozitif duygular gibi ifadelerin kullanıldığı araştırmaları kapsamaktadır (Diener, 1984). Araştırma kapsamında ele alınan öznel iyi oluş kavramı, çalışma hayatındaki bireylerin iş performansını değerlendirmede önemli bir ölçüt olarak belirtilmektedir. Toksik ilişkiler,

toksik liderler ve toksik yöneticilerin bireylerin mutluluk düzeyine etki ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, toksik liderliğin çalışanların öznel iyi oluş durumları üzerindeki rolünün yerel yönetimler bağlamında incelenmesidir. Dolayısıyla çalışmanın temel araştırma sorusu, “toksik liderlik çalışanların öznel iyi oluşu üzerinde nasıl bir role sahiptir” şeklinde ifade edilebilir.

Bu araştırma sorusuna yanıt aramak için yapılan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın kapsamı ve önemi ifade edilmiştir. İkinci bölümde kuramsal ereve kapsamında, liderlik, toksik liderlik ve öznel iyi oluş açıklanmıştır. nc bölümde araştırma yöntemine, dördüncü bölümde çalışmanın bulgular kısmına, son bölümde ise araştırmanın sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik kavramı, liderliğin tanımı ve literatürde yaygın olan başlıca liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

2.1 Liderlik

Kuramsal çerçevenin ilk bölümde ele alınan ve insanlığın topluluklar halinde yaşamasıyla var olan liderlik kavramına değinilmiştir. Liderliğin boyutları, temel nitelikleri, yaklaşımları ve liderlik hakkında yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu kapsamda; etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

2.1.1 Liderlik Kavramı

İnsanlar, birbirleri ile sözlü veya sözsüz iletişime geçmelerinden bu yana topluluklar oluşturmuş ve bu topluluklar zaman zaman birlikte hareket etmiştir. Birlikte hareket ettikleri dönem içerisinde ise kendilerine öncülük edecek birini belirleyerek bir amaç uğrana yol yürümüşlerdir. Liderliğin, ilk olarak Anglo-Sakson döneminde yol ya da yön anlamında kullanılan bir kavram olduğu bilinmektedir (Aykanat, 2010). Liderlik kavramı hakkında çeşitli açıklamalar ve tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan birisine göre lider, bir hedefi tamamlamak için yola çıkan, ortak hedefteki bireyleri yönlendiren ve yol gösterme yeteneği sergileyen kişidir (Özdemir, 2003). Lider, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek adına insanları etkisi altına alıp yönlendiren, örgüte eşgüdüm sağlayan kimse olarak ifade edilmektedir (Özsalmanlı, 2005). Başka bir tanıma göre liderlik, kişinin başkalarının olumlu faaliyetlerini en iyi şekilde biçimlendirmesine denir (Akdemir, 2009).

Liderlik kavramına ilişkin temel uyuşmazlık; insanlar için doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan kazanılan bir beceri mi olduğu konusudur (Yalçınkaya, 2002). Fiedler, eğitimle liderliğin olmayacağını, doğuştan geldiğini savunmuştur (Köseoğlu, 2019). Reinecke ve Schoell'e göre liderlik "doğuştan gelen Tanrı vergisi yetenek" olarak tarif edilip, zaman içinde tecrübe vasıtasıyla daha da değer kazanabilecektir (Leblebici, 2008). Bir başka görüşe göre de; liderliğin ortaya çıkmasında, doğumdan sonra kazanılan karakteristik özelliklerin etkili olduğu varsayılmıştır (Taşdöven, 2012). Liderin, diğer

insanlardan ayrılarak öncü bir rol almasını sağlayan çevresel faktörler vardır. Lakin, çevre ile etkileşimde bulunarak kazanılan karakteristik özellikler hakkında akademik çalışmalarda fikir birliği yoktur. Kirkpatrick ve Locke'a göre liderlerin onları diğer bireylerden ayıran 6 farklı karakter özelliği daha fazla gelişmiştir. Bunlar; iş bilgisi, yönetme arzusu, kendine güven, dürüstlük, zihinsel yetenek ve çabalamadır (Taşdöven vd., 2012).

Liderlik kavramı hakkında yapılan bazı çalışmalar, mevcut liderlik özelliklerinin nasıl kaybedileceğini vurgulamıştır. Örneğin, Drucker, karakteristik özellikler arasında dürüstlüğün olması gerektiğini, bunun liderlikle ayrılmaz bir bütün oluşturduğunu belirtmiştir. Yazar, dürüstlükten yoksun bir liderin meşrutiyetini sürdüremeyeceğini ve zamanla onu takip edenlerin bulunmayacağını ifade etmiştir (Uğur ve Uğur, 2014).

2.1.2 Liderliğin Temel Nitelikleri

Toplum içinde liderlik davranışlarını gösteren bireylere özgü özellikler bulunmaktadır. Fakat söz konusu durum, liderlik özellikleri taşıyan herkesin örgüt lideri olacağı ya da bu özelliklere sahip olmayan bireylerin hiçbir zaman lider statüsünde olmayacağı anlamına gelmemektedir. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan önemli husus, liderlik özelliğine sahip bireylerin ortak özellikleridir (Ergun ve Nezire, 2013).

Tablo 1

Liderlerin genel nitelikleri ve özellikleri

Karizmatik	Liderlerin Genel Nitelik ve Özellikleri	Planlı
Vizyon Sahibi		Kararlı ve Tutarlı
Misyon Sahibi		Sabırlı ve Soğukkanlı
Hırslı ve Heyecanlı		Alçak Gönüllü
Etkili Diksiyon		Açık Sözlü
Pozitif		İnançlı
Kültürlü		Olgun ve Dürüst
Düzenli ve Düzeyle		Girişimci ve

Kaynak: Özsalmanlı, 2005.

Liderlerin genel nitelikleri ve özellikleri arasında sıralanan maddelerde, hem doğuştan gelen hem de kazanılan özelliklerin bir arada verildiği görülmüştür. Sabırlı ve soğukkanlı olmak doğuştan gelen bir özellik olarak algılanırken, kültürlü ve etkili diksiyon sahibi olmak sonradan kazanılabilir. Liderler, başkalarının sahip olduğu özellikleri tespit ederek harekete geçmelerine yardımcı olur ve onlara ilham verir. Lider nitelikleri taşıyan bir insanın başkalarını harekete geçirebilmesi için hiçbir unvana ihtiyacı yoktur. Potansiyelini ortaya koymuş liderler, astlarına ve üstlerine öncülük yapabilirler. Örgütte öncü kişinin oluşturduğu vizyonda; içten katılma, inanç gösterme, destekleme ve hiçbir zorlama olmadan katılım sağlama isteği var ise liderin olduğu söylenebilir (Özgür, 2011). Peter Urs Bender ‘İçten Liderlik’ kitabında en iyi liderliğin 5 niteliği olduğunu belirtmiştir. Bunlar; Duyarlılık düzeyini yükseltme, yön gösterme, sonuç üretme, bir hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösterme, kendileriyle beraber diğer insanların da yararlanacağı gelişmeler ortaya koyma (Bender, 2000).

2.1.3 Başlıca Liderlik Yaklaşımları

Örgütler, temel ihtiyaçlarını sağlamak için liderlik özelliklerini uygulayabilen etkili liderlere ihtiyaç duyarlar. Çünkü etkili bir liderle, kaynaklarını örgütsel amaç için doğru kullanacaklardır. Bu sebep nedeniyle örgütler, nitelikli liderlere ihtiyaç duyarlar (Tengilimoğlu, 2005). İş hayatında etkin ve iyi liderin ne derece fayda sağlayabileceğini, liderlik tarzları belirlemektedir. Bu nedenden, liderlik tarzları, belirli durumlar, zamanlar ve koşullar altında bir hedefe ulaşmak için insanları ya da toplulukları yönetme ve etkilemek için en önemli araçtır (Gündüz, 2015).

Etkileşimci Liderlik

Evrenselleşen dünya düzeninde, liderlik kavramı daha fazla araştırılan ve önemi her geçen gün daha da artan bir konu haline gelmektedir. Liderlik davranışları, örgütsel bağlılık davranışları, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi, araştırılan ve önemi artan konulardır. Günümüz liderleri; çalışanları motive ederek, iş yaşamında yaratıcılığı ve örgüte bağlılığı pekiştirmelidir. Liderler, çalışanların işlerinden gurur duyacağı, yaptığı çalışmalarla övünebileceği bir ortam oluşturmalıdır (Çakınberk ve Demirel, 2010). Etkileşimci liderlik, takipçileri ile liderler arasında iş performansına göre ödüllendirici bir

yaklaşımına sahiptir. Lider, beklentilerini takipçilerine aktardıktan sonra onların desteklerini alabilmek için belirli ödül sistemi oluşturur. Oluşturulan koşullu ödül sistemi ise işin ne zaman tamamlanacağı konusunda belirgin bir rol oynar (Şentürk vd., 2016). Etkileşimci liderlikte; para ve statü sağlama, ödüllendirme araçlarının bazılarıdır. Teşvik amaçlı ve örgüte zarar verecek davranışların engellenmesi için koşullu ödüllendirmede bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik 4 boyutta ele alınır. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim, istisnalarla pasif yönetim ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarıdır. (Mülayim ve Polatçı , 2021)

Dönüşümcü Liderlik

1978 yılında Mc Gregor'ın 'Leadership' adlı kitabında dönüştürücü liderlikten bahsedilmiş, kavramın teori haline gelmesinde ise Bernard Bass ve arkadaşları etkili olmuştur (Aksaraylı, 2015). Günümüzde değişimler ve dönüşümler örgüt için bir yol haritası olmaktadır. Örgütlerin başında bulunan ve bu yol haritasını destekleyen liderlere dönüşümcü lider denir. Dönüşümcü liderler, çevre şartlarına cevap verebilme ve gerekli dönüşümleri yapmasından dolayı takipçilerine ilham vererek vizyon oluşturan karizmatik liderlerdir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013). Dönüşümcü liderliğin 4 boyutu vardır. Bunlar; idealleştirilmiş etki (karizma), içsel motivasyon (ilham verme), entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir.

1998 yılında Ömer Karip dönüşümcü liderlik boyutlarını; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak belirtmiştir. Dönüştürücü lider, örgütte bulunan personelin her birine farklı davranır. Bu farklılık, kayırmacılık anlamına gelmemelidir. Dönüştürücü lider, her bir örgüt çalışanıyla özel olarak ilgilenir, özel hissettirir. Farklı ve özel davranması adil olmadığı anlamına gelmemektedir. Aksine her birini örgüt için önemli hissettirip, motivasyonlarını artırmaya çalışırken aynı zamanda da grup amaçlarının kabulünü sağlar (İşcan, 2006). Bu boyutlar işgörenlerin gelişimi açısından etkilidir. Lider, astlarının daha fazla çaba göstermesini sağlamakta, örgütsel etkililiği ve uyumu artırmaktadır (Mülayim ve Polatçı , 2021).

Karizmatik Liderlik

Eski Yunanca'da "gift" kelimesinden türeyen ve "ilahi hediye" anlamına gelen karizma kelimesi ilk defa Max Weber tarafından "karizmatik yetki" anlamında kullanılmıştır (Gül ve Çöl, 2003). Türkçe sözlükte karizma kelimesinin karşılığı büyü olarak çevrilirken,

karizmatik kelimesinin anlamı büyüleyici olarak çevrilmiştir (Yiğit ve Yiğit, 2013). Günümüzde karizmatik liderlerin kendine olan özgüvenlerinden kaynaklı, takipçilerini motive etme biçimi son derece yüksektir bu yüzden, takipçilerinin de amaçlarına ulaşma derecesi yüksektir. Genellikle olağanüstü durumlar içinde ortaya çıkan karizmatik liderlik; kriz, savaş, kurulma dönemlerinde ortaya çıkıp kurtarıcı rolü üstlenir (Kırca, 2015). Karizmatik liderlik üzerine yapılan çalışmalarda birbirinden bağımsız üç farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar; lider temelli yaklaşım, izleyici temelli yaklaşım ve ilişki temelli yaklaşımdır. Lider temelli yaklaşım daha çok liderin hitabet yönünü ön plana çıkarmaktadır. Davranış kalıpları üzerinde olumlu etki bırakan liderin aynı zamanda en büyük gücü diksiyonudur. İzleyici temelli yaklaşımda, izleyicilerde oluşan liderlik algısı üzerinde durulmuştur. Son olarak ilişki temelli yaklaşımda ise izleyicilerin nasıl ve neden liderlik türüne karizma atfettiği konusu ele alınmıştır (Gül, 2003).

Gibson ve arkadaşlarına göre karizmatik liderlik basamakları 4'e ayrılır. İlk basamakta; astların ihtiyaçlarına önem verilirken mevcut durumdaki fırsatlar ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. İkinci basamakta stratejik vizyon oluşturulmaktadır. Takip eden bir sonraki basamakta ise izleyicileri motive ederler. Son olarak vizyon hedeflerinin başarıyla sonuçlanması için güven telkin edilip bunları sağlayıcı araçlar kullanılmaktadır. Conger ve Kanungo'ya göre ise, bu basamaklar 3'e ayrılmaktadır. Bunlar; bulunan konumun değerlendirmesi, amaçların belirlenmesi ve son olarak belirlenen amaçlar için stratejik planlar geliştirilmesidir (Avcı, 2019).

Stratejik Liderlik

Strateji kavramının kökenine indiğimizde Eski Yunancada “stratos” ve “ago” kelimesinin birleşmesiyle oluşan “stratego” kelimesinden gelmektedir. “Generalin Sanatı” (Şağbanşua ve Kırgızistan, 2006) anlamına gelen bu kelime “sevk etmek, yöneltmek, götürmek, gütmek” anlamlarına gelmektedir (Akyüz, 2018). Dinçer (2007), strateji kelimesinin Latince “stratum”dan geldiğini, yol, çizgi, nehir yatağı anlamları içinde kullanıldığını belirtmiştir. Kökenlerinin “stratego” ve “stratumdan” geldiği tartışma konusu olsa bile her iki görüşte yer ya da hedef belirttiği anlaşılmıştır.

1984 yılında, Donald C. Hambrick ve P.A. Mason'un ‘Üst Kademe Teorisi’ni ortaya koyarak “stratejik liderlik” kavramının temellerini atmışlardır (Dursun ve Köseoğlu, 2016). Stratejik liderlik, örgütün tepe yönetiminde bulunan kişi veya kişilerin stratejik seçenekleri

ve sembolik eylemleri ortaya koyarak aldığı stratejik kararlar neticesinde ortaya çıkan bir durumdur. Bu durumda örgütün ayakta kalması ve büyümesi açısından her türlü stratejik süreci yöneten kişiye stratejik lider denilmektedir. Bu lider tepe yönetimde bulunmalıdır. (Güçlü vd., 2017). Stratejik lider; vizyoner, açık ve gerektiğinde değişimlere ayak uydurabilir olmalıdır. Tepe yönetiminin sorumluluğundadır (Dinçer, 2013).

Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik kavramı 1980’li yıllarda örgütsel kültür üzerine yapılan çalışmalar ile beraber ortaya atılan bir kavramdır. Örgütün kültürel yapısı ile şekillenen kültürel lider, örgütün değerlerinin biçimlendirilmesini, somutlaştırılmasını, normların astlar ve örgüt paydaşlarıyla benimsenmesini sağlayan kişidir (Geylani, 2013). Kültürel lider, bir örgütte işgörenlerin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlamasını, bir toplum duygusunun oluşturulmasını ve sürdürülmesini sağlayan süreci oluşturmaktadır. Kültürel lider, örgütteki işlerin kolaylaştırılmasını, diyalogların artırılmasını sağlar. Kültürel lider, örgütsel aktörlerin, dinamik kültürel değerlerin ve bireysel düşüncelerin etkisinde bulunan örgütün devamlılığını sağlamaktadır (Yıldırım, 2005).

Sutherland ve Gosling (2010), kültürel liderliği iki ana başlıkta incelemişlerdir. Bunlardan biri, kültürü savunma diğeri ise kolaylaştırıcı olma şeklindedir. Kültürü savunma konusunda; kültürün önemi hakkında bilgilendirme ve paydaşları aktivitelere dâhil etme hususunda çalışmalar yapılmıştır. Kolaylaştırıcı olma başlığı incelendiğinde ise liderin düzenlenen kültürel etkinliklere paydaşların katılmaları için gerekli olanakları ve kaynakları sunduğu, bu sayede bireylerin potansiyellerinin geliştirilmesine katkı sağladığı belirtilmiştir (Balkar, 2015).

Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince “Videre” fiilinden türeyen “Visio” sözcüğünün; uyanık olmak, anlamak, kavramak anlamlarında kullanıldığı bilinmektedir. Visio kelimesi, kullanıldığı zaman diliminde görme olaylarını ifade etmektedir. Bununla beraber hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi kavramlar için de kullanıldığı bilinmektedir (Akgemci vd., 2004). Vizyon, geçmişteki tecrübelerden yararlanarak bugün ile gelecek arasında kurulan köprünün çelik halatları şeklinde ifade edilmiştir. Liderler için geçmiş, bugün ve gelecek önemli kavramlardır. Her ne kadar vizyoner liderler, gelecek planlı olarak görülse de bugünden ve geçmişten ders çıkarmıyor,

tecrübe kazanmıyor olamazlar. Ufuk liderliği yapan bu liderlik türü, geçmişten yararlanarak geleceği öngörmeye çalışmaktadır. Vizyoner lider; örgütü amaçlarına ulaştıracak yolda, geleceğin resmini kendisini takip edenlerle çizen ve belirlenen hedef için motivasyon sağlayan kişidir (Küçük ve Demirtaş, 2016).

Synder ve Graver, vizyoner liderliği, “liderin içinde bulundurduğu gücü doğru bir şekilde yayarak takipçileriyle beraber enerji ve kaynaklarını bir hedefe yöneltmesi” olarak tanımlamışlardır. Bu hedef doğrultusunda geleceğin imajını oluşturduklarını ifade etmişlerdir (Hackett ve Spurgeon, 1996). Vizyoner liderler, kendi vizyonlarını oluşturduktan sonra bunu örgütle paylaşırlar ve bu süreç birbirini takip eden 3 aşamadan oluşur. Bunlar; vizyon (fikir), iletişim (kelime), güçlendirme (eylem) olarak sıralanmaktadır (Ersan , 2020).

Etik liderlik

Etik kelimesin kökeni Yunanca “ethos” kelimesinden türemiştir. Bilgin tarz anlamına gelen bu kelime Latince de ise davranış, alışkanlık anlamında kullanılan “morality” kelimesinden gelmektedir. Dilimizde ise Arapça “hulk” kelimesinden türemiş ve ahlak anlamında kullanılmıştır (Taş vd., 2005). Uygun bir rol modelin davranışları arasında, doğruyu ve yanlış ahlaki açıdan ortaya koymak, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı arttırmak bulunmaktadır. Etik liderlik, örgüt üyelerinin birbiriyle çatışma yaşamaması durumunda sorunu analiz etme konusunda yardımcı olan liderlik türüdür (Arslantaş ve Dursun, 2008). Bu bölüme kadar üzerinde durulan liderlik türlerinin hemen hepsinin farklı ve kendine has özellikleri vardı. Etik liderlikte ise insan ilişkileri ön planda olup liderin çevresinde sergilenen tavır ve tutumların da buna göre şekillenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Tablo 2

Liderin etik rolü

1. Özü ve sözü ile tutarlı olarak örnek olmak
2. Etik değerleri göz önünde bulundurarak işleri uygulamaya koymak
3. Uygulamalarda etik bilinci gelişmiş olan örgüt çalışanlarına öncelik vermek
4. Çalışma ortamı içinde gerekli güven ve becerilerinin kazanılması için onlara yardımcı olma
5. Ortak değerleri düzenli bir biçimde vurgulamak ve bunu tüm örgüte yaymak

Kaynak: Yaman, 2010.

Tabloda liderin etik rolleri görülmektedir. Yaman (2010) “İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik” adlı çalışmasında oluşturduğu tablonun özellikle 3. maddesinde bulunan etik değerlere sahip insanlara fırsat tanımının, etik roller arasında gösterilmesi durumu tartışmaya açık olabilir. Çünkü uygulamalarda yeterli donanıma sahip olmayan bir kişiye etik değerlere sahip diye öncelik tanımak yanlış olabilir. Bu yüzden hangi uygulamaya, nasıl bir öncelik tanınacağı tam olarak belirtilmeden onaylamak yanlış olabilir. Fakat bu durumun belirtilmesi ve tartışılması gerektiğinden dolayı çalışmada yer verilmiştir. Etik liderlik genel olarak kolay edinilebilen bir liderlik türü değildir. Çünkü etik liderler, astlara verdiği sözleri eksiksiz bir şekilde yerine getirmeli ve fedakârlığı üst düzey olmalıdır. Tablo 2’de görülen özellikleri Yusuf Has Hacib, Kutadgu Bilig adlı eserinde liderlerdeki etik davranışlarla ilgili; doğru sözlü ve dürüstlük olmak, adil olmak, cesaretli olmak, hayâ ve takva sahibi olmak, ılımlı olmak, cömert olmak, fesat olmamak, zulümden kaçınmak, hakkını teslim etmek, alçak gönüllü olmak gibi özelliklere değinmiştir (Aykanat ve Yıldırım , 2012).

2.2. Toksik Liderlik

Kavramsal kısmın ikinci bölümünde, toksik (zehirli) liderlik ele alınmıştır. Toksik liderlik kavramı hakkında yapılan çalışmaların ışığında, toksik liderliğin tarihsel süreci, boyutları, özellikleri incelenmiştir. Ek olarak, toksik liderin ya da toksik çalışanların olduğu toksik örgüt kavramına da değinilmiştir.

2.2.1 Toksik Liderlik Tanımı

Fransızca “toxique” ve Latince “toxicum” sözcükleri zehirli anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, Eski Yunancaya dayanan toksikón kelimesi “ok ucuna sürülen özel zehir” anlamını ifade etmektedir (Akkuş ve Ünsar, 2019). Türkçe sözlükte tıbbi ve biyolojik olarak toksikolog, toksikoloji, toksikolojik, toksikoman, toksikomani terimlerinin anlamlarına yer verilmiştir. Fakat “Toksik” kelimesinin anlamı bulunmamaktadır. Nitekim zehirli kelimesi hem tıbbi anlamda hem de mecazi anlamda kullanılmaktadır. Toksik kelimesi tanımlanırken tıbbi anlamının yanı sıra zehirli davranış veya zararlı davranış olarak belirtilebilir.

Zehirli kelimesi, hem biyolojik olarak “zehri olan” hem de soyut anlamdaki “duygu ve davranış” şeklini ifade etmek için kullanılmaktadır (Akkuş ve Ünsar, 2019). Toksikolojinin konusu olan zehir kelimesinin geçmişi, ilk çağlara dayanmaktadır. Yapılan arkeolojik araştırmalar neticesinde ilk çağ insanının bitkisel, hayvansal ve mineral kaynaklı

zehirleri bildikleri ortaya çıkmıştır. İnsanlık, tarihin her döneminde kendisini güvende tutmak ve düşmanlarını yenmek için bir savaş aracı olarak zehri kullanmıştır (Vural, 2005). Zehirlilik, zehirlenme yeteneği gibi anlamları barındırmasına ek olarak zehirli davranış ve zehirlenme etkisi olarak da adlandırılmıştır (Uncu, 2020).

Liderlik hakkındaki çalışmalar incelendiğinde, liderliğin olumlu davranış ve tutumlarının sıklığı fakat liderliğin karanlık yüzü hakkında yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Lider kelimesi, anlam olarak olumlu bir kavramı çağırırsa bile takipçilerine ve örgüte zarar veren liderlerin varlığı da söz konusudur. Örgüte zarar veren liderler hakkında Frost ve Robinson'un (1999) 'The Toxic Handler Organizational Hero And Casualty' adlı makalelerinde, toksik davranış sergileyen kişilerin örgütler kadar eski olduklarından ve neşe ile tatmin duygularının yanı sıra sıkıntılar da ürettiklerinden bahsetmişlerdir. Örgütlerde bulunan toksik insanlardan ve bunların rollerinden bahsedilmiş olsa bile tam bir tanım yapılmamıştır. Lipman-Blumen (2005) "Toksik Liderlerin Cazibesi" (The Allure of toxic leaders) adlı makalede toksik liderliğin; kişileri, grupları, örgütleri ve hatta ülkeleri yok edebilecek, maliyetli bir olgu olduğundan bahsetmiştir. Reed'in (2015) "ABD ordusunda zehirli liderlik" adlı çalışmasında ise bu kavram, birimin moralini ve çalışma ortamını aşağıya çeken, motivasyon kırıcı davranış olarak adlandırılmıştır. Uzun bir süreçte bireyleri, örgüt içindeki bölümleri ve hatta örgütü zayıflatan üretkenlik karşıtı iş tutumlarını benimseyip sergileyen kişiliklere toksik kişilik denilmektedir (Kusy ve Holloway, 2009).

2.2.2 Toksik Liderliğin Tarihsel Süreci

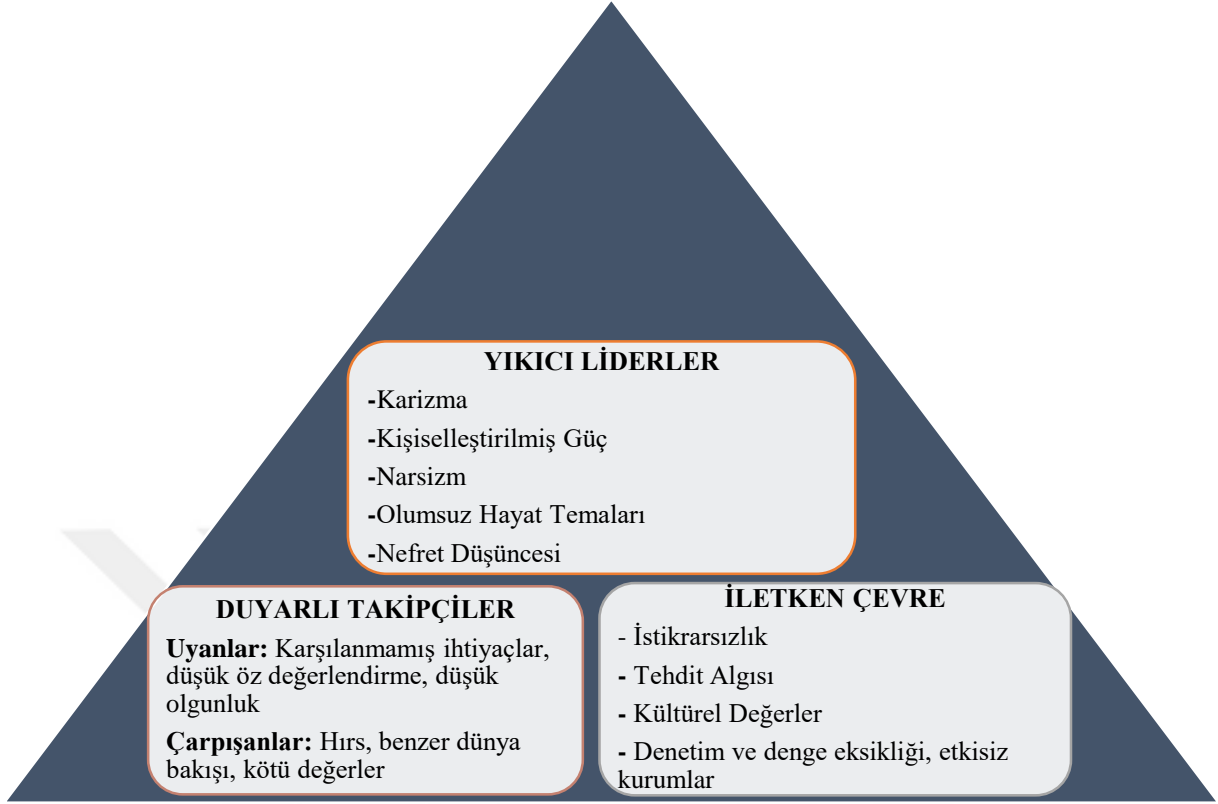
Toksik liderliğin, örgütlerin var oluşundan bu yana mevcut olduğu düşünülmektedir. Toksik liderlik hakkında yapılan akademik çalışmaların iki binli yıllardan sonra sıklığının arttığı görülmüştür. Olumsuz liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri Conger tarafından ortaya koyulmuştur (Çoban, 2022). Conger, örgütleri başarıya götüren liderlerin yanında başarısızlığa götüren liderlerin de var olduğunu ileri sürmüştür ve bu liderlerin yapılan eylemleri nasıl ya da neden yaptığı sorusu üzerine çalışmalar yapmıştır. Liderin karanlık yönünü incelemek için, liderin stratejik vizyonu, iletişimi, izlenim yönetimi becerileri ve genel yönetim uygulamaları üzerinde durulmuştur (Conger, 1990). Marcia Lynn Whicker (1996) ise liderlik türleri ile toksik davranış kalıplarını ilişkilendiren ilk kişidir. Whicker yaptığı çalışmada; güvenilir (yeşil ışık), geçiş (sarı ışık) ve toksik (kırmızı ışık) olmak üzere

üç tür lideri ele almıştır (Singh vd., 2019). Bir diğer çalışma da, ABD Kara Harp Akademisi'nde komuta ve liderlik çalışmaları direktörü olan Reed tarafından yapılmıştır. Reed 2003 yılında ordu bakanı Thomas tarafından görevlendirilmiş ve orduda yıkıcı liderlik tarzlarına sahip olan bireylerin tespit edilmesi istenmiştir. Toksik lider, toksik yönetici, toksik kültür ve toksik örgüt terimlerini ordu kavramları için kullanmıştır. Reed, toksik liderlik sendromunun 3 temel unsurunu şu şekilde belirlemiştir. İlk olarak astların refahı için aşırı bir ilgisizlik yaklaşımına sahiptir. İkinci olarak örgüt iklimini olumsuz etkileyen bir tekniğe sahiptir. Sonuncusu da astların, liderin kişisel çıkarı için motive edildiği düşüncesidir (Reed G. E., 2004).

2.2.3 Toksik Liderlik Boyutları

Toksik liderlik alanında birçok yazar kendine özgü tespitler ile toksik liderliği boyutlandırmıştır. Tarihsel süreç bölümünde toksik kelimesini ilk defa liderlikle bağlantılayan Whicker'ın 3 tür liderlik boyutuna değinilmiştir. Bu bölümde ise diğer araştırmacıların çalışmaları irdelenecektir. Padilla, Hogan, ve Kaiser (2007) örgüt içinde bulunan zehirli ortamın sadece liderler tarafından oluşturulmadığını takipçilerinin de bunlardan sorumlu olduğunu belirtmiştir. Hatta bazı zamanlar takipçiler lideri zehirlemektedir.

Padilla, Hogan ve Kaiser (2007) toksik liderliğin ana hatlarını, toksik üçgen ile açıklamışlardır. Araştırmacılar, toksik liderlikte en büyük payın süreç mi yoksa sonuç mu olduğu üzerinde durmuşlardır. Toksik liderlik sürecini davranışlarla, toksik liderlik sonucunu ise verdiği yıkımlar üzerinden değerlendirmişlerdir.



Şekil 1. Toksik üçgen

Kaynak: Padilla, Hogan, Kaiser , 2007

Padilla, Hogan ve Kaiser toksik üçgen şeklini oluşturarak üç boyutta ele almışlardır. Şekil 1’de görüleceği gibi yıkıcı liderler, duyarlı takipçiler ve iletken çevre mevcuttur. Toksik üçgeni; toksik lider, toksik lidere destek veren takipçiler ve toksik oluşumu sürdüren çevre yapısı oluşturmaktadır.

Toksik liderlik davranışı sergileyen davranış kalıplarını Schmidt (2008) 5’e ayırmıştır. Bunlar; suistimal edici denetim (Abusive Supervision), otoriter liderlik (Authoritarian Leadership), narsizm (Narcissism), kendini övme (Self-Promotion) ve tahmin edilemezlik (Unpredictability) şeklinde sıralanmıştır.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) toksik liderliği dört boyut üzerinden sınıflandırmışlardır. Birinci alt boyutu çıkarıcılık, ikinci alt boyutu değer bilmezlik, bir sonraki alt boyut olumsuz ruhsal durum ve son olarak bencilliktir. Bir sonraki bölümde söz konusu alt boyutlar tek tek irdelenmektedir.

Çıkarıcılık

Saygısız bir ortam yaratan toksik liderler, tempolu çalışma ortamı ve bütçe odaklı anlayışı benimserler. Yapılan işlerde geri bildirim almak yerine odaklarını oluşturdukları hedefe yöneltirler. Örgüt kademelerinin başarısını üstlenirler fakat başarısızlık meydana gelince suçlamaya geçerler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007).

Değer Bilmezlik

Toksik liderin bulunduğu ortamda, bölümler arası çatışmalar vardır. Bu çatışmaların çoğunda saygısızlık gözlemlenir. Toksik lider, astlarına emir vererek süreci yönetir. İş görenlerin özelliklerine göre değil, liderin isteği yönünde iş görme gerçekleştirilir. Böyle olunca liderin zarar verdiğini bilerek ona 'evet' diyenler ödüllendirilirken, eleştirel düşünen, sorgulayan, örgütü olumlu yönde geliştirecek kişiler dışlanır ve hatta cezalandırılır (Wilson-Starks, 2003).

Olumsuz Ruhsal Durum

Toksik liderler zamanlarını, anlayamadığı çalışanları nasıl manipüle edeceğini düşünerek harcar ve kötü niyetli davranışları ile örgüt ortamını zehirlerler. Sözlü veya sözsüz iletişim ile takipçilerinin motivasyonlarını kırarlar (Demir, 2020). Örgüt içi yaratılan negatif havada; başarı yerine başarısızlık, iş motivasyonu yerine iş görmeme ve inisiyatif almama vardır. Kurumsal bir ortamda olumsuz ruhsal durumun oluşması, çözüm arayışları yerine, sorundan kaçışları meydana getirir. Toksik liderliği açıklamak için çalışmalarda yer verilen olumsuz ruhsal durum, bireylerin iş hayatında üretkenlik karşıtı iş tutumu sergilemeleriyle ilgilidir (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020).

Bencillik

İlk çağlardan bu yana çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren bencillik kavramı, tek bir davranış kalıbıyla açıklanamayacak kadar karmaşıktır (Çelik ve Kırıl, 2019). Toksik liderliğin davranış kalıpları arasında yıldırma ve kaba davranış, küfürbazlık ve narsist davranış görülmektedir. Toksik lider, her şeyi en iyi kendisi yaptığını düşündüğünden dolayı yetki vermekten kaçınır. Yetki verirse de gereksiz müdahalelerde bulunur. Narsist bir kişiliği olmasından dolayı yalnızca kendini ve kendi çıkarlarını düşünerek hareket eder. Egoist bir iklim ortamında bulunan bireyler, kendi kazanımlarına yönelme konusunda eğilim

gösterirler. Diğer bireylerin iyiliğini umursamaması da bencillik yaklaşımlarından biridir (Victor ve Cullen, 1988).

Bencillik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bencillik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya koyulmuştur. Bu nedenle liderlerin bencil tavırları, bireyin örgütsel bağlılığını etkilememektedir (Yalçınsoy ve Işık, 2018). Başka bir çalışmada ise, duygusal bağlılık ve bencillik arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın minimum düzeyde bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Eriş ve Arun, 2020).

2.2.4 Toksik Çalışanların Özellikleri

Sullivan (2019) toksik işgöreni; örgütlerindeki iş görme ortamını yıllık ücretlerinden fazla gelecek şekilde negatif yönde etkileyenler şeklinde açıklamaktadır. Toksik işgörenlerin çalışma ortamında yarattığı olumsuz etki, işlerin sürdürülemez duruma gelmesine sebep olur. Örgüt ortamında; işe odaklanamama, işlerin yürütülememesi gibi aksaklıkların meydana gelmesi toksik işgörenlerin sebep olduğu bir davranış türüdür. Özellikle iş ortamında kötü niyetli davranışlar gösteren toksik çalışanlar; gıybet yapar, yalan beyanlarda bulunur, örgüt kurallarını yok sayar, çalışma arkadaşlarına zorbalık gösterir ve kendi menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar. Toksik çalışanın zorbalık göstermesi, isteyerek ya da istemeyerek sergilediği tutumların başında gelir. Örgüt içinde zorbalık davranışlarını Williams (2018) şu şekilde açıklamaktadır: İş arkadaşlarına karşı sözlü ya da fiziksel tacizde bulunmak, onları üzme, sosyal alanda dışlayıcı yaklaşımda bulunmak, zorba davranışları sergileyen kişiler olmak. Luk ve Xu (2020) ise zorba davranış kalıplarını sergileyen kişilerin 2 kategoride ele alındığını belirtmişlerdir. İlk boyut, kişilerin bir hedef kitlesi belirleyerek olumsuz tutumlarını onlar üzerinde sergileyenler olarak açıklanmaktadır. İkinci boyut ise bir grubu ya da kişiyi tercih etmeden, genel olarak tüm işgörelere karşı kötü davranış sergileyenler olarak ifade edilmektedir. Fedorova (2016), toksik örgütlerin meydana gelmesine bir sebep olarak toksik işgörenlerin olduğuna değinmiştir. Buna göre toksik çalışan, şirketin kurallarına uymayarak olumsuz tutum ve davranış sergiler. Toksik çalışanların sergilediği yıkıcı tutumlara örnek olarak; hukuksuz davranışlar, işlevsizlik, sahte davranışlar, bencillik, tutuculuk ve merkezi yönetim aşımaları gösterilebilir.

Usman (2018) ve Voorhees (2015) tarafından yapılan çalışmalara göre, toksik çalışanlar çeşitli davranış türlerine sahiptir. Usman'a göre, bu davranışlar bahane yaratma, işi aksatma, beğenilmeme, sinirli olma, dedikodu yapma, güvenilmezlik, narsisizm ve

zorbalık şeklinde sınıflandırılabilir. Voorhees (2015) ise toksik çalışanları genel olarak olumsuz bir tutum sergileyen, dedikodu yapan, sabotaj ve itaatsizlik gösteren, uygun olmayan iletişim tarzına sahip, iş arkadaşlarını taciz eden zorba olarak tanımlamıştır. Ayrıca Voorhees (2015), toksik çalışanların sosyal medyayı doğru bir şekilde kullanmadığına dikkat çekmiştir. Bu duruma örnek olarak sıkıcı bir satış sunumu sırasında takip ettiği CEO veya satış müdürünün de bulunduğu çevrimiçi platformlarda incitici veya olumsuz ifadeler yazdıklarını belirtmiştir.

Toksik davranış kalıplarını örgüt ortamında gösteren bireyler, toksik çalışanlar şeklinde belirtilir. Zehirli davranış kalıpları hakkında farklı tanımlamalar ve farklı özellikler belirtilmiştir. Kusy ve Holloway (2009), toksik çalışanları örgüt içinde verimsiz olan, sıklıkla iş aksatan ve doğrudan çalışma arkadaşlarına zarar veren kişiler olarak belirtmiştir. Ancak, bu tür işgörenlerin bariz yıkımları sonucunda nasıl örgütte devamlılık sağladığı merak edilir. Çalışma ortamlarında başarı sağlayabilen toksik çalışanlar, örgüt adına verdiği yıkımlar üzerinden değerlendirildiğinde genellikle başarısız kabul edilir (Kusy & Holloway, 2009).

2.2.5 Toksik Örgüt Kültürü

Örgüt, süreklilik gösteren bir temelde, ortak hedefler için çalışan ve bireylerin bir araya gelmesiyle bilinçli olarak koordine edilen bir sosyal birimdir (Robbins ve Langton, 2004). Berberoğlu (1990), ‘insanların uyum sergilediği ortak yaklaşım, eylem, alışkanlık, kuram, inanç ve benzeri unsurların bir sistemi oluşturduğundan bahsetmiştir’. Bu sistemin olması, insanların bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesini sağlamaktadır.

Kendi menfaatleri uğruna davranış sergileyen, örgüt içindeki birliği zedeleyerek örgüt adına karar mekanizmasında rol almayan ve bundan dolayı da örgütün gelişmesini sabote eden bireylerin oluşturduğu stresli topluluklara toksik örgüt denilmektedir (Kırbaç, 2013). Moral ve motivasyon, bu tip örgütlerde düşük olduğu için liyakatli bireyler işten ayrılmak isterler. Bu sebep yüzünden de işgücü devir oranı oldukça fazladır (Bektaş ve Erkal, 2020).

Toksik örgütün oluşmasıyla beraber personelin bilgi alışverişinde bulunmadığı gözlemlenir. Hatta bazı toksik örgütlerde yanlış bilgi akışı sağlandığı da bilinmektedir.

Sonuç olarak örgütler, görevlerini yerine getirmek adına gerekli bilgiye erişemezler ve bu durum da örgütün tüm birimlerini etkileyerek stratejik büyümeyi ve hedefe ulaşılmasını etkiler (Powers, 2010). Appelbaum ve Girard (2007), ‘toksik bireylerin, örgüt ortamında bulunan yönetim gücünün ne kadar fazla olursa toksiklik derecesinin de o kadar fazla olacağını’ belirtmiştir.

Örgüt içindeki davranışların toksikle ilişkilendirilebilmesi için bireylerin narsist, saldırgan, etik dışı ve katı davranışlar sergilemesi gerektiği belirtilmiştir (Kasalak ve Aksu, 2016). Kiefer ve Barclay (2012), ‘işyerinde olumsuz duygular yaşamamanın personel ve örgütler için olumsuz sonuçlara yol açabileceğini fakat her olumsuz duygunun da toksik olmadığını’ belirtmişlerdir. Bireylerin tüm hayatında olduğu gibi iş hayatında da yaşadığı duyguların, mutluluk düzeyine etki edebileceği varsayılmaktadır.

2.3 Öznel İyi Oluş

Kavramsal bölümün son kısmında öznel iyi oluş kavramı ele alınmıştır. Bu kısımda öznel iyi oluş kavramını açıklamaya çalışan kuramlar ve bu kuramları ortaya atan bilim insanlarına yer verilmiştir. Çalışmada ele alınan kuramlar, öznel iyi oluşa zenginlik katmakla kalmamakta aynı zamanda konuya yaklaşımlarıyla da farklılık göstermektedir. Bununla beraber öznel iyi oluşu etkileyen faktörler de ele alınmıştır.

2.3.1 Öznel İyi Oluş Kavramı

İnsanların, nasıl mutlu olduklarını anlamaya çalışmak ve mutluluğun temelinde yatan faktörleri keşfetmek, geçmişten günümüze araştırmalara konu olmaktadır (Kara, 2020). Optimum psikoloji alanında deneyim (experience) ve birikim (functioning) anlamında ifade edilen öznel iyi oluş (ÖİÖ) kavramı, son çeyrek asırdır birçok bilim insanı tarafından psikoloji alanında araştırmalara konu edinmiştir (Deci ve Ryan, 2008). Öznel iyi oluş, mutluluk anlamına gelmekte olup, yapılan araştırmalar mutluluğun nasıl tanımlandığını, neden bazı insanların daha fazla mutlu olduğu ve mutluluğu belirleyici faktörlerin neler olduğuna cevap aramaktadır (Doğan, 2013). Bundan dolayı ÖİÖ; mutluluk, doyum, moral ve pozitif duygular gibi ifadelerin kullanıldığı araştırmaları kapsar (Diener, 1984). ÖİÖ çeşitli psikoloji konuları da dahil olmak üzere bir çok ilgili fikirden etkilenmiş olsa da felsefi geleneğin önemli anlayışı olan hedonizm (hedonism) ve ödamonizm (eudaimonia) teorileri ile açıklanmaktadır (Lambert, Passmore ve Holder, 2015). Veenhoven (2008), ÖİÖ

kavramını, mutluluğun ‘ zevkleri ve acıların toplamı ’ şeklinde yapılan klasik tanıma yakın olduğunu belirtmektedir.

Mutluluk seviyesi, bireyin günlük hayatındaki deneyimleri zihninde nasıl oluşturduğu ve nasıl yorumladığı ile alakalıdır (Csikszentmihalyi, 1990). Öznel iyi oluşun tanımlamaları incelendiğinde; Gencer (2018) şemsiye terimi ile öznel iyi oluşu açıklamaktadır. Buna göre, insanların kendi hayatlarına yönelik öznel değerlendirmelerle tecrübe kazanmaları bu terimi tanımlamaktadır. Pozitif ve negatif olabilen öznel değerlendirmeler; mutluluk ve üzüntü gibi duygusal tepkiler ile ilişkiler, iş, sağlık, amaç gibi anlamları içerir. Eryılmaz ve Öğülmüş (2010), öznel iyi oluşun, insanın hayatını değerlendirmesi ve yargı belirtmesi anlamına geldiğini ifade etmektedirler. Tuzgöl–Dost (2004), öznel iyi oluşun, üç önemli unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; hoş duygulanım, hoş olmayan duygulanım ve yaşam doyumu unsurlarıdır. Bireyin hayatında öznel iyi oluşunun yüksek olması için hoş duygulanımları hoş olmayan duygulanımlarından üstün ve bireyin hayatına dair bilişsel yargıları olumlu olması gerekmektedir. Bilişsel yargılar ise evlilik ve iş gibi yaşam alanlarıyla ilgilidir.

Tablo 3

Öznel iyi oluşun bileşenleri

Olumlu Duygular	Olumsuz Duygular	Yaşam Doyumu	Yaşam Alanı
<input type="checkbox"/> Neşe	<input type="checkbox"/> Suçluluk	<input type="checkbox"/> Yaşamı Değiştirme İsteği	<input type="checkbox"/> İş
<input type="checkbox"/> Sevinç	<input type="checkbox"/> Utanç	<input type="checkbox"/> Şimdiki Yaşamdan Alınan Doyum	<input type="checkbox"/> Aile
<input type="checkbox"/> Memnuniyet	<input type="checkbox"/> Üzüntü	<input type="checkbox"/> Geçmiş Yaşamdan Alınan Doyum	<input type="checkbox"/> Boş Zaman Faaliyetleri
<input type="checkbox"/> Sevgi	<input type="checkbox"/> Kaygı	<input type="checkbox"/> Gelecek Yaşamdan Alınacak Doyum	<input type="checkbox"/> Sağlık
<input type="checkbox"/> Mutluluk	<input type="checkbox"/> Endişe	<input type="checkbox"/> Diğer Kişilerin Bireyin Yaşamı Hakkındaki Görüşleri	<input type="checkbox"/> Mali Durum
	<input type="checkbox"/> Stres		<input type="checkbox"/> Benlik
	<input type="checkbox"/> Depresyon		<input type="checkbox"/> Kişinin Grubu
	<input type="checkbox"/> Kıskançlık		

Kaynak: Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999.

Tablo 3’te Öznel İyi Oluşun Bileşenleri sınıflandırılmıştır. Çeşitli ölçütlerden oluşan bu bileşenlere bakıldığında zaman yaşam alanlarında hissedilen iki farklı duygu türü olduğunu ve

bu türlerin yaşam doyumu üzerinde öznel iyi oluşu şekillendirdiği görülmektedir. (Diener vd., 1999) göre ÖİÖ, kısa ve uzun vadeli etkileri farklı derecelerde yansıtmaktadır.

2.3.2 Öznel İyi Oluşu Açıklayan Kavramlar

1967’ de Warner Wilson’un ‘İlan Edilen Mutluluk İlişkisi’ (Correlates of Avowed Happiness) adlı çalışmasında ÖİÖ kavramına yönelik teoriler incelenmiştir (Diener vd., 1999). ÖİÖ mutluluğa giden nedensel kavramları açıklamaya çalışmıştır. Öznel iyi oluşu tanımlamak için yapılan bilimsel çalışmaların en önemli hedeflerinden biri, insan mutluluğunu neyin belirlediğini açıklamak olmuştur (Galinha ve Pais-Ribeiro, 2011). Bu anlamda öznel iyi oluşu tanımlayabilmek adına bazı kuramlar üzerinde durulmuştur. Bu kuramlar; Uyum Kuramı, Sabit Nokta Kuramı, Erek Kuramı, Aşağıdan Yukarıya ve Yukarıdan Aşağıya Kuramları, Etkinlik Kuramı, Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu bölümde kuramlara değinilerek öznel iyi oluş detaylandırılmıştır.

Uyum Düzeyi Kuramı

Helson’un 1947 yılında yaptığı Uyum Düzeyi Kuramı (Adaptation Level Theory) adlı çalışması, bireyin uyum sağladığı standart koşulların, yeni uyarımların değerlendirilmesinde bir standart olarak kullanıldığını belirtilmektedir. Bu kurama göre birey; standart koşulların ölçülerine göre yeni uyarmaların oluşturduğu psikolojik durumu açıklar. Uyum düzeyi kuramı, insanların geçmiş tecrübelerinden edindikleri kazanımların, şu anki uyaranlara karşı duygularını nasıl biçimlediğini inceleyen bir kuramdır (Güler ve Dönmez, 2011).

Piyango Kazananlar ve Kaza Mağdurları: Mutluluk Göreceli midir? (Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?) adlı çalışmaya göre Uyum Düzeyi Kuramı, hem alışkanlığı hem de karşıtlığı temsil etmektedir (Brickman vd., 1978). Bir başka çalışmaya göre de son üç ay içinde gerçekleşen yaşam olaylarının yaşamı etkilediği, üç aydan fazla süre önce gerçekleşmiş olayların ise öznel iyi oluşa etkisi olmadığı belirtilmektedir (Suh vd., 1996). Bowling ve arkadaşları (2005), bireyin hayatındaki uyaranların geçici etkiye sahip olmasını beklemektedir. Fakat geçmişteki uyarmalar daha sonraki uyaranların yargılanmasında bir rol alır. Bunun için ise uyum düzeyi ile eş değer uyarmaların olumlu veya olumsuz etkisi olmadığı, uyum düzeyinden farklı uyaranların tepkiyle karşılaştığı belirtilmektedir (Bowling vd., 2005).

Sabit Nokta Kuramı

Literatürde Headey ve Wearing'in (1992), temellerini attığı sabit nokta kuramı, bireylerin yaşadığı olumlu ve olumsuz duyguların sonunda, temel duygulanım düzeyine geri döndüğünü ifade eder. Farklı kaynaklarda sabit nokta kuramına ilk olarak Deiner'in (1984) katkı sağladığı (Eryılmaz, 2009) ya da Emmons ve McCullough (2003) sabit nokta kuramını açıkladığı da (Eryılmaz ve Ögülmüş, 2010) belirtilmiştir. Her bir çalışma incelendiğinde sabit nokta kuramı hakkında yapılan tanımlamaların benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Bireylerin temel duygulanım düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu yüzden her bireyin mutluluk düzeyi, yaşadığı olumlu ve olumsuz duyguların geçmesi ile birlikte sabit noktasına geri dönmektedir. Bireylerin sabit noktaların belirlenmesinde genetik faktörün rol oynadığı bilinmektedir (Emmons ve McCullough, 2003).

Erek (Telic) Kuramı

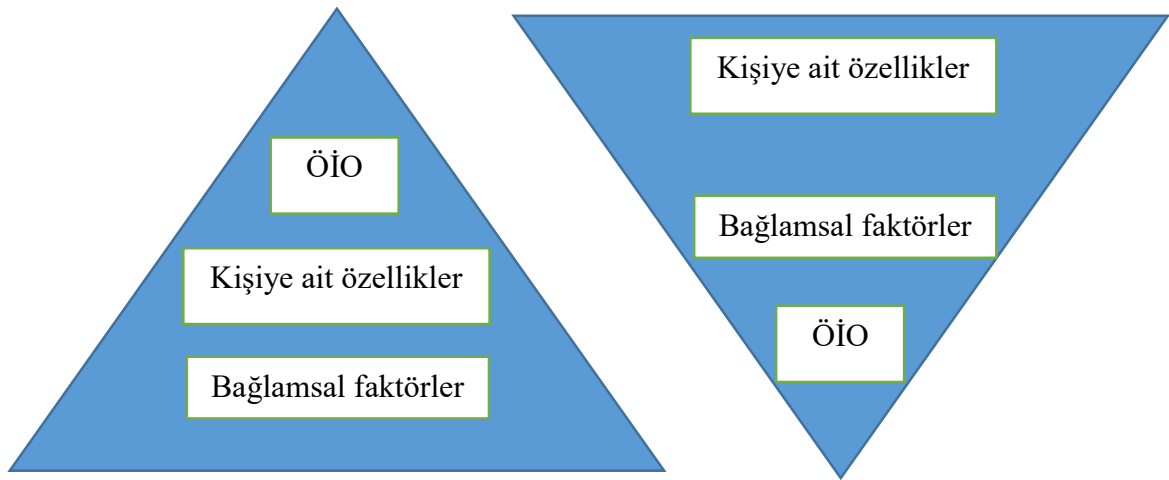
Erek kelimesi Türkçe sözlükte “*ulaşılmak istenen amaç, sonuç, yer maksat, hedef*” olarak tanımlanmaktadır (Yiğit ve Yiğit, 2013). Erek kelimesine karşılık gelen anlamlar mevcuttur. Bunlar; Arapça'dan dilimize kazandırılmış “*gaye, maksat, hedef, kasıt*” ve Farsça'dan dilimize kazandırılmış “*amaç*” sözcükleridir (Şevik, 2015). Bu kuramı iki önemli boyut ile açıklayabiliriz. İlk boyut olan gereksinimler açısından bakıldığında, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan gereksinimler mevcuttur. Birey söz konusu gereksinimleri karşıladığı sürece mutluluğu doyuma ulaşmaktadır. İkinci boyut olan amaçlar açısından incelendiğinde ise bireylerin farkında oldukları özel talepler görülmektedir. Talepler, gündelik hayatta gerçekleştirilebilecek hedefleri, bireysel projeleri içerir. Bu bağlamda amaçlar ve gereksinimler birbiri ile bağlantılıdır (Akt. Eryılmaz, 2009). Amaç kuramları, bireylerin planlı bir şekilde belirli hedeflere yöneldiğini ve yöneldiği hedefleri yerine getirdiğinde ise yüksek iyi oluşla sonuçlandığını belirtmektedir (Gencer, 2018).

Mutluluğun ne zaman elde edildiğine dair birçok filozof arzuların tatmin edilerek mi yoksa bastırılarak mı kazanıldığını sorgular. Öznel iyi oluşun erek kuramı, mutluluğun ne zaman kazanıldığını belirtir. Buna göre bazı bilim insanları mutluluğa, hazzı bakış açısına göre istekleri karşılayarak ulaşıldığını belirtirken bazıları da istekleri ortadan kaldırarak ulaşabileceğini belirtmektedir (Diener, 1984).

Erek kuramına göre, bireyin günlük hayatında belirlediği amaçlara ulaşma gayesi, planlı olma ve anlam duygusunu oluşturmaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşmak hazcı yaklaşımı besler. Hazcı yaklaşım, pek çok çalışmada “öznel iyi olma” ile değerlendirildiği için (Cenkseven ve Akbaş, 2007) olumlu duyguların olumsuz duyguları bastırması ile öznel iyi oluş sağlanmaktadır. Hazcı yaklaşım ve erek kuramı birbiriyle bağlantılı olduğu için, bu kuramlar amaçların ve ihtiyaçların yerine getirildiği sürece mutluluğun kazanıldığını, öznel iyi oluşun sağlandığını ifade etmektedir. (Furnham ve Cheng, 2000).

Aşağıdan Yukarı ve Yukarıdan Aşağı Kuramları

Öznel iyi oluşu açıklayan kavramlardan birisi de aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramlarıdır. Bu kuramlar öznel iyi oluşu açıklamada iki temel tartışmayı yansıtmaktadır. Aşağıdan yukarı kuramında, bireyin hayatında olumlu ve olumsuz anların, o kişinin öznel iyi oluşunu etkilediği belirtilir. Aşağıdan yukarı görüşüne göre, bireyin yaşadığı pozitif duyguların iyi oluş yaşamasına neden olduğu ve bunun sıklığının da iyi oluş düzeyini yükseltmeye yaradığı belirtilmektedir (Gencer, 2018). Bu görüşün aksine yukarıdan aşağı görüşü ise, dışsal faktörlerin mutluluğu sağlamadığını, bireylerin davranışlarının ve biyolojik özelliklerinin mutluluğu sağladığını belirtmektedir (Lyubomirsky ve Dickerhoof, 2011). Birbirine karşı zıt olan bu yaklaşımlar modern psikolojide popülerliğini korumaktadır. Bazı bilim insanları mutluluğun birçok küçük şeylerin toplamı olduğunu savunurken bazı bilim insanlarına göre de mutluluğun odağı tutumlardır. Biyolojik özellikler, olaylar karşısında verilen tepkileri etkiler (Diener, 1984).



Şekil 2. Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramları

Kaynak: Galinha ve Pais-Ribeiro, 2011.

Şekil 2’de aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı kuramlarının vurguladıkları önem boyutları mevcuttur. Aşağıdan yukarı kuramı ilk üçgende yer almaktadır ve bağlamsal faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Yukarıdan aşağı kuramı ise ikinci üçgende yer almakta ve kişiye ait özelliklerin önemini vurgulamaktadır. Öznel iyi oluş çalışmaları için ilk olarak aşağıdan yukarı kuramı etkili olmuştur. Bireylerin, öznel iyi oluş derecelerini belirlemede bağlamsal faktörlerin etkisi saptanmış, mutlu insanların sosyo-demografik özellikleri bu etkide belirlenmeye çalışılmıştır (Galinha ve Pais-Ribeiro, 2011). Aşağıdan yukarıya kuramı, bireyin mutluluğu, zevki, tatsız anların ve deneyimlerin bir toplamından türetildiğini öne sürerken yukarıdan aşağıya teorisi, bireylerin olaylara ve koşullara olumlu veya olumsuz şekillerde tepki vermesinin kişisel özelliklere bağlı olduğunu belirtir (Brief vd., 1993).

Etkinlik Kuramı

Emmons (1986), öznel iyi oluşun etkinlik kuramında, bireylerin hedeflerini daha ulaşılabilir hale getirmesinin onları daha fazla mutlu ettiğini dile getirmektedir. Diener (1984) öznel iyi oluşta etkinlik kuramını bir dağ örneğiyle açıklamaktadır. Zirveye ulaşmak erek kuramına göre mutluluk getirirken, zirveye tırmanma süreci etkinlik kuramına göre asıl mutluluk kaynağıdır. Kişiler oluşturdukları inanç, değer ve ilkeler bütününde çeşitli etkinlikler gerçekleştirmektedir. Bunlar, bireylerin öznel iyi oluş açısından iyi olmasını destekleyerek etkinlik kuramını açıklamaktadır (Eryılmaz ve Aypay, 2011). Öznel iyi oluş kavramını açıklamada Durayappah (2011), arzuların veya hedeflerin peşinden koşmanın daha etkili olduğunu belirtmektedir. Durayappah, bu durumu istek teorisi (Wanting Theory) olarak adlandırmaktadır. Duruyappah, bu teoride; yolculuğu, hedefe varmanın verdiği hazdan daha önemli olduğunu belirtmiştir.

Bilim insanları erek ve etkinlik kuramlarının öznel iyi oluş derecelerini etkileme yönüyle farklı olduklarını ortaya koymuştur. Fakat iki yaklaşımda pozitif bakış açısıyla ele alınmıştır. Erek kuramı sonuç, etkinlik kuramı süreç odaklı bir yaklaşımdır. Hâlbuki bireysel açıdan süreci pozitif olup sonucu olumsuz olan bir olayı erek kuramı üzerinden değerlendirmek ya da süreci negatif olup sonucu pozitif olan bir olayı etkinlik kuramı üzerinden değerlendirmek yanlış olabilir. Her ne kadar bireylerin pozitif ve negatif bakış açıları farklı olsa da yetersizlik hissettiğinde öznel iyi oluşun olumsuz yönde etkileneceği ileri sürülebilir.

Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramı

Öznel iyi oluş kavramı ile alakalı bir diğer kuram da Çok Yönlü Uyuşmazlık Kuramıdır. Bu kuram Michalos (1985) tarafından, sağlık, ekonomi, aile, iş, arkadaşlıklar, eğlence, din, benlik saygısı, ulaşım ve eğitim gibi alanlarda yapılan incelemelerle geliştirilmiştir. Bu kurama göre; bireyler sahip olduğu şeyleri karşılaştırmaktadır. Diğer kişilerin; sahip oldukları şeyler, geçmiş yaşam şartları, istekler ve hedefler gibi pek çok standart ile bu karşılaştırmayı yapmaktadırlar (Michalos, 1985). Bu teori, bireyin yaşamın belirli bir alanıyla ilgili öznel refahını şekillendirmesinde, o kişinin sahip olduğu şeylerle hedefleri arasındaki boşlukları zihinsel olarak birleştirmesiyle belirlendiğini varsayar. Mesela diğer insanların şu anda sahip oldukları, geçmişte sahip olduğu en iyi şeyi ve kişinin kendisinde sahip olmayı istediği şeyleri düşünmesinden kaynaklı oluşmaktadır (Andrews ve Robinson, 1991). Öznel İyi Oluş için elde edilen doyum, bireyin içinde bulunduğu durum ile kıyaslamalar arasındaki farklılığa dayanmaktadır. Durum ile kıyaslama arasındaki fark yüksekse doyum düşük, küçükse doyum yüksektir (Dost, 2004).

2.3.3 Öznel İyi Oluşu Etkileyen Faktörler

Öznel iyi oluş, çeşitli kuramlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Kuramların her birinin kendine ait özellikleri mevcuttur. Fakat bu özellikler bazı etkenlerle ilişkilendirilmektedir. Öznel iyi oluşun; kişilik özellikleri, iş hayatı, aile hayatı, çevresel etmenler, din, maneviyat, sosyal ve çeşitli konularla ilişkilendirilerek bağlantılı olduğu öne sürülmektedir (Graham vd., 2014).

Kişilik

Kişilik kavramı, bireyin kendine has bir davranış durumu göstermesine denmektedir. Şahsiyet olarak da ifade edilen kişilik kavramı, bireyi diğer bireylerden ayıran özelliklerin bir bütünlük oluşturması anlamına gelmektedir (Akkuş ve Ünsar, 2019). Öznel İyi Oluşun ana belirleyicisi olmasa bile en önemli etkenlerinden birisi olarak kişilik özellikleri belirtilmektedir (DeNeve ve Copper, 1998).

İşgörenlerin öznel iyi oluşları; bireylerin kişilik özelliklerinden, iş ve aile hayatından, din ve maneviyat arasında bir denge bulma çabasından ve sosyal ilişkilerinin kalitesinden etkilenebileceği öne sürülmektedir (Graham vd., 2014). Öznel İyi Oluş etkenleri üzerinde en büyük payın %50 oranla genetik faktörler olduğu ve kişilik özelliklerinin de genetik faktörler

kapsamında değerlendirildiği belirtilmiştir (akt. Doğan, 2013). Biyolojik ve ruhsal yapıların bireydeki yansıması olarak adlandırılan kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran ve bu ayrımın ana merkezine bedensel, psikolojik ve toplumsal boyutları koyan özellikler bütünüdür (Özmenler, 1995). Sarıtaş (1997), kişiliğin; bireyin diğer bireylerden ayırt edici özelliklerinden oluştuğunu ve bu özelliklerin bireyin kendine has ve süreklilik arz eden davranışlarından kaynaklandığını belirtmiştir. Hazar (2013), çevresel faktörlerle irsiyetin bir sonucu olarak beliren kişiliğin bireye özgü duygu, düşünce ve eylemlerin örgütlenip şekil almasıyla oluştuğunu belirtmiştir.

Sosyo-Demografik Etmenler

Mutluluk araştırmaları konusunda öncü isimlerden biri olan Ruut Veenhoven; yaptığı çalışmaların sonucu olarak mutluluğu, hayatı bir bütün olarak düşündüğünüzde “yaşamaktan duyulan zevk” şeklinde belirtmiştir. “Hayatınızı düşündüğünüzde ne kadar mutlusunuz?” sorusuna verilen cevaplar ise; psikolojik, materyalist ve sosyo-demografik faktörleri kapsamaktadır (akt. Bülbül ve Giray, 2011). Bu araştırmayı destekleyici nitelikte başka bir araştırmanın verilerine göre, bireylerin yalnızlıklık duygusu, öznel iyi oluşları (Yurcu ve Kocakula, 2015) gibi kavramların cinsiyet, medeni hal, maddi durum ve yaş ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Perlman ve Peplau , 1981).

Öznel iyi oluş üç ayrı düzeyde değerlendirilmiştir. İlk düzey olarak yaş, cinsiyet, maddi durum, eğitim seviyesi gibi konuları içeren yaşam koşuludur. Yaşam koşulu, öznel iyi oluşu %10 oranında etkilemektedir. İkinci düzey olarak iyilik yapma, yardım etme, affedicilik gibi amaçlı yaşam etkinlikleri vardır. Amaçlı yaşam etkinlikleri, öznel iyi oluşu %40 oranında etkilemektedir. Son düzeyde ise genetik ve kişilik özelliklerinin öznel iyi oluşu %50 oranında etkilediği vurgulanmaktadır (Lyubomirsky vd., 2005). Diener (1984), Öznel iyi oluş ile demografik faktörlerin oldukça küçük bir kısmının açıklanabileceğini ve bireylerin yaşıyla öznel iyi oluş arasında ilişkinin olmadığını belirtmiştir. Fakat Wilson (1967), yaşın mutlulukla negatif değil pozitif bir ilişkisi olduğunu ve ayrıca mutlu olanların daha az kaygılı, iş uyumu yüksek bireylerden oluştuğunu belirtmiştir. Diener ve Diener (1996), öznel iyi oluşun, halk arasında "mutluluk" olarak adlandırıldığını ve mutluluğun, bir kişinin hayatını değerlendirmesi olarak tanımlandığını belirtmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma boyunca izlenen yöntem detaylandırılmıştır. Araştırmanın kapsamı, çalışma grubu, araştırma katılımcıları ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir.

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Lisans hayatım boyunca, yönetim konusunda meraklı bir öğrencilik dönemi geçirdim. Bu konu için gördüğüm derslerin azımsanmayacak bir etkisi olduğu şüphesizdir. Yönetim konusuna olan ilgim, yüksek lisans derecem için bir etmen oluşturarak ‘yönetim ve organizasyon’ bölümünü seçmeme vesile olmuştur. Bu süreç boyunca gördüğümüz örgüt kuramları dersi; örgüt ve örgüt yönetimi konularını ele alış biçiminden dolayı irdelememe sebep olmuştur. Tez döneminin başlangıç sürecinde, tez dönemindeki danışman hocalarımla yaptığım konuşmalar neticesinde, liderlik alanına katkı sağlamak istediğimi ve onların da yönlendirmesiyle olumsuz liderlik kavramı üzerine yoğunlaşmam gerektiğini fark ettim. Yaptığım literatür taraması neticesinde olumsuz liderlik konuları arasında en çok dikkatimi çeken konunun toksik liderlik olduğunu anladım. Bu sebeple; örgüt, zehirli lider ve iyi oluş kavramlarına hâkimiyetim arttı. Bu durum, alana katkı sunabilmek adına tez çalışmamı da şekillendirmiş oldu.

Bu çalışma, nitel araştırma teknikleri arasında yorumlayıcı bir yaklaşım benimsenerek yapılmıştır. Özellikle birey ve ekip süreçlerini araştırma konusu yapan çalışmaların başlamasıyla, sosyoloji ve psikoloji konularını içeren araştırmaların ön planda tutulduğu araştırma yöntemi, nitel yöntemdir. Nitel çalışmalar ile bireylerin derinlemesine incelenmesi ve bireye ait her türlü olgunun anlaşılmasına çalışılması mümkün olmaya başlamıştır (Baltacı, 2019). Olayları incelerken sayısal kavramları kullanıp, genelleme yapmak yerine, anlamaya çalışmanın daha önemli olduğu belirtilmektedir (Karataş, 2015). Bu ampirik çalışmada, tümevarım metodu izlendiği için herhangi bir kuram ya da varsayım test edilmemiştir. Elde edilen bulgular ile alana katkı sağlamak ve alan konularına farklı bakış açılarıyla zenginlik kazandırmak amaçlanmıştır. Bu kapsamda, araştırma sürecine katkı sağlayacak verileri ve çalışmanın hangi aşamada sonlanacağına karar vermek aşamasında veri doygunluğu esas alınmıştır. Geniş bir açıklamayla doygunluk, nitel çalışmalarda veri toplamayı ve/veya verilerin analizini sonlandırmak için bir kıstas belirleme

aşamasıdır (Saunders vd., 2017). Veri doygunluğuna hangi aşamada ulaşıldığını anlamak adına ilk başta, uygun çeşitlilik örnekleme ile minimum on görüşme gerçekleştirilmiştir. Akabinde bu on görüşmenin tamamında ‘durdurma kriteri’ yöntemi uygulanmıştır. Birbirini takip eden üç ardıl görüşmenin yeni temalar ortaya çıkarmaması, birbirini izlemesi ile veri doyum noktasına ulaşılmış olacaktır (Francis vd., 2010). Çalışmanın herhangi bir aşamasında yönlendirici bir soru veya yorum ekmeden, katılımcıların görüşlerini net bir şekilde ortaya çıkarmak, araştırmanın önemli bir ayağı olmuştur.

Hazırlık	Veri Toplama	Veri Analizi	Bulguların Dağıtılması
* Literatür taraması	*Uygun görüşme ortamı	*Verilerin doğru analizi ve yorumlanması	* Katılımcılara geri bildirim sağlama
* Gömülü teoriye dayalı görüşme kılavuzu geliştirme	*Mülakatları gerçekleştirmek	*Katılımcılardan yazılı görüşmelerini okumalarını isteyerek veri analizine dâhil etme	* Araştırma bulgularının ilişkisi
* Katılımcı seçimi	*Görüşmelerin kelime kelime transkripsiyonu		
*Bilgilendirilmiş ve gönüllü onay alma			
Araştırmacının Yansıtılması			
* Araştırmacıların deneyimi			
* Araştırma bağlamına aşina olmak			

Şekil 3. Araştırma tasarımı

Bu çalışmada, veri toplama tekniklerinden biri olan mülakat-bireysel görüşme metodu izlenerek yarı-yapılandırılmış soru formu ile veri toplanmıştır. Önceden hazırlanmış ve enstitü tarafından onaylanmış (Ek 2) sorular sorulurken, verilen cevaplara ek olarak herhangi bir yönlendirme yapılmadan ilave sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Sorularda ve verilen yanıtlarda veri kaybı olmaması adına ses kaydı alınmıştır. Örgüt kültürü, liderlik davranışları, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve çalışanların iyi oluş kavramları hakkında önceden hazırlanmış sorular, katılımcılara yöneltilerek verdikleri yanıtlar metne dönüştürülmüştür. Toplanan veriler NVIVO11 programıyla analiz edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmanın veri kaynağını bir belediyede çalışan kişiler oluşturmaktadır. Hem katılımcıların güvenliği hem de kurumun itibarı açısından belediyenin ismi paylaşılmamıştır. Görüşmecilerin gerçek isimlerine yer verilmemiş, metin içinde takma ad (mahlas) kullanılmıştır. Kurum içinde bulunan bütün pozisyonlardan ve kademelerden eşit oranda katılımcı seçilmeye çalışılmıştır. Bunun nedeni ise, kısmen de olsa tüm çalışanları anlayabilmek, buldukları pozisyon ile maruz kaldıkları zehirli özelliklerin bir ilişkisi olup olmadığını kavrayabilmek ve iyi oluş özelliklerinin bu sınıflandırmalarda bir rolü olup olmadığına dair fikir sunabilmektir.

Araştırma için yapılan görüşmeler 30 ila 45 dakika sürmüştür. Özellikle katılımcıların kendini rahat hissetmesi adına görüşme yapılacak yer, kendi tercihlerine bırakılmıştır. Araştırma, kurumun her biriminden en az bir personelin katılımıyla başlamıştır. Nitel araştırmanın güvenvericiliğini sağlamak adına bazı ölçütler dikkatle takip edilmiştir. Bu ölçütler, kredibilite/inandırıcılık, aktarılabilirlik, itimat edilirlilik ve onanabilirliktir. Bu kavramların anlamları ve çalışma boyunca takip edilen süreç aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4

Araştırmanın güvenvericiliği (trustworthiness) ölçütleri bağlamında yapılanlar

Ölçütler/Önşartlar	Gerçekleştirilen Süreçler
Kredibilite/İnandırıcılık (İçsel Geçerlilik)	Veri toplamak için yeterli zamanın ayrılması araştırmacının çalışma yapılan grubun kültürünü, dilini ya da görüşlerini anlaması için derinlemesine anlayış geliştirmesini sağlar (Başkale, 2016). Araştırma doğrultusunda yapılan tüm görüşmeler metin haline getirilmiştir ve çözümleme aşamasında kategorilerin kavramını ifade edecek sözcük, sözcük grubu, cümle ya da paragraf düzeyinde kodlamalara yer verilmiştir. Kategoriler, konu bakımından örneklerle desteklenmiştir. Yapılan görüşmelerdeki ifadeler, 'doğrudan alıntılama' yapılarak anlamların kaybolmaması amaçlanmıştır.

Tablo 4'ün devamı

Aktarılabirlik (Dışsal Geçerlilik- Genellenebilirlik)	Aktarılabirlik, çalışma sonuçlarının benzer katılımcı ve ortamlardaki durumlara aktarılabirliğini ifade etmektedir. (Başkale, 2016). Bu çalışma, zehirli liderlik özelliklerine maruz kalan çalışanlar için de aynı bulgularla karşılaşılabirileceğini ifade etmektedir. Araştırma sürecine katkı sağlayanların görüşleri araştırmanın keşfedici noktasına hitap etmektedir.
İtimat edilirlık (Güvenirlık)	İtimat edilirlık, araştırma sonuçlarının farklı yöntemlerle elde edilen verilerle uyumlu olmanın yanında, bulguların katılımcının ifade ettiği anlamları yansıtmaya derecesidir (Tutar, 2022). Derinlemesine görüşme ve görüşme sırasındaki gözlemler, notlar araştırma sürecine itimat edilirlığı sağlamıştır.
Onanabilirlik (Nesnellık)	İki ya da daha fazla kişinin belirli bir konu hakkında aynı kanıya sahip olma derecesidir (Tutar, 2022). Araştırma sürecinde; araştırmanın tasarımı, araştırma verilerinin seçimi konusunda özen gösterilmesi ve verilerin çözümlenmesi aşamasında bireysel ve ideolojik yönlendirmelerden uzak durulmuştur. Süreç içerisinde tüm katılımcılara tarafsız davranılarak çalışmanın bilimsel boyutu ön plana alınmıştır.

Tablo 4'ten de anlaşılacağı gibi, çalışma sürecinde gerçekleştirilen güvenvericilik kavramı ve gerekli kriterler ortaya konulmuştur. Araştırma sürecinde, her bir kavrama özen gösterilmesi çalışmanın bilimsel boyutunu desteklemesi için önemlidir.

3.3. Araştırma Katılımcıları ve Sınırlılıkları

18 yaşını geçmemiş olduklarından ve süreklilik göstermeyeceklerinden dolayı kurum içerisindeki stajyerler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bu durum bir kişinin kurum içinde en az 6 ay çalışmış olması araştırmaya katılmak için yeterli kabul edilmiştir. Görüşmelerin planlamasını yapmak adına, her birimden en az bir personel belirlenmiştir. Katılımcılar; memur, sözleşmeli personel ve işçi olarak 3 farklı kategoride sınıflandırılıp

görüşme için randevular oluşturulmuştur. Her bir katılımcının istediği saatte, istediği mekânda mülakat yapılmasına özen gösterilmiştir. Mülakat boyunca ses kaydına alınacak olmaları katılımcıları az da olsa gerginleştirmiştir. Bu sebepten, katılımcılar rahatlatılmaya çalışılmış ve istemedikleri hiçbir soruyu cevaplama zorunluluklarının olmadığı tekraren belirtilmiştir. Ses kaydının herhangi bir üçüncü kişiyle paylaşılmayacağı ve mülakatta söylediklerinin kullanılması halinde mahlas kullanılacağı da belirtilmiştir.

Tablo 5

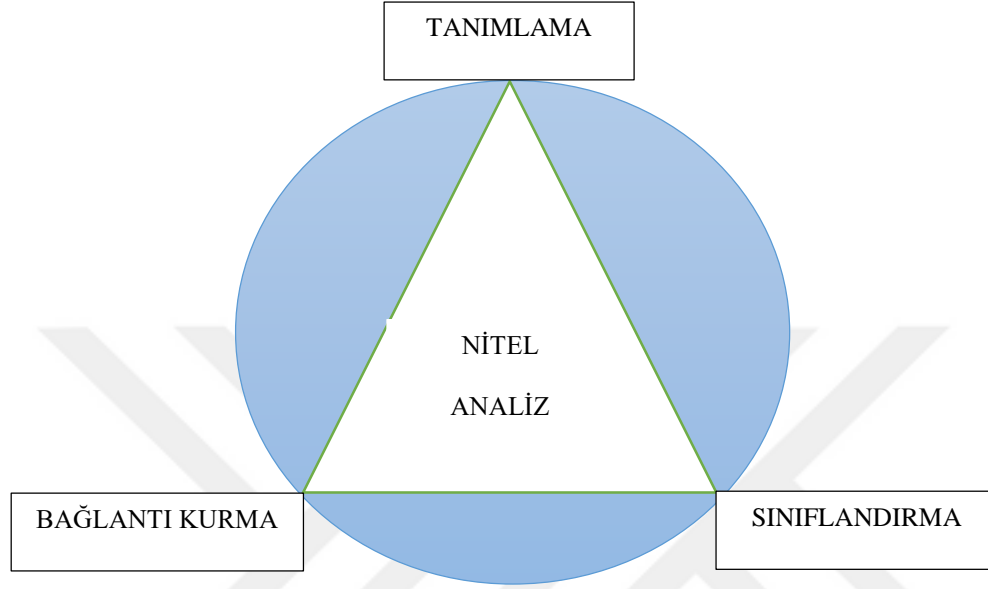
Katılımcı bilgileri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Medeni Hali	Kadro Durumu	Öğrenim Düzeyi	Mülakat Süresi (Dk)	Pozisyon
Şirin	22	Kadın	Bekar	İşçi	Ön Lisans	32	Kültür ve Sosyal İşler
Şükrü	35	Erkek	Bekar	Kadrolu İşçi	Lise	34	Danışma
Deniz	25	Kadın	Bekar	Sözleşmeli Personel	Lisans	43	Mimar
Binnaz	31	Kadın	Evli	İşçi	Lisans	37	Fen İşleri
Ayşe	54	Kadın	Evli	İşçi	Ön Lisans	40	Sekreter
Şevket	35	Erkek	Bekar	İşçi	Lisans	33	Basın ve İletişim
Yamaç	26	Erkek	Bekar	İşçi	Lise	33	Makam Şoförü
Soner	31	Erkek	Bekar	İşçi	Lise	45	Büro Personeli
Pınar	27	Kadın	Bekar	Sözleşmeli Personel	Lisans	38	Mühendis
Minik	31	Kadın	Evli	İşçi	Lisans	44	Antrenör
Neval	33	Kadın	Bekar	İşçi	Lisans	33	Büro Personeli
Sinem	41	Kadın	Evli	İşçi	Lisans	30	Çaycı
Rüzgar	25	Erkek	Bekar	Memur	Lisans	35	İşletme ve İştirakler
Esra	51	Kadın	Evli	Memur	Lisans	41	Belirtmek İstemiyor

3.4. Veri Analizi

Araştırma kapsamında yapılan derinlemesine yüz yüze görüşmeler, birincil verileri oluşturmaktadır. Görüşmeler, Tablo 5’te belirtilen 14 katılımcıyla 3 Ocak – 2 Şubat tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 30 ila 45 dakika arasında gerçekleşmiş olup her bir görüşme, ses kaydına alınmış ve daha sonra transkripsiyon yoluyla doküman haline getirilmiştir. Doküman incelemesi kapsamında, elde edilen veriler, analiz edilmiştir. Analiz

süreci; tanımlama, bağlantı kurma ve sınıflandırma boyutlarından oluşmaktadır. İlk aşamada, soyut kavramlara ulaşmak yani kodlama amaçlanmaktadır (Sığrı, 2018). Kodlama, veriler arasında birbiriyle anlamlı olarak ilişkilendirilen bölümlere isim verilme sürecidir (Karataş, 2017). Veri analiz sürecini Dey, (2013) şu şekilde göstermiştir.



Şekil 4. Nitel veri analizinin döngüsel gösterimi

Kaynak: Dey, 1993.

Araştırmacı okuduklarını, gözlemlediklerini ve katılımcılardan elde ettiği verileri yorumlamalı, azaltmalı ve sağlamlaştırarak ham veriden anlam çıkarmalıdır. Böylelikle veri analiz sürecinin temel gereksinimlerini gerçekleştirmiş olacaktır (Çelik vd., 2020).

İlk aşama olan verileri gruplandırma aşaması üç tür olarak belirtilmiştir. Bunlar; açık kodlama, kuramsal kodlama ve seçici kodlama şeklindedir. Açık kodlama, soyut kavramları ortaya çıkarmak için verileri küçük parçalara ayırıp bir kategori altında toplanmasını ifade eder. Kuramsal (Aksiyal) kodlama, soyut kavramların birbiriyle karşılaştırılmasını sağlayarak üst kavramların ortaya çıkarılmasını amaçlar. Seçici (Selektif) kodlama ise, seçilen tek bir kategori üzerinden diğer kategorilerin özelliklerini inceler ve buna bağlı olarak hipotezler oluşturulur (Sığrı, 2018). Yapılan araştırma kapsamında, verilerin kodlanması yukarıda belirtilen aşamalara göre gerçekleşmiştir. Dokümanların detaylı incelenmesiyle birlikte ortaya çıkan kodlar, anlamlı bir tema haline getirilmiştir. Temalar, anlamlı ve ilişkili bir şekilde kategorilere ayrılmıştır. Ortaya çıkan temalar ile toksik liderlerin, çalışanların öznel iyi oluşu üzerindeki rolü değerlendirilmiştir.

Tablo 6

Veri yapısı ve temaları

Ham veri	Açık Kod	Aksiyal kod	Selektif Kod
-Stresli ve çok yoğun hissediyorum. Her an başka bir iş çıkma telaşı oluyor.	-Stresli		
-Mesela yapmam gereken bir iş oluyor ama farklı işlerimde var.	-Çözüm odaklı olmayan	-Toksik liderin işgörenler üzerindeki rolü	
-Nasıl olacak planı nasıl ayarlayacağım diye düşünüyorum, hangisinin daha önemli olduğunu sorguluyorum.	-Duygusal açıdan belirsiz		
-Konuşmayı, en kısa şekilde, kestirme yoldan bitirmeye çalışıyoruz.	-Rencide		-Örgüt Ortamındaki Toksik Lider
-Genelde çünkü karşımızdaki insan bunu çözüm için dinlemiyor. Genelde geçiştiriyor.	-Israrçı yaklaşım	-Toksik liderin örgüt üzerindeki rolü	
-Karşımızdaki insanın sizi geçiştirdiğini gördüğünüz an modunuz düşüyor. Mesela bir fikir vermeye çalışıyoruz diyelim ki bu fikirle bir proje ortaya çıkacak ve bunu en basit şekilde aktarmanız gerek	-Kaos ortamı		
-Yani günden güne davranışlar değişiyor aslında bazen yanına hiç gitmek istemediğim günler oluyor. Bazen aşırı istekle gidiyorum. Bu da ortamdaki havaya göre değişiyor.	-Takipçi seviyesi	-Toksik liderin takipçilerine karşı rolü	
- Çünkü ben ruhumu motivasyonla besliyorum. Bir işi yaparken motive edilmek istiyorum.	-Net ve açıklık		

Tablo 6'nın devamı

Ham veri	Açık Kod	Aksiyal kod	Selektif Kod
-Zehirli lider bence çok yönlü karakterlere sahip olabilecek bir kişi. Yani bir saat farklı bir karakterdeyse bir saat farklı bir karakterde olabilir.	-Tutarsız Davranış	-Psikolojik Şiddet İklimi	
-Ve yaklaşımlarından dolayı herkesi farklı yönlendirebilecek potansiyelde olduğu için kendi çıkarlarına göre yönlendirecek.	-Çıkarıcı Yaklaşım		
- O anki ruh hali ne ise ona göre şekillendirecek Bu da her anlamda kargaşaya yol açacak örgütte.	-Kargaşa Yaratma		
-Kesinlikle adil bir yaklaşım yok. Mesela bir birimde sırf aynı parti görüşündeki tanıdıklarından dolayı bir personele liderimiz hiç kızmıyor. Görmezden geliyor.	-Kayırmacılık	- -Korku İklimi	-Toksik Liderlik Algısının Örgütte Yarattığı İklim
- Fakat bazı personeli de her gördüğünde olmayacak sebeplerden dolayı azarlıyor. Kesinlikle adil bir yaklaşım benimsemiyor.	-Baskı rejimi		
-Bu yüzden bu örgütte fazla uzun soluklu bir yöneticilik yapamayacak. Bireyleri stres ve korku üzerinden yönetiyor.	-Stres ve korku ile güç gösterisi		
-Haklı olduğumuz halde haksızmışız gibi tepkiye maruz kalıyoruz	- -Adil ortamdaki yoksunluk	-Toksik iletişim iklimi	
-Bu da iletişim kopukluğuna sebep oluyor	-İletişimsizlik ve kendini tam açıklayamama		
-Kendimizi rahat anlatamıyoruz.	-Uzlaşma olmayan ortam		

Tablo 6'nın devamı

Ham veri	Açık Kod	Aksiyal kod	Selektif Kod
-Güvensiz ve stres yüklü bir ortamda olduğumdan dolayı çok isteksizim	-Güven problemi	-Örgütteki bireylerin stres düzeyleri	-Toksik Liderlerin Bireylerin İyi Oluş Biçimlerine Yansımaları
-Neden bu şekilde hissettiğime örnek verecek olursam. Yaptığım rutin bir iş yok. Her gün, acaba bugün ne olacak diye yataktan kalkmak çok zor.	-İş tanımı eksikliği		
-İsteklerime yönelik olarak başlamıştım. Çalıştığım pozisyonlardan çok memnun değilim ama ileride bunun farklı yerlere gideceğini düşündüğüm için daha sabırlı davranıyorum.	-Sabırlı Davranma		
-Gidişattan memnunum. Gideceği süreçten memnunum.	-İşini Sevme	-Örgütteki bireylerin mutluluk düzeyi	
-Örgütteki hevesimi çok gösterebileceğim bir pozisyonda değilim. Bununla ilgili bana çok artı kattığını düşünmüyorum. Daha farklı bir alanda olsaydım kendimi daha farklı değişik şekillerde gösterebilirdim.	-Ümit Etme		

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlık altında, yapılan mülakatlar, “Örgüt Ortamındaki Toksik Lider”, “Toksik Liderlik Algısının Örgütte Yarattığı İklim” ve “Toksik Liderin Bireylerin İyi Oluş Biçimlerine Yansımaları” olarak üç kategoriye ayrılmış olup her bir kategori de kendi içinde bölümlere ayrılmıştır. Tüm boyutlar değerlendirilerek toplanan veriler analiz edilmiştir. Şekil 5’te bulunan kelime bulutunda çalışmadaki sıkça tekrar edilen kavramlar verilmiştir.



Şekil 5. Kelime Bulutu

4.1. Örgüt Ortamındaki Toksik Lider

İlk ana boyut ile örgüt ortamında görülen, gözlemlenen ve hissedilen zehirli liderlik özellikleri değerlendirilmiş ve üç kategori oluşturulmuştur. İlk olarak, zehirli liderlerin işgörenlere karşı tutumu, akabinde zehirli liderlerin örgüt ortamındaki tutumu ve son olarak zehirli liderlerin takipçilerini ne derece etkilediği ortaya konmuştur.

4.1.1. Toksik Liderlerin İş Görenler Üzerindeki Rolü

Örgütü oluşturan en büyük etken olan çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığı, iş performansını ve bu sebeple de örgütsel etkililiği etkilemektedir (Yüksel, 2003). Liderlerin, işgörenleri tanıyıp, yapabileceği işi vermesi ve iş sürecini takip etmesi örgütsel devamlılık açısından önemlidir. Çünkü bir lider görevlendirme yapmasıyla işlerin devamlılığını

sağlayabilir. Fakat yaptığı görevlendirmeleri takip etmeyen ve iş sonlandırma tarihi belirtmeyen liderler, işgörenler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Schaubroeck ve arkadaşları çözüm odaklı olmayan, duygusal açıdan belirsiz olan ve astlar üzerinde baskı oluşturan toksik lider davranışlarının işgörenler üzerinde stres oluşturduğunu belirtmiştir. Fazla iş sorumluluğu aldığı için stres yaşadığını belirten Deniz isimli katılımcı, örgüt ortamında nasıl hissettiği ve neden böyle hissettiği sorulduğunda verdiği cevap şu şekildedir;

“Stresli ve çok yoğun hissediyorum. Her an başka bir iş çıkma telaşı oluyor. Mesela yapmam gereken bir iş oluyor ama farklı işlerim de var. Nasıl olacak planı nasıl ayarlayacağım diye düşünüyorum, hangisinin daha önemli olduğunu sorguluyorum. Örnek verecek olursam, yöneticim tarafından bana bir proje geldi, bunun taslağını yapalım diye iki ay önce gelmesine rağmen ben bu projeye hiçbir şekilde bakamadım. Çünkü o sürede devam eden, daha önceden verdiği projeler de var. Başka işlerin olması, talep edilen işleri yapamıyor oluşum beni sıkıştırıyor. Ama ben yöneticime kendi iş planımı açıklayamıyorum.” (Deniz)

Deniz isimli katılımcı, iş yükünden dolayı stres yaşadığını belirtmiştir. İş yükünün fazla olması stres ve tükenmişlik düzeylerini arttırmaktadır. Otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada iş yükünün tükenmişliği artırdığı belirlenmiştir (Bolat, 2011). Bu yüzden liderlerin iş yükünü adil bir şekilde dağıtması gerekmektedir. İş yükünü adil bir şekilde dağıtmayan liderler, toksik liderlik özellikleri göstermiş olurlar. Toksik lider özelliklerine maruz kalan Deniz isimli katılımcıya ek olarak Şevket adlı katılımcı da yönetici kaynaklı baskıya uğradığını şu sözlerle anlatıyor.

“Bir yöneticinin toplantı esnasında kaş göz hareketlerimi bahane edip toplantıdan sonra yanıma gelerek ‘senin neyi ifade etmeye çalıştığını anladım’ deyip bulunduğu konumu da kullanarak niyet okuması yapmıştı. Gereksiz bir baskı uygulamıştı. Bu yüzden güçten zehirlendiğini düşünüyorum. O gün beni çok ağlatmıştı.” (Şevket)

Kurum içindeki yöneticilerin çeşitli nedenlerle işgörenler üzerinde baskı oluşturduğu görülmektedir. Oluşturulan baskılar işgörenlerin çalışma performansını dolayısıyla örgütü de etkilemektedir. Çalışma performansı etkilenen işgörenler, çalışma motivasyonlarında bir azalma yaşadığını belirtmişlerdir. Birbirini tetikleyen etmenlerden dolayı işgörenlerin psikolojik açıdan zarar görmesi kaçınılmazdır. Neval adlı katılımcı, toksik etmenlere maruz kalmanın, psikolojik açıdan bireye ve örgüte yansımalarını şöyle açıklamaktadır;

“Toksik liderlik davranışlarına maruz kalmamız bizlerin motivasyonunu düşürebilir. Bu noktada psikoloji çok önemli bir şey. İnsanın psikolojisi iyi olduğunda çok daha ileri düzeyde şeyler yapabilir, kendini geliştirebilir. Daha verimli olabilir. Projelerle ilgili daha iyi şeyler sunabilir ama eğer psikolojisi olumsuz etkileniyorsa çok da verim sağlayabileceğini düşünmüyorum. O yüzden ben, şunu yapamıyorsun diye aşağılanırsam ya da takdir görmüyorsam bu beni kötü etkiler. Farklı şeyler yapma isteğimde bulunamaz. Bu da beni geriye götürür.” (Neval)

Neval adlı katılımcı takdir edilmediğinde ve mobinge maruz kaldığında motivasyonunun azaldığını belirtmiştir. Çalışanlar üzerinde etki sahibi olan ve toksik liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin, işgören motivasyonu ve işgören performansını önemli ölçüde azalttığı saptanmıştır (Demir, 2020; Kırbaç, 2013; Yalçınsoy ve Işık, 2018). Bu duruma bir örnek olarak Minik adlı katılımcı şu ifadelerle yer vermiştir.

“Motivasyonumuz düştüğünde işe tutulma azmimiz kırılıyor. O her zamanki şevkle yaptığımız işleri yapamıyoruz. Her zaman yapmamız gerekeni, koşullarımız düzeltilmediğinde ve anlaşılmadığımızda yapmak istemiyoruz. Bunun sonucu da ister istemez işimize yansıyor.” (Minik)

Deniz, Şevket, Neval ve Minik adlı katılımcılar, toksik ortamdaki etkilediklerini çok rahat bir şekilde ifade etmişlerdir. Örgüt içinde, çeşitli sebeplerle toksik özelliklere maruz kalan katılımcılar stres yaşadığını ve yaşadıkları stresi iş ortamına yansıttıklarını örneklerle belirtmişlerdir. Ek olarak katılımcılar, motivasyon kavramının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yönetici tarafından personel uzun süre motive edilemediği ve personelin stres seviyesi arttığı takdirde iş görme halinin etkilendiğini belirtmişlerdir.

4.1.2. Toksik Liderlerin Örgüt Üzerindeki Rolü

Toksik liderler, işgörelere verdiği zarar sebebiyle dolaylı olarak örgüte de zarar vermektedir. Örgüt yöneticilerinin otokratik düşünce tarzı benimsemeleri, karar alma mekanizmasında sadece tek başına rol alması ve çalışanlarının düşüncelerine değer vermemesi, örgüt adına yeni düşünce tarzlarının doğuşunu engellemektedir (Akoğul, 2018). Toksik örgüt ikliminin belirtilerini Bauer (2008), şu şekilde ifade etmektedir; İş görenler mecbur kalmadığı sürece yöneticileriyle konuşmazlar. Tüm birimler birbirleriyle savaş halindedir. Personel genellikle dedikodu, rencide etme, suçlama ve arkasından konuşma gibi

özellikler göstermektedir. Anlaşmazlıklar kişiselleşir ve aşağılayıcı bir durum söz konusu olur. Nadir olarak birbirine yardım eden çalışanlar ‘ ya dediğimi yap ya da git’ tavrını benimserler. Meslektaşlar birbirini düşman olarak görmektedir.

Ek 2’de sorulan ‘Örgüt içerisindeki yöneticilerinizle nasıl bir iletişiminiz var? Bu konuda olumlu ya da olumsuz deneyimlediğiniz durumlar varsa örnek verebilir misiniz?’ sorusuna karşı Şirin adlı katılımcı şu cevabı vermiştir;

“Konuşmayı, en kısa şekilde, kestirme yoldan bitirmeye çalışıyoruz genelde çünkü karşımızdaki insan bunu çözüm için dinlemiyor. Genelde geçiştiriyor. Karşımızdaki insanın sizi geçiştirdiğini gördüğünüz an modunuz düşüyor. Mesela bir fikir vermeye çalışıyoruz diyelim ki bu fikirle bir proje ortaya çıkacak ve bunu en basit şekilde aktarmanız gerek. Ama karşımızdaki insan buna değer verip dinlemiyor bile. O zaman ne iş motivasyonu kalıyor ne de başka bir şey paylaşma motivasyonu kalıyor. Bunu birkaç kere deniyorsun. İletişim kurulamıyor. Alışlagelmiş bir şey oluyor. Sonra sen de konuşmak yerine kaçıyorsun.”(Şirin)

Bauer’in toksik örgüt ikliminde, işgörenler mecbur kalmadığı sürece yöneticileriyle konuşmazlar maddesi Şirin adlı katılımcının söyledikleriyle benzerlik göstermektedir. Örgüt ortamını daha iyi anlamak için Ek 2’de yer alan ‘Zehirli liderler örgüt içerisinde çalışanlarına yönelik nasıl bir davranış sergiler?’ sorusuna Yamaç adlı katılımcı ise şu cevabı vermiştir.

“Sürekli verdiği işi yaparsın ama memnun olmaz. Yani sürekli bir laf sokar. Gergin bir ortam yaratır. Arkamızdan konuşur. Böylece sürekli gergin bir ortam olur.”(Yamaç)

Bauer’in toksik örgüt ikliminde belirttiği ‘personel genellikle dedikodu, rencide etme, suçlama ve arkasından konuşma gibi özellikler göstermektedir’ cümlesine karşılık olarak Yamaç adlı katılımcının verdiği cevap benzerlik göstermektedir. Şükrü adlı katılımcı ise örgüte karşı bakış açısı sorulduğunda şu cevabı vermektedir.

“Benim çalıştığım yer siyasi bir ortam. Kafatası siyaseti yapmayacaksam benim için bütün partiler aynı ve ben hepsine yatkınım. Özellikle x bir partim yok. Sandığın başına geçtiğimde illa bir mühür basıyorum tabii ki. Ama bu benim çalıştığım işe özel bir durum. Karşımdaki kişi her seferinde bana düşüncelerini tekrar tekrar

söylerse burada da biraz rahatsızlık duyarım. Çünkü biz iş yapıyoruz. İşimizi yapsak, mesaimiz bittiğinde evimize gitsek dedikodudan ve zıtlamalardan uzak dursak bu iş yeri bu kadar laçkalaşmaz. Kendi kaos ortamımızı kendimiz yaratıyoruz bazen.”
(Şükrü)

Şükrü adlı katılımcı toksik örgütün personel kaynaklı olduğunu belirtmiştir. Özellikle bireylerin iş hakkında yaşadığı olumsuz durumları sosyal hayata taşınması örgütsel zehirliliği arttırdığını düşünmektedir. Dedikodu ve zıtlama ortamının örgüte zarar verdiğini, bunun en büyük sebebin ise örgütte bulunan işgörenler olduğunu belirtmiştir. Binnaz adlı katılımcı ise örgüt ortamında desteklenmediğini şu ifadelerle anlatmıştır;

“Çalıştığım birim ile çalıştığım kurum arasında desteklenme konusunda farklılıklar yaşıyorum. Mesela kurum içi farklı birimdeki bir personel, yardımına ihtiyaç duyduğum zaman yardım ediyor fakat kendi birimimdeki bir personel danıştığım konularda anlaşılır ve net bir yanıt vermiyor. Müdürümün bu olaya el atmasını çok isterdim. Sanki birimdeki üstlerimin yerine geçecekmişim gibi tavırları var. Bu yüzden tam destek görmüyorum. İş öğretme konusunda kendilerine göre çekinceleri olduğunu düşünüyorum.” (Binnaz)

Çalışanların yöneticileriyle iletişim kurmalarından dolayı çekingenlik göstermeleri, anlaşmazlıkların olması, dedikodu, gerginlik ve kaos ortamının yaygın olması örgüt için olumsuz bir durumdur. Örgüt ortamındaki olumsuz durumun kaynağı yönetici kaynaklı ya da işgören kaynaklı olabilir. Genellikle üstler astlarını zehirlemektedir. Fakat bazen astlar, üstlerini zehirleyebilir ya da aynı kademeye sahip olan birim müdürleri de birbirini zehirleyebilir.

Binnaz adlı katılımcı, örgüt ortamında bilgi saklama davranışının yaşandığını belirtmiştir. Bu davranış, işgörenin sahip olduğu bilgileri başkalarıyla paylaşma eylemine gönüllü olarak uzak durması olarak ifade edilir (Demirel, 2022). Bilgi saklama, toksik örgütte bulunan bir davranış türüdür. Örgüte zarar veren bu davranış türü, müdahale edilmediği sürece etkisini arttırarak tüm örgütü sarar. Yeni personelin yetişmesi zorlaşır. Örgüt içinde hatalar yapılır. Yapılan hataları düzeltmek, örgüte maddi ve manevi zarar verir.

4.1.3. Toksik Liderlerin Takipçilerine Karşı Rolü

Örgüte uyum sağlayamayanların toksik bir lideri desteklemesinin sebebi; örgütte savunmasız kalmaları, derin bir güvenlik ihtiyacı duymaları ve toksik liderle yüzleşmeye hazır olmamasıdır. Diğer bir yandan da zehirli liderler değerlerini, düşüncelerini veya hırslarını takipçileri ile paylaşacak ve takipçileri de terfi kazanmak için zehirli liderin tarafında olmaları gerektiğini düşüneceklerdir (Doriane ve Manon, 2013). Etkileşim içinde bulunan toksik lider ve takipçileri fikir birliğine vardıkları kadar fikir ayrılıkları da yaşayacaklardır. Her şeye rağmen etkileşim içinde bulunmaya ve tüm örgüte yansıtmaya devam edeceklerdir. Toksik liderlerin tutarsız davranışlarına karşı Şirin adlı katılımcı şu cevabı vermiştir.

“Yani günden güne davranışlar değişiyor aslında bazen yanına hiç gitmek istemediğim günler oluyor. Bazen aşırı istekle gidiyorum. Bu da ortamdaki havaya göre değişiyor. Çünkü ben ruhumu motivasyonla besliyorum. Bir işi yaparken motive edilmek istiyorum. Bazen sözler veriyor. Bu hoşuma gidiyor. Önemsendiğimi düşünüyorum ama bazen sözleri yalanmış ya da geçiştirmek için söylüyormuş gibi hiss ediyorum. O zamanda ayaklarım geri geri gidiyor diye bir tabir vardır ya onu yaşıyorum. Verim verdiğim zamanlar genellikle yöneticimin benim hakkımda gelecek planı yaptığı zamanlar oluyor.” (Şirin)

Şirin adlı katılımcı açık ve net olarak liderinin onun geleceği hakkında sözler vermesinden hoşlandığını dile getirmiştir. Bu durum, katılımcının verilen sözlerin gerçekleştirip gerçekleştirilmemesinden daha çok ona değer veriyormuş gibi davranmasıyla ilişkilidir. Sinem adlı katılımcı liderin sıkı takipçisidir. Sinem adlı katılımcı lideri hakkında şu sözleri söylemektedir.

“Liderimiz herkese eşit davranmaya çalışıyor. Bunu çok canı gönülden söyleyebilirim. Kimseyi ayırmamaya çalışıyor. Tabii siyasi açıdan da kızdıranlar oluyor. Özel hayatına girip kızdıranlar da oluyor. Yine de sağlam bir şekilde ayakta durmaya çalışıyor. Farklı görüşlere saygı gösteriyor. Herkesi sevdiğini düşünüyorum. Kim kızdırırsa kızdırsın ona karşı cephe almıyor. Bizleri önemsiyor. Her defasında gelecekte beraber çok iyi işler yapacağımızı, şuan herkesin kendi geleceği için çalıştığını yineliyor. Nitekim doğru olduğunu düşünüyorum.” (Sinem)

Şirin ve Sinem adlı katılımcıyla yapılan görüşmelerden sonra takipçilerinin liderlerinden farklı beklentileri olduğu tespit edilmiştir. İlgili alan tarandığında liderler ile takipçilerin seviyesini ortaya çıkaran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yöneticinin, her iki işgörene de vaatte bulunması, onları takipçi rolüne üstlenmesine sevk etmiştir. Şirin ve Sinem adlı katılımcıların örgüt içinde son 2 seneden bu yana görev aldığı bilinmektedir. Liderin, bizzat işe aldığı bu kişiler liderine duydukları güven konusunda farklılık yaşamaktadır. Bu durum tespit edildikten sonra Şirin adlı katılımcıyla tekrardan iletişime geçilmiştir. Liderinin yalan ya da geçiştirmek için söylediğini düşündüğü cümleler sorulmuştur. Bu duruma şu şekilde cevap vermiştir.

“Liderim, beni sözleşmeli memur yapacağını beyan etmişti. Fakat aradan kaç sene geçmesine rağmen yapmadı. Bu yüzden bu şekilde hissediyorum.” (Şirin)

Toksik lider, özellikle takipçilerine gelecek hakkında vaatte bulunarak onları etkisi altına almaktadır. Katılımcılar, liderleriyle iyi anlaştığı dönemlerde sözler aldıklarını, liderleri tarafından önemsendiklerini düşünmektedirler. Toksik liderler çıkarları uğruna takipçilerini araç olarak kullanabilmektedir. Şirin adlı katılımcı da aldığı vaat, yerine getirilmediği için liderine karşı öfke duymaktadır. Fakat liderin tekrardan vaat vermesiyle yaşanan durumlar döngü haline almıştır. Ayşe isimli katılımcı sekreter olarak görev aldığı örgütte, Şirin ve Sinem adlı katılımcıların bahsettiği liderle yaşadığı olayı şu şekilde ifade etmektedir.

“Liderimin farklı görüşlere saygı duyduğuna inanıyorum ama eşit davrandığına inanmıyorum. Bir örnek verecek olursam; bir emir verdiğinde ve o kişi o emri yapmayı unuttuğunda yani yerine getirmeyi unuttuğunda ona hiçbir şey söylenmiyor, ama ilk zamanlarda ben onun verdiği emri unuttuğumda benim çok kafama kakardı. Sonra kendisine bu durumun nedenini sorduğumda, diğerlerine fazla değer vermiyorum. Ama sana değer veriyorum. Değer verdiğim insanlar unutursa çok kızarım şeklinde açıklama yapmıştı. Bu durum ilk baş gururumu okşamıştı. Ama şimdi değer konusunu düşünmeme sebep oluyor. Gerçekten bana değer verse bu şekilde bağırır mı düşünmüyör değilim.” (Ayşe)

Ayşe adlı katılımcının lideri tarafından kandırıldığını ve liderinin adil olmadığını düşünmesi, örgüt açısından olumsuz bir durumdur. Toksik liderler, sadece yıkıcı özellikler göstererek değil, takipçilerini gerçekleştiremeyeceği çeşitli vaatlerle de

zehirleyebilmektedir. Takipçiler, bu durumun etkisinde kalarak itaat gösterir. Takipçiler, sorgulamanın ve mantığın öncelik olmadığı örgüt ortamında, işgörenlere toksik davranışlar uygular. Bu durumda onları toksik takipçi yapmaktadır. Olayın geneline baktığımız zaman, toksik liderler, mecaz anlamda takipçilerine nikotin vermektedir. Bağımlı olduklarının farkına vardıklarında her şey için çok geçtir.

4.2. Toksik Liderlik Algısının Örgütte Yarattığı İklim

İkinci ana boyut ile zehirli liderlerin örgüt ortamında yaratmış olduğu örgüt iklimine değinilmiştir. İlk madde olarak, örgüt ortamındaki psikolojik şiddet ikliminden bahsedilmiştir. İkinci olarak korku iklimi ve son olarak toksik iletişim tarzı katılımcıların düşünceleriyle açıklanmıştır.

4.2.1. Psikolojik Şiddet İklimi

Literatür incelendiğinde “Mob” kavramı, “kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık” manasına gelmektedir. Bu terimi ilk kez İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann tarafından çocukların birbirlerine karşı kaba davranmalarından yola çıkıp, kişiler arası davranışları açıklamada kullanılmıştır (Aslan ve Akarçay, 2013). Örgüt içinde duygusal taciz, korkutma, tehdit, gözdağı, alay, başkalarının önünde küçük düşürücü veya aşağılayıcı söz söyleme gibi çeşitli psikolojik saldırı söz konusudur. Bunların, örgüt için sorun oluşturmakla beraber özellikle hizmet sektöründe daha fazla ve daha yoğun olarak hissedildiği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konmuştur (Çöl, 2008). Araştırmanın yapıldığı örgütün hizmet odaklı olması, psikolojik şiddeti daha iyi anlayabilmemize imkân tanımıştır. Örgüt personellerinden Rüzgâr adlı katılımcı toksik lider nasıl davranır diye sorulduğunda şu cevabı vermiştir:

“Baskıcı bir tutum sergiler. Dediğim dediktir. Ruh hali son derece hızlı değişebilir. Yetki alanlarına karışmayı çok sever. Her şeyin en iyisini ben bilirim kafasına sahiptir. Bu yüzden onları strese sokmaktan ve personeli birbirine düşürmekten hoşlanır. Adeta psikolojik şiddet uygular. Ve bunu o kadar mükemmel yapar ki farkında bile olmazsınız. Kontrol takıntısı vardır. Sürekli ona hainlik yapılacağını düşünür.”(Rüzgâr)

Rüzgâr adlı katılımcıyı destekler nitelikte Sinem adlı katılımcı da toksik lideri psikolojik boyuttan şu şekilde ifade etmiştir:

“İnsanları birbirine düşüren, güzel yönetemeyen, çeşitli psikolojik baskılar uygulayan ve hak yiyen olarak tanımlarım.” (Sinem)

Rüzgâr ve Sinem adlı katılımcılar, toksik liderin psikolojik olarak baskı kurduğunu ifade etmişlerdir. Toksik lider, bilinçli ve bilinçsiz olarak işgörenlere psikolojik baskı uygulamaktadır. Bilinçli olarak uygulamış olduğu psikolojik baskının sebebi, işgörene karşı beslediği kin, nefret gibi duygulardan kaynaklanmaktadır. Bilinçsiz olarak psikolojik baskı kurmasının sebebi ise yönetim biçiminin baskıcı olmasından kaynaklanmaktadır. Zehirli liderin çalışanlara nasıl zarar vereceği konusunda Şükrü adlı katılımcı şu cevabı vermiştir.

“Bir insanın istemediği ya da hiç bilmediği bir işi ona yaptıramayız. Yaptırsak bile verimli olmaz. Çünkü işi yaparken sürekli kendisinden şüphe duyar insan. Yapabildim mi, acaba benden istendiği şekilde oldu mu şeklinde sürekli kafasında sorular oluşur. Zehirli liderin düşüncesizce verdiği bir emir benim kafamda baskıcı bir psikoloji uygular. Ben yaptığım her işte sürekli bu psikolojiye girmek zorunda değilim. Ama benim kapasitemce bir şey benden istenirse eğer ben hem bu işi daha mutlu yaparım hem de yöneticime daha yüksek verim sağlarım.” (Şükrü)

Şükrü adlı katılımcı ise, zehirli liderin iş analizi yapmadığına ve bu yüzden psikolojik baskıya maruz kaldığından bahsetmiştir. Örgüt ortamında yapılması gereken ‘iş analizi’, işlerle alakalı olarak detaylı verilerin bulunup toplanması, işin gerekliliklerinin iyi açıklanması ve işi gerçekleştirecek personelin uygun işe yerleştirilmesi gibi kavramları açıklamaktadır (Köklü, 2018). Liderin, örgüt ortamındaki insan kaynaklarına ve gerekli birim amirlerine danışmadan aldığı her iş görme kararı, işgören üzerinde baskı oluşturur. Bu yüzden, Şükrü adlı katılımcı da verilen iş üzerinden psikolojik baskı gördüğünü belirtmiştir.

Yamaç adlı katılımcı ise örgüt ortamında kendinizi nasıl hissediyorsunuz sorusuna yaptığı iş ile alakalı olarak yöneticisi tarafından nasıl baskıya maruz kaldığını şu şekilde açıklamaktadır:

“Öncesinde stresli bir ortamımız vardı. Çok stresli geçiyordu günlerimiz. Şu anda biraz daha rahatım. Mesela kafam rahat bir şekilde işe rahatça gidebiliyorum. Önceden gidemiyordum. Stresin sebebi ise iş ortamında ikamem yoktu. Tek başıma her şeyi yapmak zorunda kalıyordum. Ve haliyle yetemiyordum. Kendimi yetersiz hissetmeye başlamıştım. Sürekli yöneticim tarafından yetersizlikle suçlanıyordum.”

Fakat yaptığım iş çok ama çok önemli, dikkat gerektiren ve sadece bir kişinin yapabileceği bir iş değil. Bu yüzden yöneticim tarafından baskıya maruz kalıyordum.” (Yamaç)

Katılımcıların söylemlerinde anlaşıldığı gibi maruz kalınan stres biçimi, yöneticileri tarafından gördükleri yetersiz gösterilme durumu ve baskıcı bir kontrol takıntısı örgüt içinde psikolojik şiddet iletişimin hâkim olduğuna işaretler. Leymann (1996) psikolojik şiddet ve mobbing kavramlarını, çalışma hayatında çaresiz ve savunmasız bırakılan, bir veya birkaç kişi tarafından sistematik bir şekilde yönlendirilen, düşmanca ve etik olmayan iletişim biçimini içerdiğini belirtmiştir. Yamaç adlı katılımcıya kayıt dışında olacak bir şekilde yönelttiğim ‘Bu durum o zamanlar seni nasıl etkiledi’ sorusuna şu sözleri söylemiştir:

“Koşullar gereği çalışmak zorunda oluyorsunuz. O yüzden bu durumlara maruz kalıyoruz. Ve karşı tarafta bu durumu bildiği için baskıya devam ediyor. Yoksa kimse, sürekli stresin üst düzey olduğu, huzursuzluğun çok olduğu ve memnuniyetsizliğin olduğu ortamda durmaz. Gereksiz bir şekilde size laf sokulursa ve siz buna cevap veremezseniz daha çok üstünüze gelirler. Maalesef çeşitli sebeplerden dolayı katlanmak zorundayım.” (Yamaç)

Yamaç adlı katılımcının sarf ettiği cümlelerden de anlaşılacağı üzere psikolojik şiddet, katlanmak zorunda oldukları sürece etkisini gösterebilmektedir. Örgüt ortamında aktif olarak çalışmaya devam eden katılımcılarla mülakat yaptığımızı da göz önünde bulundurursak, maruz kaldıkları psikolojik baskı sonucu istifa etmemişlerdir. Toksik lider, uyguladığı psikolojik baskı neticesinde bir yaptırımla karşı karşıya kalmadığı için psikolojik şiddet düzeyini arttırabilmekte ve sürekli hale getirebilmektedir.

4.2.2. Korku İklimi

Avustralya'nın güneydoğusunda bulunan Latrobe Vadisi'ndeki sanayi bölgesinde Bryant ve Cox (2003), 22 katılımcının katıldığı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucu, örgütsel değişimin neden olduğu belirsizlik ve korkunun, yöneticiler tarafından yıldırma, aşağılama ve zorbalık gibi eylemlerin sergilenmesinden kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Yaşanılan bu durumun, katılımcıların kariyerlerinin sona ermesine yol açtığı belirtilmektedir. Bu tez çalışmasında korku ikliminin, psikolojik şiddetten ayrılmasının sebebi, araştırmanın belediye çalışanları üzerinde yapılmasıdır. Belediye başkanlarının

görev süresi beş yıl olarak belirlenmiştir. Bu sebepten dolayı belirsizlik ve korku ikliminin, belediyelerde mevcut olduğu düşünülmektedir. Özellikle belediye yöneticileri, kendi geleceği için stres yaşarsa bu durumu personeline stres ve korku olarak döndürebilir. Şirin adlı katılımcı bu durumu şöyle ifade etmiştir.

“Yöneticilerimiz, sürekli kendi geleceğimiz için çalıştığımızı söylemektedir. Biz işçi olduğumuzdan dolayı eğer kendi dönemleri biterse bizlere baskı yapılacağını ifade ediyorlar. Aslında kendileri şu an baskı yaptıklarının farkında değiller. Gelecekte korkulur mu? Ben bazen korkuyorum.” (Şirin)

Bir başka katılımcı olan Soner örgüt içerisindeki liderlerin, çalışma sürecinin nasıl yönetildiği sorulduğunda şu ifadelerle yer vermektedir:

“Kötü yönetiyor. Ben herkese farklı davranılan bir sektörde çalışıyorum. Liderler birkaç kere değişti ama sonuç değişmedi. Siyaset olan yerde çalıştığımız için artık bunu normal karşılıyoruz. Fakat belirsizlik sürecini her dönem yaşıyoruz.” (Soner)

Pınar isimli katılımcı aynı soruya Soner adlı katılımcının verdiği cevabın tam zıttını vermiştir. Pınar isimli katılımcı, çalışma sürecini liderin nasıl etkilediğini şu ifadelerle yer vermiştir.

“Bence gayet iyi yönetiyorlar. Herhangi bir sıkıntı görmüyorum. Aynı zamanda yaşadığımız sorunlarda bize destek de oluyorlar. Bize yol gösteriyorlar. Ne yapılması gerektiğini gösteriyorlar.” (Pınar)

İki farklı katılımcı liderlerin yönetim biçimi konusunda iyi ve kötü olarak görüş belirtmiştir. Ama burada önemli olan nokta Soner adlı katılımcının *“Ben herkese farklı davranılan bir sektörde çalışıyorum.”* cümlesi olmuştur. Yöneticilerin farklı yaklaşmasının birkaç sebebi olabilir. İncelediğimiz son iki örnek üzerinden açıklamaya çalışırsak, Soner adlı katılımcı işçi statüsündeyken Pınar adlı katılımcı sözleşmeli memurdur. Sözleşmeli memur ile işçi kanunlarının arasından özellikle işten ayrılma konusunda belirgin farklar olduğu için bireylerin korku düzeylerine etki edebileceği düşünülmektedir.

Bir diğer konu ise korku iklimi bulunan örgütlerde, işgörenlerin sağlıklı algılamaları düşüktür. İş görenler devamlı olarak korku ve gerilme sürecine maruz kalması sağlıklı düşünme ve yeni projelerin üretilmesini olumsuz etkileyecektir (Dalgıç, 2019). Şevket adlı

katılımcı bu düşünceye destekler nitelikte örgüt içinde iş dağılımı adil dağıtılıyor mu sorusuna şu cevabı vermiştir.

“Kesinlikle adil bir yaklaşım olduğunu düşünmüyorum. Burada geleneksel bir yapı var. Geleneksel yapıdan kaynaklı belli bir işleyiş ve sadece bunlara seyirci kalan bir çalışma durumu var. Bu da belli başlı kişilere çok fazla ağır yük, belli başlı kişilere ise çok hafif yük durumuna neden oluyor. Bu sadece gözle görülür durum değil matematiksel olarak da fark edilebilir bir durumdur. Çok çalışanların saçları dökülüyor, sivilceleri çıkıyor, ellerinde yaralar çıkıyor ancak iş yükleri az olan çalışanların hiçbir şekilde sıkıntıları bulunmuyor. Çok çalışanların bu durumda kendilerine laf gelmesin diye uğraştıklarını düşünüyorum. Fakat belli bir süre geçtikten sonra projelere tam destek veremiyorlar.” (Şevket)

Örgüt ortamında oluşturulan korku iklimi, psikolojik şiddet gibi faktörler bireyin iyi oluş haline önemli bir etkisi vardır. Bu kavramlar, üçüncü ana boyutta detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

4.2.3. Toksik İletişim İklimi

Örgüt açısından toksik iletişim iklimi iki farklı biçimde ele alınmıştır. İlk olarak işgörenlerin yöneticileriyle olan iletişimi ele alınmıştır. İkinci olarak ise iş arkadaşlarının birbiriyle kurduğu iletişim biçimi olarak ele alınmıştır. Bu iki farklı yaklaşımın birbirini tetiklediği ve birbirini etkilediği ortaya çıkmıştır. Kapsamlı bir şekilde ilgili alan tarandığında, kurum içerisinde dedikodu ve söylenti gibi sözlü iletişim ve hissettirilen sözsüz iletişim unsurları olan toksik iletişim, hem çalışanları hem de yöneticileri olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Eğimli ve Bitirim, 2008). Yöneticisiyle olan iletişimde problem yaşayan Yamaç adlı katılımcı şu şekilde durumu ifade etmiştir:

“Konuşmalarımızda haklı olduğum halde haksızmışız gibi tepkiye maruz kalıyorum. Bu da iletişim kopukluğuna sebep oluyor kendimi rahat anlatamıyorum. Örnek verecek olursam, sürekli yoğun bir tempoda çalıştığım için izin istediğim zaman olmuştu. Aldığım cevap ise başka şekilde çalışan insanlarla karşılaştırılmıştı. Diğer şoförler bu şekilde sık izin yapmıyor gibi söylemi olmuştu. Burada ben haklıydım çünkü can taşıyoruz. Ben yolda kaza da yapabilirdim. Ben liderimizden

izin istediğim zaman bunun karşılığında o kadar yoğun ve yorgun olduğumu düşünmediği için izin vermemiştir.” (Yamaç)

Yamaç adlı katılımcının ifadelerine bakıldığında lideriyle arasında sağlam bir iletişim olmadığı ortadadır. Lideri doğrudan işgöreni kıyaslama yoluna gitmiştir. Lider, katılımcının neden yorulduğunu ya da iznini nasıl değerlendireceğini sormak yerine kıyaslama yoluna giderek talebini geri çevirmiştir. Yamaç adlı katılımcının söyledikleri ele alındığında örgütsel verimliliğin azaldığı sonucuna varılmaktadır. Yamaç adlı katılımcının örgütsel verimliliğinin azalmasının temel sebebi, liderinin işgörene karşı yaklaşımı olmuştur. Yamaç adlı katılımcıyı destekler nitelikte Rüzgâr adlı katılımcı şu ifadeleri kullanmıştır.

“Yöneticilerle olan iletişimimiz genellikle problemlidir. Çünkü davranış açısından bir günleri bir gününü tutmuyor. Bazen yanına yaklaşmak istemiyorsun bazen ise sürekli yanında kalmak istiyorsun. Değişik bir hal alıyor. Ama bu örgütte tepe yönetim hariç diğer yönetim kademeleriyle iletişimimizde bir sıkıntı yok.” (Rüzgâr)

Rüzgâr adlı katılımcı örgüt ortamındaki iletişimin iyi olduğunu fakat tepe yönetimdeki kişiler ile iletişimin sağlıklı olmadığını vurgulamıştır. İş görenler, yöneticilerle kurdukları iletişimin, yöneticilerin o günkü tavrına bağlı olduğunu dile getirmiştir. Rüzgâr adlı katılımcıyı destekler nitelikte Şirin adlı katılımcının 4.1.3. bölümde düşüncelerine yer verilmiştir. Aynı düşüncelere ek olarak Şükrü adlı katılımcı ise yöneticileriyle olan iletişimini şu ifadelerle açıklamıştır:

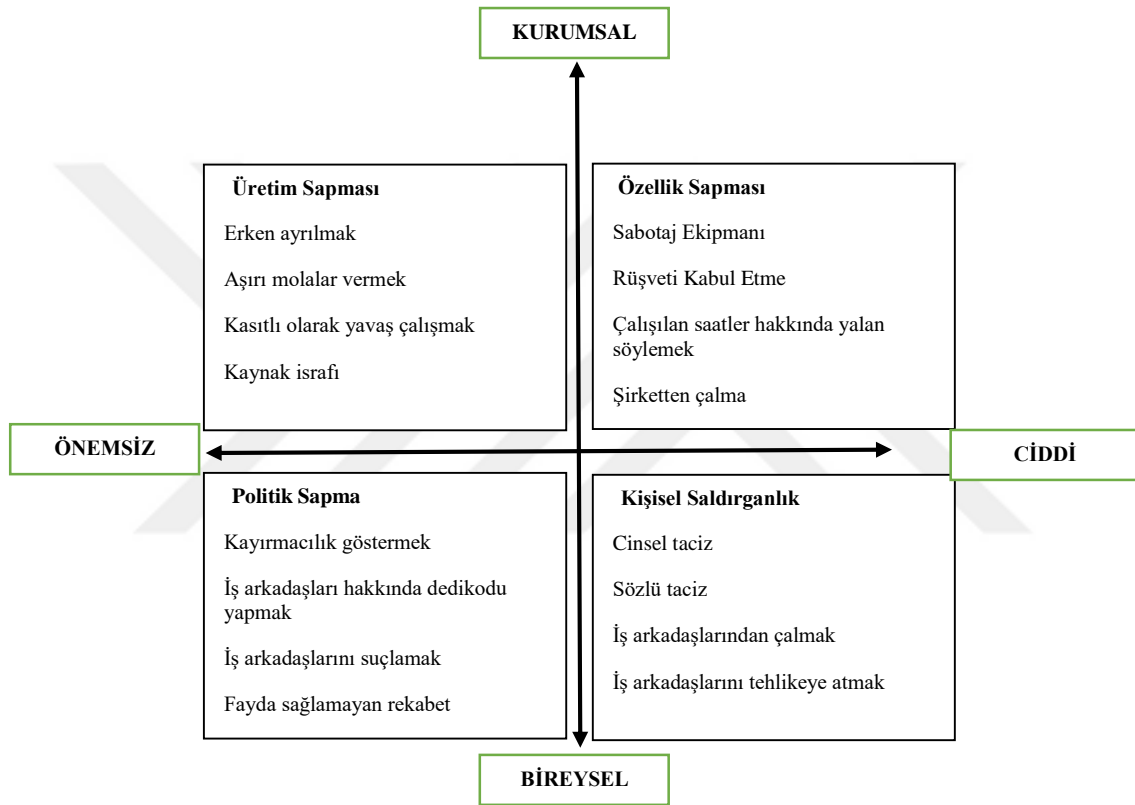
“Bu durum tamamıyla yöneticinin o anki yaklaşımına göre değişiyor. Buradaki yöneticilerin çoğu ile biz abi kardeş gibiyiz. Aramızda genellikle sıkıntı bulunmuyor ama eksiklikler var. Ben yönetici dâhil bütün personel ile barışığım. Ama bence her koşulda dengeyi korumak zorundayız.” (Şükrü)

Özellikle yöneticilerle olan iletişim ne kadar uzun ve sık oluyorsa o derece problem yaşama olasılığı artıyor. Neval adlı katılımcı şu ifadelerle bu duruma açıklık getirmiştir.

“Aslında yöneticilerimle olumlu bir iletişim var diyebilirim. Benim pozisyonum tek kişilik. İnsanlarla çok iç içe değilim. Ve benim sabit kalmam gerekiyor o yüzden çok fazla yöneticimle konuşmuyorum. Çok büyük bir olumsuzluk görmedim bugüne

kadar. Fakat birkaç kez liderim tarafından çalışmıyorsun gibi bir yaklaşıma maruz kalmıştım. Ben de ona benim yapabileceğim iş bu diye cevap verdim.”(Neval)

Psikolojik baskı, hiyerarşik olarak etkilenir. Örgüt yöneticilerinin zehirli iletişimi tüm örgüte yayıldıktan sonra çalışanlar da toksik iletişim iklimi etkisinde kalır. Robinson ve Bennett (1995) örgüt ortamındaki negatif davranışları ve iletişim biçimlerini kurumsal ve bireysel yönde düzeylerini şekildeki gibi belirtmişlerdir.



Şekil 6. Sapkın İşyeri Davranışının Tipolojisi

Kaynak: Robinson ve Bennett, 1995.

Şekil 6’da iş ortamındaki negatif davranışlar görülmektedir. Bireysel ve kurumsal düzeyde örgütü olumsuz etkileyen toksik iletişime örnek olarak, çalışanların birbirini sözlü bir şekilde taciz etmesi, dedikodu yapması ve yalan söylemesi örnek olarak gösterilmiştir. Şirin adlı katılımcı iş arkadaşlarıyla olan iletişimini şu şekilde açıklamaktadır:

“Ben iş konusunda çok hırslıyım. Başarı ve sonuç odaklı bir insanım. Bu yüzden çalışma arkadaşlarımızla iletişimimiz son derece önemlidir. Biri bir fikir söyler onu yapar, diğeri geliştirir vs. zaten fikirler böyle ortaya çıkar. Bu yüzden de açıkçası

çok fazla işi aksatana ve işi önemsemeyene tahammülüm yok. İş ciddiyeti olan bir insanım. Herkesin böyle olmasını beklediğim için bazı kişilerle ortak noktada buluşmıyoruz. Buluşmayınca da aramızda gerginlikler çıkıyor. Gereksiz bir şekilde zıtlıklar yaşanıyor ve gerginliklerimizi işe yansıtıyoruz. Maalesef, bu durum kurum içi dedikoduyu ortaya çıkarıyor.” (Şirin)

Şirin adlı katılımcı örgüt ortamında dedikodunun var olduğunu belirtmiştir. Şirin adlı katılımcı direkt olarak olumsuz iletişime örnek vermiştir ve bunun çalışanlar arasında olduğunu belirtmiştir. Rüzgâr adlı katılımcı ise örgütteki iletişimin olumlu ve olumsuz taraflarını değerlendirmiş ve bunların sebeplerini şu şekilde açıklamıştır:

“Gergin bir iletişimimiz var. Çünkü hepsinin sorumlulukları çok ağır. Dışarıda vakit geçirdiğimizde çok iyi anlaşabiliyoruz. Ama iş ortamında yanlış anlaşılmalara ve gerginlikler had safhada bunun da sebebi yönetici kaynaklı. Sürekli olarak çatıştırma söz konusu oluyor. Olumlu iletişimimiz şu şekilde herkes iş konusunda birbirine yardımcı olmaya çalışıyor. Bilgi saklama gibi bir durum söz konusu olmuyor. Olumsuz durum ise liderimizin bilinçli ve istekli bir şekilde vermiş olduğu itaatlerden kaynaklı. Biraz daha açacak olursam, liderimiz birbirimizi yarıştırmakla daha fazla katkı sağlayacağını düşündüğünden herkesi birbirine kötülüyor.” (Rüzgâr)

Toksik iletişim iklimi, örgüt ortamını doğrudan negatif yönde etkilemektedir. Çalışmanın örgüt ortamı, belediye olduğu ve her 5 senede bir yönetim kademesinin değiştiği bilinmektedir. Fakat çalışanların büyük bir çoğunluğu aynı kalmaktadır. Çalışanlar arasındaki zehirli iletişim, bir sonraki dönemin yönetimini etkilemektedir. Döngü kırılmadığı ve gerekli önlemler alınmadığı takdirde örgüt negatif bir şekilde etkilenmeye devam edecektir.

4.3. Toksik Liderlerin Bireylerin İyi Oluş Biçimlerine Yansımaları

Bu başlık altında son ana boyutun yansımalarına değinilecektir. İlk olarak örgütteki bireylerin stres düzeyi son olarak ise örgütteki bireylerin mutluluk düzeyi ele alınacaktır. Bu bölümde, katılımcıların görüşlerinden yararlanarak örgütteki bireylerin öznel iyi oluş biçimlerinin anlaşılmasına ve anlamlandırılmasına çalışılacaktır.

4.3.1. Örgütteki Bireylerin Stres Düzeyi

Stres kelimesi, Latince kökenli bir sözcük olup, "estricia"dan gelmektedir. Stres kelimesi dönemler içinde farklı anlamlara gelmiştir. 17. Yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, gibi anlamlara geliyorken 18 ve 19. Yüzyıllarda güç, baskı ve zor gibi anlamların yerine kullanılmıştır (Güçlü, 2001). Örgüt ortamında bulunan tüm çalışanlar için stres kaçınılmaz bir gerçekliktir. Bu yüzden örgütte karşılaşılan tüm stres boyutları olumsuz olarak nitelendirilemez bazı olaylar için motive edici etkisi mevcuttur. Buna karşın yanlış yönetilen her stres durumunun bireysel ve örgütsel anlamda olumsuz etkisi vardır (Kirel, 1993). Stres düzeyi örgütsel anlamda yanlış yönetilen Şükrü adlı katılımcı, örgütte çalışmaya başladığı zaman ile şu anki zamanı karşılaştırdığında şu cevabı vermiştir:

“Hayatımda hiçbir değişiklik yok. Sıfır denecek kadar az yani bana artısı hiç olmadı. Kendimden beklediğim şey, hiç gerçekleşmedi. Üstüne psikolojik olarak stres, kaygı yüküm arttı. İşe başlamadan önce kariyerim için kaygı duyuyordum. Bu durum da beni motive ediyordu. Daha verimli olmaya çalışıyordum. Fakat pozisyon olarak yükselmedim. Yerimde saydım. Mesela yönetici benim derdim ile dertlenmeli. Yöneticim benim derdim ile dertlenmeyecekse ben neden onun derdiyle dertleneyim? Bir süre sonra iş arkadaşlığı farklı bir boyut kazanıyor. Bu örgütte çalışalı on iki sene oldu. Bir süre sonra yönetici ile çalışan arasında sadece iş hukuku kalmıyor. Bunun yanında daha samimi olan duygular araya giriyor. Abi kardeş gibi olunuyor. İşte bu yüzden yönetici de bir derdim olup olmadığını, bir eksikimin olup olmadığını bana sormalı. Ancak laf olsun diye sorulmamalı. Eğer bana sorulsaydı, bazı dertlerimi, kaygılarımı anlatabilirdim. Fakat yöneticilerin çoğu empati kuramıyor.” (Şükrü)

Stresin bedeli, kamu ve özel sektörde birçok şekilde ödenebilir. Bunlar; sağlık harcamaları, işe devamsızlık, iş bırakma, yeni eleman adaptasyonu, gibi maliyet konularıdır. Bir de stres boyutu üretkenlik ve verimliliği azaltmasından dolayı örgütler adına kayıptır (Şenyiğit, 2004). Bu durumu Soner adlı katılımcı örgüte ilişkin hissettiği olumlu ve olumsuz duyguları şu sözlerle açıklayarak desteklemiştir.

“Olumlu duygulara bakacak olursam bu örgüt bence rengârenk, çok farklı insan gruplarının bir arada olduğu bir örgüt. Kozmopolit bir yapısı var. Bazen aklıma şu

düşünce geliyor; acaba farklı bir iş yerinde bu kadar farklı türde insanı bir arada görebilir miyim? Hep bir arada çalışılabilir mi? Tür derken toplumun farklı kesimlerinden ve farklı görüşlerine sahip, farklı siyasilerden gelen demek istiyorum. Bence zaten farklı görüşlerin olması güzel bir şey ama burada farklı sesler kendi çıkarları için çalışıyor. Bunların dedikleri olunca da olumsuz etkileniyoruz. Mesela bir olumsuz örnek verecek olursam, siyasetçiler ve memurlar arasında bir çatışma çıktığı oluyor. Bundan en çok biz, işçiler etkileniyor. Stresi yönetmek zor olabiliyor.”
(Soner)

Soner adlı katılımcı örgüt içindeki stresin kaynağını çeşitli sebeplere dayandırırken, Şükrü adlı katılımcı doğrudan yönetsel olduğunu belirtmiştir. Toksik davranışlara maruz kalıp, kalmadığı minik adlı katılımcıya sorulduğunda ise yaşadığı stres ve haksızlıktan dolayı maruz kaldığını şu sözlerle belirtmiştir:

“Böyle davranışlara maruz kaldım ama çalıştığım birimde iyi bir müdürle çalışıyorum. Bu konuda anlaşıldığımı düşünüyorum. En azından müdürümün beni anladığını düşünüyorum ne yapmak istediğimi, nasıl yapmak istediğini. Onun dışında farklı nedenlerle çalışmamdan kaynaklı, benim işe alınma nedenim ile alakalı olan konularda yani uzmanı olduğum alan konusunda çok iyiyim tabii ki bir yerlerde hatamız oluyordur ama o da benim işim değil. Yani şunu demek istiyorum. Beni işe aldığınız konuda benim hatalarımı ölçün. Eğer benim, bir çocuğa, bir yetişkine eğitim verirken hatamı görürsen laf söyleme hakkına sahipsiniz ama başka bir konuda, iş tanımım arasında olmayan, sırf yöneticim tarafından söylendiği için yapmak zorunda bırakıldığım iş için hatamı görürseniz laf söyleyemezsiniz. Kasıtlı bir hata yapmayı kimse istemez. Yetkimin olmadığı bir konuda da hata yapabilirim. Ama sırf bu yüzden bana bağırap, çağıramazsınız, haksızlığa uğratmazsınız. Ya da başka bir iş verildiğinde acaba yapamazsam veya bir yanlış olursa bağırap mı diye strese girmek zorunda değilim.” (Minik)

Minik adlı katılımcı, iş analizinin tam yapılmadığını ve kendisine çeşitli işler verildiğinden dolayı strese girdiğini belirtmiştir. Katılımcı, bu sözlerle örgüt ortamında işlerin ve işi yapan kişilerin değiştiğine işaret etmiştir. Belirsizlik yüzünden de stres yaşadığını yinelemiştir.

4.3.2. Örgütteki Bireylerin Mutluluk Düzeyi

Mutluluğun psikolojik anlamı öznel iyi oluşturu (Eryılmaz ve Ögülmüş, 2010). İş hayatında mutluluk düzeyi, bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki şekilde ele alınır. Bireysel olarak bakıldığında, bireyin iş yaşamından doyum elde etmesine ve genel olarak da, bireysel yaşam verimliliğine katkı sağlaması önemlidir. Örgütsel açıdan ele alındığında ise, bireyin pozitif duygulanım içinde olması, iş motivasyonu, iş performansı ve iş verimliliği açısından olumlu sonuçları ifade etmektedir (Keser, 2018). İşgörenlerin öznel iyi oluşuna etki edecek durumları katılımcılar şu şekilde belirtmiştir:

“Belediye herkesin girmek istediği ama giremediği bir kurum. O yüzden burada çalıştığım için mutluyum fakat bazen olumsuz yönleri olmuyor değil. Mesela herkes eşit şartlarda çalışmıyor ve bazen çalışanlar birbirine kaba davranabiliyor. Öyle olduğu durumlarda mutsuz oluyorum. O kişilere çay götürmek ya da istedikleri şeyi onlara götürmek istemiyorum. İşimi etkiliyor. Ama mecbur olduğum için yapıyorum.” (Sinem)

Sinem adlı katılımcı, örgüt üyesi olarak bulunmaktan dolayı mutlu olduğunu fakat örgüt içindeki olumsuz davranışların kendisini etkileyerek mutsuzluk yarattığını belirtmiştir. Yaratılan mutsuzluk durumunun kendisinin iş görme biçimine yansıdığını da ayrıca ifade etmiştir.

“Aslında ben gözlerinin içi gülen bir insandım. Fakat bu örgütte farklı duyguları aynı anda yaşayabiliyorum. Bir çalışma arkadaşım söylemişti hala unutmuyorum. Belediyeler, dalgalı deniz gibidir. Bazen en tepede olursun bazen suyun altına girer en altta olursun. Bir başka durumu da işi işte bırakamamak. Herkes işini bitirir, evine gider. Fakat insanlar beni gördüğünde, işim hakkında bir şeyler söylerler. Ben mesaide değilim diyemezsin. O yüzden bu konu beni olumsuz etkilemektedir.” (Rüzgâr)

Rüzgâr adlı katılımcı mutluluk düzeyini belirlemede çevrenin etkisi olduğunu belirtmiştir. Sosyal hayatta, iş hakkında konuşmayı sevmeyen Rüzgâr adlı katılımcı bu durumun bireysel mutluluğunu etkilediğini belirtmiştir.

“Bir bütün aile gibi hissediyorum o yüzden işe severek geliyorum. Bu olumlu yönü. İş tanımından dolayı netlik olmadığı için sorunlar yaşanabiliyor. Bu da ister istemez olumsuz etkiliyor. Ben olumlu gittiğim için insanlar da bana olumlu yaklaşıyor. İşle ilgili sorunlarımı, iş dışına taşıyorum. Bu durum hayatımda yaptığım en önemli şeylerden birisidir. İş arkadaşlarım ve sosyal arkadaşlarım farklıdır. İkisi de aynı olursa, işten çıkmamış olursun.”(Neval)

Neval adlı katılımcının sözlerinden yola çıkarak iş analizi konusu yinelenmiştir. Örgüt üyeleri (Şükrü-Minik-Neval), iş analizinin olmadığından yakınmaktadır. Ayrıca Rüzgâr adlı katılımcının iş konularının sosyal hayatına etki ettiğini belirttiği gibi Neval adlı katılımcı da belirtmiştir. Minik adlı katılımcı ise mutluluğunu şu şekilde açıklamaktadır:

“Bu ekiple birlikte çalışıyor olmaktan çok mutluyum. Hayatımın şu anda yüzde seksenini oluşturuyorlar. Burada çalışma hayatımız çok yoğun. Onlar benim için her şeyler, sabah saatlerinden akşam saatlerine kadar sürekli birlikte vakit geçiriyoruz. Çalışma biriminden bir arkadaşım problem yaşarsa kendi problemimmiş gibi içerebiliyorum. Tabii ki bu böyle olmaması gerekiyor. Bu yüzden doğal olarak olumsuz etkileniyorum Bu da ister istemez kötü sonuçlara sebep oluyor. Bir de kendi işimi çok seviyorum. Kendi işimi yaptığım sürece mutluyum fakat işim dışında bir iş verilirse gün hemen bitsin istiyorum.” (Minik)

Minik adlı katılımcı uzmanı olduğu işi severek yaptığını fakat başka işleri yapmaktan hoşnut olmadığını yinelemiştir. Minik adlı katılımcı, ekibindeki kişilerin, hayatının beşte dördünü oluşturduğunu belirtmiştir. Bu çok büyük orandır. Buradan çıkarılacak sonuç, katılımcı iş hayatı dışında sosyal hayatında da ekip arkadaşları ile vakit geçirmektedir. Bu durumun olumsuz etkisinin, ekibini çok benimsemesi ve onların bir problem yaşamaması durumunda kendisinin de yaşamaması olduğunu belirtmiştir. Pınar adlı katılımcı mutluluk oranı en yüksek işgörenlerden biridir. Mutluluğunu şu şekilde ifade etmektedir:

“Genel olarak iş hayatımda kendimi olumlu hissediyorum. Liderimle samimi ve esprili bir anlaşma durumumuz var. Azarlama, emir, baskı, insanı strese sokma gibi şeyleri çok fazla yaşatmıyor. Tabii liderime yüzde yüz olumlu diyemem çünkü insan psikolojisi değişkendir. Şu ana kadar çok büyük bir olumsuzluk yaşamadım. Hayatımdan da işimden de memnunum.” (Pınar)

Pınar ve Soner adlı katılımcılar, diğer katılımcılar arasında en fazla olumlama yapan katılımcılar olmuştur. Bu yüzden katılımcıların görüşleri, demografik durumu ve çeşitli etkenler özel olarak incelenmiştir. İncelemeler sonuç kısmında değerlendirilecektir. Soner adlı katılımcının görüşleri şu şekildedir:

“Bence liderimiz özünde iyi bir adam. Sevecen ve cana yakın ama o beni fazla sevmez. Bunun sebebi ona kendimi çok göstermemem. Ben bir iş yaptıktan sonra sürekli olarak ona ben bunu yaptım, ben şunu yaptım, şöyle yapacağım demeyi sevmeyen bir insanım. Görmek isteyen her türlü benim yaptığım işi görür. Ben yaptığım işi göstermediğim zamanlar o bunu iş yapmıyor olarak algılıyor bu yüzden beni fazla sevmez ama iyi adamdır ben severim. Ben herkesi severim. Bu yüzden kırılğan bir tarafımda var. Galiba kendimi herkes gibi görüyorum. İnsanların pozitif yanlarına değinmek istiyorum. Kendi işimi yaptığım zamanda aşırı pozitif ve verimli oluyorum. Ama burası küçük bir belediye herkes her işi yapmak zorunda gibi düşünüyor. Başka bir iş verildiğinde de açıkçası yapmış olmak için yapıyorum.”(Soner)

Soner adlı katılımcı, yaptığı işi göstermediği için yöneticisi tarafından sevilmediğini düşünmektedir. Kendi mutluluk düzeyi iş hayatına yansımaktadır. Fakat iş hayatındaki durumların, bireylerin mutluluk düzeyine etki ettiği de gözlemlenmiştir. Bu gözlemlerden biri olan Yamaç adlı katılımcı ise mutluluk düzeyini şu şekilde ifade etmiştir.

“İş hayatımda bazı değişiklikler olmadan önce kimseye vakit ayıramıyordum. Çok yoğun çalışıyordum. Sabah evden çıkıp eve gelmemiz gece yarısını buluyordu ve yorgun argın geliyorduk. Ne ailemle ne de arkadaşarımla vakit geçiremiyordum. Olumsuz etkileri çok oldu. Bunları yaşadığım dönemde iş stresim çok ağırdı. Hep bırakmak istedim fakat şu an bu durumlar bayağı azaldı. Şu anda onlara daha fazla vakit ayırabiliyorum, onlarla daha iyi sohbet edebiliyorum, misafirlığe gidebiliyorum. Bunun sebebi de yanıma bir eleman daha gelmesi. İş hayatımdaki en büyük olumlu özellik çevremın genişlemiş olması. Bence bu olumlu bir özellik. Her ilçede, devlet dairelerinde sürekli bulunduğumuz için tanıdığım insanlar çoğaldı, muhabbetim arttı. Ama yeri geldiğinde benim için önemli olan cemiyetlere katılamadım tatile gidemedim bunlar da benim için olumsuz yönleri.” (Yamaç)

Yamaç adlı katılımcının söylediklerinden anlaşılacağı gibi bireysel açıdan mutlu olabilen personelin, örgüt ortamında daha verimli olduğu saptanmıştır. Mutlu olamayan personelin mutlu olamama sebebi ise iş hayatında maruz kaldığı olumsuz birçok davranıştır. Mesela, Minik ve Soner adlı katılımcılar yaptıkları işlerde çok mutlu olduklarını fakat görev tanımlamalarının dışında bir iş verildiğinde mutsuz olduklarını ifade etmişlerdir. Binnaz adlı katılımcı ise toksik liderlik davranışlarına maruz kalmanız çalışma motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir diye sorulduğunda şu cevabı vermiştir.

“Şu anki çalıştığım yerde toksik etkiye maruz kalmadım. Ama daha önce çalıştığım yerlerde kalmıştım, motivasyonum düşmüştü. Hatta anksiyete bozukluğuna kadar gitmişti. Ya yapamazsam, ya hata yapmışsam gibi kaygı bozuklukları yaşadım. Sürekli aynı şeyleri tekrar ettim ama son zamanlarda bir sıkıntı yaşamadım. O yüzden çalıştığım yerden memnunum diyorum. Bu motivasyon beni ileriye taşıyor.”
(Binnaz)

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Liderlik, insanoğlunun toplu yaşamaya başlamasıyla var olan bir kavramdır (Çalışal ve Yücel, 2019). Bu yüzden, insanoğlunun toplu olarak hayatını sürdürdüğü her alanda bir lidere ihtiyaç duyulmuştur. Bu alanların bir tanesi de iş hayatıdır. İş hayatında, çalışanların davranışlarına yön veren kişiler yönetici ve lider olarak adlandırılmaktadır. İlgili alanyazın incelendiğinde yönetici ve lider kavramlarının ayrı tutulduğu anlaşılmıştır. Herdman (2012), yöneticilik kavramının bütün örgütler için zorunluluğu olan bir fonksiyon olduğunu düşünürken, liderlik kavramının ise örgüte vizyon katan ve onu dinamikleştiren bir yaklaşım olduğunu belirtmiştir. Liderlik, insanları etkileyip yönlendirme sanatı olarak ifade edilmekteyken, yöneticilik ise bir mesleğin gerekliliklerini uygulamak olarak belirtilmiştir (Uğur ve Uğur, 2014).

Küreselleşen dünya düzeninde örgüt, insan hayatının büyük ve önemli bir parçası haline gelmiştir. Gelişen ve büyüyen insan toplulukları, çeşitli örgütlerin oluşmasına vesile olmuştur. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin psikolojik durumu ve örgüt üyelerini yöneten liderin davranışları da araştırma konusu olmuştur (Çetin ve Polat, 2021; Demir vd., 2010; Günaydın ve İnal, 2022; Moçoşoğlu ve Kaya, 2018). Yapılan araştırmalar genel olarak liderliğin olumlu yönlerini ele almaktadır ancak daha geç zamanda yapılan bilimsel çalışmalar olumsuz liderlik tiplerinin olduğunu ortaya koymuş ve olumsuz liderlik tipleri ortaya atılmıştır. Mevcut çalışma da olumsuz liderlik türlerinden biri olan toksik liderliğin öznel iyi oluş üzerindeki rolüne odaklanmıştır.

Çalışmanın konu ve sahası oluşturulurken, literatürde toksik liderliğin gelişmekte olan bir kavram olduğu belirlenmiştir. Toksik liderlik ile öznel iyi oluş kavramlarını ilişkilendirmenin literatüre katkı sağlayacağı düşüncesiyle hareket edilmiştir. Ek olarak çalışmanın veri kaynağının ve araştırma sahasının yerel yönetim birimi olması, benzer bir çalışma olmadığından önem görmüştür.

Bu çalışmada toksik liderliğin öznel iyi oluş üzerindeki rolünün anlaşılması amacıyla on dört çalışan ile yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılarak derinlemesine görüşmelerin yapıldığı nitel bir yöntem izlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, üç ana başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar; ‘Örgüt Ortamındaki Toksik Lider’,

‘Toksik Liderlik Algısının Örgütte Yarattığı İklim’ ve ‘Toksik Liderlerin Bireylerin İyi Oluş Biçimlerine Yansımaları’ şeklindedir.

Katılımcılar, örgüt ortamında toksik liderin gergin bir hava yarattığı konusunda ortak bir görüş belirtmişlerdir. Bu görüş, Reyhanoğlu ve Akın’ın 2016 yılında yayınladığı çalışmayı destekler niteliktedir. Reyhanoğlu ve Akın (2016), toksik liderliğin örgüt içinde olumsuz bir hava yarattığını, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel çıktılarının olumsuz olmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılar, toksik liderin, baskıcı bir tutum benimseyerek örgüt içindeki stres düzeyini arttırdığını düşünmektedir. Katılımcıları destekler nitelikte Eriş ve Arun (2020) toksik liderlerin, diğer liderlik türlerinden daha fazla çevreleri üzerinde baskı kurduklarını belirtmişlerdir. Lipman-Blumen (2005), toksik liderliği kasıtlı ve kasıtsız olarak ikiye ayırmıştır. Kasıtlı toksik lider, bilinçli olarak işgörenlere zarar verir ve işgörenlere verdiği zararlarla kendini geliştirdiğini düşünür. Kasıtsız toksik lider ise örgüt için işleri ve çalışanları sürekli olarak kontrol altında tutmaya çalışır ve çalışanlarını yetkilendirmez. Katılımcılar, liderin kontrol takıntısının ve yetkilerini devretmeme biçiminin altında yatan temel sebebin, liderin güvensizlik duygusu olduğunu ifade etmektedirler. Örgütü yönlendiren, örgüt kurallarını ortaya koyan, örgüt iklimini bir anda değiştiren güce sahip liderin/yöneticinin çalışanlara ve örgüt sağlığına büyük etkisinin olduğu aşikârdır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Liderin “toksik” olarak adlandırılması için örgüte zarar verme düzeyi önemli bir ölçüttür.

Örgütler, verimliliğini arttırmak için bilimsel yönetim metotları uygulamışlardır. Uygulanan metotlar, bazı dönemler ile ifade edilir. Bunlar; klasik dönem, neo-klasik dönem, modern dönem ve post modern dönemdir. İyi oluş kavramı, neo-klasik dönemin önemli araştırmalarından biri olan Hawthorne araştırmasıyla ilişkilendirilir. Bu araştırma, örgüt yöneticilerinin, işgörenlerle ilgilenme düzeyi ile örgütsel verimliliğin ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yönetimde etkililiği ve etkinliği artırmanın fiziksel koşulları iyileştirilmekten değil, psikolojik ortamı yaratmaktan geçtiği belirtilmiştir (Akdemir, 2009). Bireyler, mutluluk düzeyini üst seviyelerde tutsa bile toplu çalışma ortamlarından dolayı bu seviye etkilenebilmektedir. Katılımcılardan bazılarının, iş arkadaşlarının yaşadıkları negatif olayları kendilerinin de yaşayacağını düşünmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Katılımcılar, kaygılı bir ortamda mutlu olamadıklarından bahsetmişlerdir. Bu durum bireylerin öznel iyi oluşunu etkilemektedir. Eryılmaz ve Ercan (2011), bireylerin iyi oluş

düzeşinin değişebileceğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, ilk zamanlarda kaygılanma sürecini yönetemediğini fakat kaygılanma sıklığı arttığı için artık alışıklarını belirtmiştir. Kaygılanan durum kendini tekrar ederse, birey bu duruma alışabilecek ve kaygı düzeyini azaltabilecektir. Bireyin iyi oluş düzeyini belirleyen en önemli ölçütlerinden birinin de tecrübe olduğu görülmüştür. Çünkü tecrübe, yaşanan olaylar karşısında belirsizlik durumunu engelleyebilmektedir. Bazı katılımcılar, belirsizliğin stresi arttırdığını ama belirsizlik durumunu sık yaşamalarından dolayı alışmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, öznel iyi oluş ile tecrübe arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular neticesinde toksik liderliğin etkisinin azaltılması ve çalışanların öznel iyi oluşlarının daha yüksek tutulabilmesi için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Örgütte iş analizinin yapılması ve sonucunda iş tanımı ve iş gereklerinin oluşturulması çok önemlidir. Böylece belirsizlik büyük ölçüde ortadan kalkacak ve toksik liderliğin hareket alanı kısıtlanmış olacaktır.
- Korkunun hâkim olduğu bir ortama izin vermeyecek örgüt iklimi oluşturulmalı ve buna uygun örgüt politikaları geliştirilmelidir.
- Demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanmalı ve kişilerin örgüt içinde özgürce konuşabilecekleri düşüncesi hâkim olmalıdır.
- Çalışanlara motivasyon ve liderlik eğitimi verilerek farklı liderlik tiplerinin ve özelliklerinin öğretilmesi, onların hangi tür liderle nasıl iletişim kuracakları konusunda kendilerine yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Ekin Yayınevi: Ankara.
- Akgemci, T., Çelik, A., ve Ertuğrul, Ü. (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 1-28.
- Akkuş, Y. ve Ünsar, A. S. (2019). Toksik Liderlik Güvenlik Sektöründe Bir Araştırma. Paradigma Akademi: İstanbul
- Akoğul, E. (2018). Liderlik Tarzları, Tükenmişlik ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara'da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Al-Farabi International Journal of Social Sciences*, 2 (2), 99-117.
- Aksaraylı, M. (2015). Dönüşümcü Liderlik ve Değişimde Dönüşümcü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6 (12), 108-124.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 45-66.
- Andrews, F. M ve Robinson, J. P. (1991). Measures of Subjective Well-Being . *Measures of personality and social psychological attitudes: Measures of social psychological attitudes*, 61-114.
- Appelbaum, S. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 7 (1), 17-28.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aslan, Ş. ve Akarçay, D. (2013). Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 25-44.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (2), 148-157.

- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişki Üzerine Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım , A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 260-274.
- Balkar, B. (2015). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarının Simetrik ve Asimetrik Okul Kültürü Bağlamında İncelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3 (4), 274-287.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 368-388.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), 23-28.
- Bauer, G. (2008). Toxic workplaces demoralize, cause stress and illness, and ultimately cut into the bottom line. To stamp out workplace toxicity, the first step is to recognize it. *Working Well*, 13-16.
- Bektaş, M. ve Erkal, P. (2020). Toksik Örgütler Toksik Yönetici Davranışlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Bender, P. U. (2000). İçten Liderlik. Hayat: İstanbul.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 153-161.
- Bolat, O. (2011). İş yükü, iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisi. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25 (2), 87-101.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H. ve Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-Level Theory, Opponent Process Theory, and Dispositions: An Integrated Approach to the Stability of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1044 –1053.

- Brickman, P., Coates, D. ve Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (8), 917-927.
- Brief, A. P., Butcher, A. H., George, J. M. ve Link, K. E. (1993). Integrating Bottom-Up and Top-Down Theories of Subjective Well-Being: The Case of Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (4), 646-653.
- Bryant, M. ve Cox, J. W. (2003). The telling of violence: Organizational change and atrocity tales. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (5), 567-583.
- Bülbül, Ş. ve Giray, S. (2011). Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (Special Issue), 113-123.
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2007). Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (27), 43-65.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44-55.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. Harper Row: New York.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (24), 103-119.
- Çalışal , S. ve Yücel, L. (2019). Hizmetkâr liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6 (3), 167-172.
- Çelik, H., Baykal, N. B., Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8 (1), 379-406.
- Çelik, N. Ç. ve Kırıl, B. (2019). Eğitimde Bencillik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 8 (3), 156-168.
- Çetin, S. ve Polat , S. (2021). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (1), 171-182.

- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, 7, 1-5.
- Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business Economics and Management Research Journal*, 5 (1), 50-61.
- Çöl, S. Ö. (2008). İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 4 (19), 107-134.
- Dalgıç, A. (2019). Korku İkliminin Otel Çalışanlarının Pozitifliğine, Yaratıcılığına ve İşbirliğine Etkisi. 3. Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi (s. 75-82). Mersin Üniversitesi Yayınları: Mersin.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Hedonia, Eudaimonia and Well-Being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*, 1-11.
- Demir, B. (2020). Örgütlerde Toksik Lider ve Toksik İlişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 31-35.
- Demir, C., Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 129-152.
- Demirel, O. (2022). "Çalışanlarda Bilgi Saklama Davranışı". B. Üzüm, (ed.) (2022). Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış, (107-117). Eğitim Yayınevi: Konya.
- DeNeve, K. M. ve Copper, H. (1998). The Happy Personality: A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 197-229.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A user-friendly guide for social scientists*. Routledge: New York.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. ve Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.
- Doriane, B. ve Manon, D. (2013). Toxic Leadership An understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders. (Master thesis). Linnaeus University, School Of Business and Economics, Växjö.
- Tuzgöl Dost, Meliha (2004, Haziran). Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeyleri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Dost, M. T. (2005). Developing a Subjective Well-Being Scale: Validity and Reliability Studies. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (23), 103-111.
- Durayappah, A. (2011). The 3P Model: A General Theory of Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 12, 681-716.
- Dursun, İ. T. ve Köseoğlu , Y. (2016). Üst Kademe Teorisi'ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4 (4), 117-133.
- Eğinli, A. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Journal of Selcuk Communication*, 5 (3), 124-140.
- Emmons, R. A. (1986). Personal Strivings: An Approach to Personality and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (5), 1058-1068.
- Emmons, R. A. ve McCullough, M. E. (2003). Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 377-389.
- Ergun Özler, N. D. (2013). "Güdüleme". D. Paşaoğlu , N. Tokgöz , N. Şakar ve İ. Özalp (ed.) (2013) Yönetim ve Organizasyon (94-123), Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Toksik Liderliğin Bir Çıktısı Olarak Örgütsel Bağlılık. *Uluslararası Toplum Araştırma Dergisi*, 15 (24), 2764-2804.
- Ersan , E. (2020). Vizyoner Liderlik Özellikleriyle Mustafa Necati Bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (1), 58-64.

- Eryılmaz, A. (2009). Ergen Öznel İyi Oluş Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (4), 975-989.
- Eryılmaz, A. ve Aypay, A. (2011). Ergen Öznel İyi Oluşu İle Kimlik Statüsü İlişkisinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 167-179.
- Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2011). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (36), 139-151.
- Eryılmaz, A. ve Öğülmüş, S. (2010). Ergenlikte Öznel İyi oluş ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 189-203.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewel, L., Entwistle, V., Eccles, M. P. ve Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25 (10), 1229-1245.
- Frost, P. ve Robinson, S. (1999). The Toxic Handler Organizational Hero and Casualty. *Harvard Business Review*, 77 (4), 97-97.
- Furnham, A. ve Cheng, H. (2000). LAY THEORIES OF HAPPINESS Lay Theories Of Happiness. *Journal of Happiness Studies*, 227-246.
- Galinha, I. C. ve Pais-Ribeiro, J. (2011). Cognitive, affective and contextual predictors of subjective wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 34-53.
- Galinha, I. C. ve Pais-Ribeiro, J. L. (2011). Cognitive, affective and contextual predictors of subjective wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2 (1), 34-53.
- Gencer, N. (2018). Öznel İyi Oluş: Genel Bir Bakış. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11 (3), 2621 - 2638.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 490-507.
- Graham, J. R., Shier, M. L., Newberry-Koroluk, A. M. ve Esina, E. (2014). Aligning Perspectives of Subjective Well-Being: Comparing Spouse and Colleague Perceptions of Social Worker Happiness. *Qualitative Report*, 19 (23), 1-19.

- Güçlü , N., Çoban, Ö. ve Atasoy , R. (2017). Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46 (215), 167-191.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.
- Gül, Hasan (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3-4), 163-185.
- Güldü, Ö. ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı Liderlik Algısı ve Mesleki Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Olumsuz Duygu-Durumun Aracı Rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7 (2), 91-113.
- Güler, M. ve Dönmez, A. (2011). İyi Olma Hali Bağlamında Uyum Düzeyi Kuramı ve Hedonik Döngü. *Türk Psikoloji Yazılar*, 14 (27), 38-45.
- Günaydın, S. C. ve İnal, İ. H. (2022). Örgütlerde Mutluluk: Psikolojik Esenlik, Dönüştürücü Liderlik Ve Takım Performansı Üzerine Bütüncül Bir Model Önerisi. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 61-118.
- Gündüz, Y. (2015). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hackett, M. ve Spurgeon, P. (1996). Leadership and vision in the NHS: how do we create the 'vision thing'? *Health Manpower Management*, 22 (1), 5-9.
- Headey , B., & Wearing , A. (1992). A theory of subjective well-being. Longman Cheshire: Melbourne
- Herdman, E. A. (2012). Leadership and Management: All Theory No Practice? (Ö. Y. Korkmaz, Dü.) *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 12 (1), 3-9.
- İşcan, Ö. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 6 (11), 160-177.

- Kara, I. U. (2020). Örgütlerde Liderlik, Öznel İyi Oluş ve İşe Yabancılaşma. Efe Akademi Yayınevi: İstanbul.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 62-80.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Turkish Journal of Social Work Research*, 1 (1), 68-86.
- Karcıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (5), 100-111.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksikite Algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (4), 676-694.
- Keser, A. (2018). İşte Mutluluk Araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14 (1), 43-57.
- Kiefer, T. ve Barclay, L. J. (2012). Understanding The Mediating Role Of Toxic Emotional Experiences In The Relationship Between Negative Emotions and Adverse Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (4), 600–625.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Kırca, C. (2015). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kırel, Ç. (1993). Örgütsel Stres Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 159-173.
- Köklü, K. (2018). İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. *Lectio Socialis*, 2 (2), 121-142.
- Köseoğlu, D. (2019). Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Üzerinde Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Kurşun, A. ve Rakıcı, C. (2016). Sosyal Refah Devletinin Tarihi Süreci ve Günümüz Bazı Refah Devletlerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2 (2), 135-156.
- Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). Toxic Workplace ! Managing toxic personalities and their systems of power. John Wiley ve Sons: San Francisco.
- Küçük, Ö. ve Demirtaş, Z. (2016). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğrenci Akademik Başarısı Arasındaki İlişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2016 (7), 53-68.
- Küçüközkan, Y. (86-115). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 2015.
- Lambert, L., Passmore, H. A. ve Holder, M. (2015). Foundational Frameworks of Positive Psychology: Mapping Well-Being Orientations. *Canadian Psychology*, 56 (3), 311-321.
- Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychological*, 5 (2), 165-184.
- Lipman-Blumen , J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to leader* (36), 29-36.
- Lyubomirsky, S. ve Dickerhoof, R. (2011). "A Construal Approach to Increasing Happiness". J. Maddux ve J. Tangney (ed) (2011). *Social Psychological Foundations of Clinical Psychology*, (229-244), Guilford Press: New York.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. ve Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9 (2), 111-131.
- Michalos, A. C. (1985). Multiple Discrepancies Theory (MDT). *Social Indicators Research*, 347-413.
- Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018). Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği. *Harran Education Journal*, 3 (1), 52-70.

- Mülayim , M. ve Polatçı , S. (2021). Örgüsel Sinizm Üzerinde Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19 (4), 30-47.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 151-168.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi* (161), 215-230.
- Özmenler, K. N. (1995). Antisosyal Kişilik Bozukluğunda Suç Örüntüsüne Göre Psikososyal Özelliklerin İncelenmesi. T.C Genel Kurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Askeri Tıp Fakültesi Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Ana Bilim Dalı Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 137-146.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser , R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 176-194.
- Perlman, D. ve Peplau , L. A. (1981). "Toward a Social Psychology of Loneliness". S. Duck ve R. Gilmour, (ed) (1981). *Personal Relationships in Disorder*, (327–339). Academic Press: London.
- Powers, T. (2010). The Top 10 Signs A Toxic Workplace Is Destroying Your Botton Line. *Powers Resource Center*.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military review*, 84 (4), 67-71.
- Reed, G. ve Norton , R. (2016). Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. Military. *Naval War College Review*, 143-145.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5 (3), 442-459.
- Robbins, S. P. ve Langton, N. (2004). *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Pearson Education: Canada.

- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38 (2), 555-572.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi*, 12 (12), 527-548.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B. Jinks, C. (2017). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity*, 52 (4), 1893-1907.
- 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.
- Schmidt, A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. Master of Science, The Faculty of The Graduate School of The University of Maryland, College Park: ABD.
- Sığrı, Ü. (2018). Nitel Araştırma Yöntemleri. Beta: İstanbul.
- Singh, N., Sengupta, S. ve Dev, S. (2019). "Toxic Leadership: The Most Menacing Form of Leadership" . M. Brandebo, A. Alvinus, (ed) (2019). Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership, (147-164), IntechOpen, Londra.
- Solmaz, B. (2018). Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 28 (2), 21-45.
- Suh, E., Diener, E. ve Fujita, F. (1996). Events and Subjective Well-Being: Only Recent Events Matter. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1091-1102.
- Şağbaşı, L. ve Kırgızistan, B. (2006). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (9), 1-14.
- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y. ve Kurt, E. (2020). Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (22), 743-765.
- Şentürk, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N. (2016). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik

Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (17), 17-173.

Şenyiğit, G. (2004). Çalışma Hayatında Stres. *Journal of Productivity* (3), 103-120.

Şevik, N. (2015). Erek Sözcüğünün Terimceleşme Serüveni Üzerine Etimolojik Bir Çalışma: "Erek" Sözcüğü ve Çeviribilim. *Journal of International Social Research*, 8 (37), 247-253.

Taş, H., Bingöl, S., Cebeci, E., Kartal, K., ve Zengince, M. (2005). "Etik, Etik Mühendislik ve Etik Kavramının Tarihsel Gelişimi". Öğrenci Kurultayı Bildiri Kitabı (83-86). Kocaeli Üniversitesi Jeoğrafya: Kocaeli

Taşdöven, H., Emhan, A. ve Dönmez, M. (2012). Liderlik Tarzı ve Mizaç-Karakter İlişkisi: Polis Teşkilatında Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (2), 165-177.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 1-16.

Tutar, H. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik: Bir Model Önerisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 117-140.

Uğur, S. S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 122-136.

Uncu, A. (2020). Narsizm ve Liderlik Toksik Liderlik Örnekleri: Hitler ve Stalin. Urzeni Yayınevi: İstanbul.

Uslu, O. (2021). Karanlık Liderlik Tarzları: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (2), 901-924.

Veenhoven, R. (2008). Sociological Theories Of Subjective Well-Being. *The Science Of Subjective Well-Being*, 44-61.

Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.

Vural, N. (2005). Toksikoloji. Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara.

- Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Quorum Books: Westport.
- Williams, K. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14 (3), 178-198.
- Wilson, W. (1967). Correlates of Avowed. *Psychological Bulletin*, 67 (4), 294-306.
- Wilson-Starks, K. (2003). Toxic Leadership. Transleadership, Inc. President And CEO Transleadership, INC.
- Yalçınkaya, M. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (3), 1016-1025.
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik. *Denetim*, (5), 9-16.
- Yiğit , H. ve Yiğit, M. (2013). Türkçe Okul Sözlüğü. Narçiçeği Yayıncılık: İstanbul
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (13), 8-27.
- Yurcu, G. ve Kocakula, Ö. (2015). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yalnızlığının Öznel İyi Oluş Üzerine Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 30-41.
- Yüksel, İ. (2003). İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (1-2), 213-224.

EKLER

EK. 1

KATILIMCI ÖN BİLGİ FORMU

Değerli Katılımcı,

Öncelikle, araştırma sürecine katkı sağlayacak olmanızdan dolayı teşekkür ederiz. Yapılacak olan görüşmenin amacı, zehirli liderlerin, çalışanların öznel iyi oluş biçimi şekillendirmedeki rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu kapsamda verilerin daha sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi adına yapacağımız görüşme, metne dönüştürülecektir. Bu kapsamda, yapılacak görüşme ses kaydına alınacaktır. Alınan kayıt, tamamen gizli kalacak olup üçüncü bir kişiyle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Görüşmenin ses kaydına alınabilmesi için onam formunu imzalamanız gerekmektedir.

Yapacağımız görüşme iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım, sizi daha iyi tanıyabilmek ve verileri daha sağlıklı analiz edebilmek adına demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısım ise 4 kategoriye ayrılmaktadır. Örgüt kültürü, liderlik davranışları, çalışanlar arası ilişkiler ve iyi oluş sorularını kapsamaktadır. Görüşme ortalama 30 dakika içinde tamamlanacağı tahmin edilmektedir. Sorulacak olan sorularda yanıt vermek istemediğiniz olursa lütfen belirtiniz. Kıymetli vaktinizi ayırmanızdan ve desteğini sağlamanızdan dolayı teşekkür ederiz.

Egemen DOĞAN

Tez öğrencisi

Dr.Öğr.Üyesi Abdullah KIRAY

Tez Danışmanı

Demografik sorular

Medeni Haliniz:

Öğrenim düzeyiniz:

Yaşınız:

Kadro durumunuz: İşçi/Memur/Sözleşmeli Personel

Cinsiyetiniz:

İş deneyiminiz:

Pozisyonunuz:

Disiplin Cezanız Var mı? Evet/Hayır

Örgüt Kültürü ile İlgili Sorular

S.1 Örgüt içerisindeki liderleriniz çalışma sürecinizi nasıl yönlendiriyor/yönetiyor? Bu süreci örneklendirebilir misiniz?

S.2 Örgütte çalışmaya başladığınız zaman ile şuan ki zamanı karşılaştırdığınızda çalışma amaçlarınızı ne ölçüde gerçekleştirip, gerçekleştiremediğinizi düşünüyorsunuz? Bu süreci lideriniz nasıl şekillendirdi?

S.3 Tüm bu süreçleri değerlendirdiğinizde çalıştığınız ortamda kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Nasıl hissettiğinize ve neden bu şekilde hissettiğinize dair bir örnek verebilir misiniz?

S. 4 Mevcut çalıştığınız örgüttense farklı bir örgütte benzer koşullarda çalışmayı tercih eder miydiniz? Neden?

S.5 Mevcut çalıştığınız örgüttense farklı bir örgütte daha düşük koşullarda çalışmayı tercih eder miydiniz? Neden?

Liderlik Davranışları ile İlgili Sorular

S.1 Zehirli Lider ifadesini nasıl tanımlarsınız?

S.2 Tanımlamanızdan yola çıkılırsa zehirli liderler örgüt içerisinde çalışanlarına yönelik nasıl bir davranış sergiler?

S.3 Siz çalıştığınız ortamda bu tür davranışlara maruz kaldınız mı? Eğer kaldıysanız örnek vererek açıklayabilir misiniz?

S.4 Çalıştığınız ortamda çalışanlara yönelik eşit davranma, farklı görüşlere saygı duyma ve bireyleri destekleme bağlamında liderlerinizin nasıl yaklaşımları bulunmaktadır? Bununla ilgili olumlu ve olumsuz örnekler verebilir misiniz?

Çalışanlar Arasındaki İlişkiler ile İlgili Sorular

S.1 Örgüt içerisindeki iş arkadaşlarınızla nasıl bir iletişiminiz var? Bu konuda olumlu ya da olumsuz deneyimlediğiniz durumlar varsa örnek verebilir misiniz?

S.2 Örgüt içerisindeki yöneticilerinizle nasıl bir iletişiminiz var? Bu konuda olumlu ya da olumsuz deneyimlediğiniz durumlar varsa örnek verebilir misiniz?

S.3 Genel olarak çalışanların iş yüklerinin adil bir yaklaşımla dağıtıldığını düşünüyor musunuz? Bu şekilde düşündüren durum ya da olayı anlatabilir misiniz?

Çalışanların İyi Oluşu ile İlgili Sorular

S.1 Çalıştığınız iş, alanı ailenize ayırmak istediğiniz zamanı nasıl etkiliyor? Neden?

S.2 Çalıştığınız liderler, ailenize ayırmak istediğiniz zamanı nasıl etkiliyor? Neden?

S.3 Bu örgüte ilişkin hissettiğiniz olumlu ve olumsuz duyguları paylaşır mısınız? Sizce neden bu şekilde hissediyorsunuz?

S.4 Liderlerinize ilişkin hissettiğiniz olumlu ve olumsuz duyguları paylaşır mısınız? Sizce neden bu şekilde hissediyorsunuz?

S.5 Toksik liderlik davranışlarına maruz kalmanız çalışma motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir? Özellikle bu etkileri sağlayan durum ya da olayları anlatabilir misiniz?

Araştırmanın Başlığı: Çalışanların Öznel İyi Oluşunu Şekillendirmede Toksik Liderlik Algısının Rolü

Araştırmacı: Egemen DOĞAN, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Araştırmanın Amacı: Liderlerin zehirli olarak nitelendirilen özelliklerinin örgüt içerisinde çalışanların işten sağladıkları fiziksel ve psikolojik doyumlarını araştırmayı hedeflemektedir.

Katılımcı Bilgilendirmesi: Araştırma katılımcılarından, çalışanların öznel iyi oluşunu şekillendirmede toksik lider algısının etkisi konusunda yaşadıkları olumlu ve olumsuz deneyim hakkında fikirlerine başvurmak için bir görüşme gerçekleştirilecektir. Araştırma katılımcısına uygun bir ortamda yapılan görüşmeler tamamen gizlilik esas alınarak yapılacaktır. Gizlilik aynı zamanda, herhangi bir bireyi doğrudan tanımayı imkânsız hale getirecek şekilde kodlanacağı ve saklanacağı anlamına gelir (örneğin, katılımcının gerçek ismi değil de takma isimler kullanılarak araştırma kapsamında bulgulara yer verilecektir). Bu çalışmaya katılımınız tamamen isteğe bağlıdır ve herhangi bir soruyu yanıtlamayı reddetmeyi veya hatta görüşmeden çekilmeyi seçebilirsiniz.

EK 4. BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM METNİ

Sizi Yüksek Lisans Tezi için Egemen DOĞAN tarafından yürütülen “ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞUNU ŞEKİLLENDİRMEDE TOKSİK LİDERLİK ALGISININ ETKİSİ” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı toksik bir liderin günlük hayatınıza olan etkisidir. Araştırmada sizden tahminen 60 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 12 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahiptir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

Araştırmaya katılmayı kabul etmiyorum.

Katılımcının veya Bilgilendirilmiş Üçüncü Şahsın Adı:

İmza:

Tarih: