

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ALGILANAN TOKSİK LİDERLİĞİN FIRSATÇI SESSİZLİK
ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN VE
AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ali AKSOY

HAZIRLAYAN
Nuri KARACA

MALATYA 2023

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ALGILANAN TOKSİK LİDERLİĞİN FIRSATÇI
SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
POLİTİKANIN VE AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN
ARACILIK ROLÜ**

Nuri KARACA

**Danışman
Prof. Dr. Ali AKSOY**

Doktora Tezi

Malatya 2023

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Ali AKSOY'un danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Algılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü”** başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Nuri KARACA



ÖZET

Günümüz modern dünyasında örgütlerin başarılarında sahip olunan nitelikli insan kaynağı önemli bir rol oynamaktadır. Bu kaynağın örgüt lehine doğru ve verimli biçimde kullanılması gerekmektedir. Nitelikli insan kaynağının doğru ve verimli şekilde kullanılmasında, yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzları önem arz etmektedir. Nitekim yöneticilerin liderlik tarzları çalışanların gayretlerini, motivasyonlarını, performanslarını ve yaratıcılıklarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yöneticilerin; baskıcı, kırıncı, itici, değer bilmez, çıkarıcı veya bencil davranışlar sergilemeleri çalışanların örgütsel politika algılarını, ahlaki çözülme ve fırsatçı sessizlik eğilimlerini arttırabilmektedir. Bu durum çalışanların sahip oldukları bilgileri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına, kişisel menfaatleri doğrultusunda hareket etmelerine, örgüt tarafından kabul görmeyen sonuçları elde etmeye çalışmalarına veya kabul gören sonuçları onaylanmayan yollarla elde etmeye çalışmalarına neden olabilmektedir. Çalışanlar, genellikle yapmış oldukları bu davranışların doğru olmadığını bilmelerine rağmen, yöneticilerin olumsuz davranışlarını gerekçe göstererek, davranışlarını devam ettirebilmekte ve suçluluk duygusu gibi mekanizmaları etkisiz kılabilirler. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaçla kamuya bağlı bir termik santralin 500 teknik personeli araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenmiştir. Tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenen 227 teknik personelin oluşturduğu örneklemden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Toplanan veriler AMOS ve SPSS paket programları yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre bağımsız değişken olan toksik liderliğin boyutları (değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum); örgütsel politikayı, ahlaki çözülmeyi ve fırsatçı sessizliği pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Toksik liderlik boyutlarından sadece değer bilmezlik boyutunun fırsatçı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Yine analiz sonuçlarına göre örgütsel politika ve ahlaki çözülme, fırsatçı sessizliği pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Diğer bir analiz sonucuna göre ise örgütsel politika ve ahlaki çözülme, toksik liderlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Toksik Liderlik, Örgütsel Politika, Ahlaki Çözülme, Örgütsel Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik



ABSTRACT

In today's modern world, qualified human resources play an important role in the success of organisations. This resource should be used correctly and efficiently in favour of the organisation. The leadership styles of managers are important in the correct and efficient use of qualified human resources. As a matter of fact, managers' leadership styles can positively or negatively affect employees' effort, motivation, performance and creativity. Managers' oppressive, hurtful, pushing, unappreciative, manipulative or selfish behaviours may increase employees' perceptions of organisational politics, moral dissolution and opportunistic silence tendencies. This situation may cause employees to use the information they have for their own benefit, to act in line with their personal interests, to try to achieve results that are not accepted by the organisation or to try to achieve accepted results in unapproved ways. Although the employees usually know that these behaviours are not right, they can continue their behaviours by justifying the negative behaviours of the managers and they can neutralise mechanisms such as guilt. Therefore, the purpose of this study is to determine the mediating role of organisational politics and moral dissolution in the effect of perceived toxic leadership on opportunistic silence. For this purpose, 500 technical personnel of a state owned thermal power plant were determined as the main population of the research. Data were collected by questionnaire technique from a sample of 227 technical personnel determined by random sampling method. The collected data were analyzed with the help of AMOS and SPSS package programs. According to the results of the analysis, the dimensions of toxic leadership (unappreciation, self-interest, selfishness, negative mental state), which is the independent variable, positively and significantly affect organisational politics, moral dissolution and opportunistic silence. Among the toxic leadership dimensions, it was observed that only the dimension of value ignorance did not have a significant effect on opportunistic silence. Again, according to the results of the analysis, organisational politics and moral dissolution have a significant positive effect on opportunistic silence. According to another analysis result, organisational politics and moral dissolution mediate the relationship between toxic leadership and opportunistic silence.

Keywords: Toxic Leadership, Organisational Politics, Moral Dissolution, Organisational Silence, Opportunistic Silence



İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY FORMU	ii
ONUR SÖZÜ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	5
1.2. Liderin Güç Kaynakları	6
1.2.1. Yasal (Meşru) Güç.....	7
1.2.2. Ödüllendirme Gücü.....	8
1.2.3. Zorlayıcı Güç	9
1.2.4. Uzmanlık Gücü	9
1.2.5. Karizmatik Güç.....	10
1.2.6. Bilgi Gücü.....	11
1.3. Liderlik Modelleri	11
1.3.1. Katılımcı ve Demokratik Liderlik.....	11
1.3.2. Otokratik Liderlik	12
1.3.3. Vizyoner Liderlik.....	13
1.3.4. Destekleyici Liderlik.....	13
1.4. Liderlik Yaklaşımları	14
1.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	14
1.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı	14
1.4.1.2. Davranışsal Yaklaşım	15
1.4.1.3. Durumsal Yaklaşım	16
1.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları	17
1.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik	17
1.4.2.2. Etkileşimci Liderlik	19

1.4.2.3. Karizmatik Liderlik.....	20
1.4.2.4. Etik Liderlik.....	21
1.4.2.5. Otantik Liderlik.....	22
1.4.2.6. Hizmetkâr Liderlik.....	23
1.4.2.7. Stratejik Liderlik.....	24
1.4.2.8. Örtük Liderlik.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KARANLIK YÖNÜ

2.1. İstirmacı Yönetim.....	28
2.2. Küçük Tiranlık.....	29
2.3. Narsist Liderlik.....	29
2.4. Otoriter liderlik.....	31
2.5. Toksik Liderlik.....	32
2.5.1. Toksik Liderliğin Boyutları.....	36
2.5.2. Toksik Liderliğin Türleri.....	37
2.5.2.1. Devamsız Lider.....	37
2.5.2.2. Yeteneksiz Lider.....	37
2.5.2.3. Bağımlı Lider.....	38
2.5.2.4. Pasif-Agresif Lider.....	38
2.5.2.5. İşgüzar Lider.....	38
2.5.2.6. Paranoyak Lider.....	39
2.5.2.7. Katı Lider.....	39
2.5.2.8. Denetleyici Lider.....	40
2.5.2.9. Zorlayıcı Lider.....	40
2.5.2.10. Ölçsüz Lider.....	41
2.5.2.11. Uygulayıcı Lider.....	41
2.5.2.12. Duyarsız Lider.....	41
2.5.2.13. Sokak Dövüşçüsü Lider.....	42
2.5.2.14. Yozlaşmış Lider.....	42
2.5.2.15. Dar Görüşlü Lider.....	42
2.5.2.16. Zorba Lider.....	43
2.5.2.17. Kötü Lider.....	43

2.5.2.18. Gangster Lider	44
2.5.2.19. Dönek, Hain ve Suçlayan Lider	44
2.5.2.20. Kazanova Lider	44
2.5.2.21. İradesiz Lider	44
2.5.2.22. Zombi Lider	45
2.5.3. Toksik Liderlerin Özellikleri	45
2.5.4. Toksik Liderlerin Davranışları.....	47
2.5.5. Toksik Liderliğin Etkileri	50
2.5.6. Toksik Liderlerin Cazibesi.....	56
2.5.7. Toksik Üçgen.....	60
2.5.7.1. Toksik Liderler	61
2.5.7.1.1. Karizma.....	62
2.5.7.1.2. Kişiselleştirilmiş Güç İhtiyacı	62
2.5.7.1.3. Narsisizm	63
2.5.7.1.4. Olumsuz Yaşam Deneyimleri.....	63
2.5.7.1.5. Nefret İdeolojisi	63
2.5.7.2. Duyarlı Takipçiler.....	64
2.5.7.2.1. Karşılanmayan Temel İhtiyaçlar.....	66
2.5.7.2.2. Olumsuz Öz Değerlendirmeler	66
2.5.7.2.3. Düşük Olgunluk.....	67
2.5.7.2.4. Hırs.....	67
2.5.7.2.5. Değerlerin ve İnançların Uyumu	67
2.5.7.2.6. Sosyalleşmemiş Değerler.....	68
2.5.7.3. Elverişli Ortamlar	68
2.5.7.3.1. İstikrarsızlık	68
2.5.7.3.2. Algılanan Tehdit	69
2.5.7.3.3. Kültürel Değerler	69
2.5.7.3.4. Denge, Denetim ve Kurumsallaşma Mekanizmalarının Yokluğu	70
2.5.8. Toksik Liderliğin Sonuçları	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. Örgütsel Politika Kavramı ve Tanımı.....	74
3.2. Örgütsel Politika Algısı	79

3.3. Politik Davranış.....	81
3.4. Örgütsel Politikanın Boyutları	84
3.5. Örgütsel Politikanın Öncülleri	85
3.6. Örgütsel Politikanın Sonuçları	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. Sosyal Bilişsel Teori	91
4.2. Ahlaki Çözülme.....	93
4.3. Ahlaki Çözülme Mekanizmaları.....	95
4.3.1. Ahlaki Gerekçeleştirme	98
4.3.2. Örtmeceli Etiketleme	99
4.3.3. Avantajlı Karşılaştırma	100
4.3.4. Sorumluluğu Ortadan Kaldırma.....	101
4.3.5. Sorumluluğun Dağıtılması.....	103
4.3.6. Sorumluluğun Çarpıtılması veya Önemsizlenmesi.....	103
4.3.7. İnsanlıktan Çıkarma	105
4.3.8. Suçlamanın Niteliği (Atfedilmesi).....	106
4.4. Ahlaki Çözülmenin Öncülleri, Sonuçları ve Aracılık Rolü.....	108

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı.....	112
5.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	116
5.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	116
5.2.2. Savunmacı Sessizlik	117
5.2.3. Prososyal/İlişkisel Sessizlik.....	118
5.2.4. Fırsatçı Sessizlik	119
5.2.5. Kasıtlı Olmayan Savunma Sessizliği	120
5.2.6. Şemaya Dayalı Savunma Sessizliği	120
5.2.7. Müzakereci Savunma Sessizliği	121
5.2.8. Alışılmış Sessizlik.....	121
5.2.9. Sapkın Sessizlik	122
5.2.10. İlişkisel Sessizlik.....	122
5.2.11. Çekingen Sessizlik.....	122
5.2.12. Etkisiz Sessizlik	123

5.2.13. Bağlantısız Sessizlik	123
5.3. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler.....	123
5.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	123
5.3.2. Yöneticilerin Örtülü İnançları.....	124
5.3.3. Örgütteki Sorunlar Hakkında Konuşmanın Anlamsız Olduğunun Düşünülmesi	126
5.3.4. Görüşlerin ve Endişelerin Dile Getirilmesinin Anlamsız Olduğunun Düşünülmesi	127
5.4. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri.....	130
5.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	132

ALTINCI BÖLÜM

6.1. Kaynakların Korunması Teorisi	135
6.2. Sosyal Mücadele Teorisi	137
6.3. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	139
6.4. Sessizlik Sarmalı Teorisi	139

YEDİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN TOKSİK LİDERLİĞİN FIRSATÇI SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTKANIN VE AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN ARACILIK ROLÜ

7.1. Araştırmanın Amacı	141
7.2. Araştırmanın Önemi.....	141
7.3. Araştırmanın Problemi	142
7.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	144
7.5. Araştırmanın Yöntemi	145
7.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	145
7.5.2. Verilerin Toplanma Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	145
7.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	146
7.7. Analizler.....	150
7.7.1. Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri.....	150
7.7.2. Düzeltme İşlemleri.....	152
7.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler	153
7.7.4. Normal Dağılım Analizi	154
7.7.5. Faktör, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	155

7.7.6. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi.....	157
7.7.7. Korelasyon Analizi	158
7.7.8. Yapısal Eşitlik Modeli	160
SONUÇLAR.....	163
ÖNERİLER.....	175
KAYNAKÇA.....	179
EKLER	210
Anket Formu	210
İzin Formu	212
Etik Kurul Formu	213



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	153
Tablo 2. Çarpıklık ve Basıklık Analizi	155
Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Ortalama Açıklanan Varyans (Ave) Bileşik Güvenilirlik (Cr) ve Cronbach Alpha (A) Değerleri	157
Tablo 4. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri	158
Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 6. Yapısal Modelin Uyum İndeksleri.....	160
Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Yol Katsayıları.....	161
Tablo 8. Dolaylı Etki Değerleri.....	162

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toksik Üçgen: Toksik Liderlikle İlgili Üç Alan Unsurları	61
Şekil 2. Ahlaki Çözülme Mekanizmaları	97
Şekil 3. Araştırma Modeli	147



GİRİŞ

Güzümüz modern dünyasında örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmalarında, rekabet avantajı elde etmelerinde; en önemli üretim faktörü haline gelen ve taklit edilmesi zor olan insan sermayesi kilit rol oynamaktadır. Örgütlerin değişime açık bir ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri için fikirlerini açıkça söyleyen, yetenekli, bilgiye sahip olan ve onu etkin bir biçimde kullanabilen nitelikli insan sermayesine yatırım yapmaları gerekmektedir. Örgütlerin başarısı için, bu sermayenin örgüt lehine en iyi ve verimli biçimde kullanılması; görüşlerine, önerilerine, endişelerine önem verilmesi; kararlara katılımının sağlanması önem arz etmektedir. Aksi halde örgütler için gerekli olan değişimler veya hayati sayılabilecek problemlerin teşhisi gecikebilir.

Liderler ve yönetim tarzları, örgütlerin başarısı veya başarısızlığı için temel unsur olarak kabul edilmektedirler. Liderler, yenilikçiliğin ve örgütsel başarının kaynağı veya çalışanları olumsuz yönde etkileyerek örgütsel başarısızlığın nedeni olabilirler. Liderlerin davranışlarının ve liderlik olgusunun tam olarak anlaşılabilmesi için liderliğin hem aydınlık hem de karanlık yönlerinin incelenmesi gerekmektedir. Liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalarda liderliğin karanlık tarafı büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Bununla birlikte, son zamanlarda liderliğin karanlık tarafına odaklanan birçok çalışma görülmüştür. Bu çalışmalar arasında toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalar da vardır (Burns, 2017; Cao, Li, van der Wal ve Tavis, 2022; Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013; Hattab, Wirawan, Salam, Daswati ve Niswati, 2022; Indradevi, 2016; Walker ve Watkins, 2023; Wilson-Starks, 2003).

Toksik liderler; uyumsuz, yetersiz, bencil, hoşnutsuz, kötü niyetli, aldatma ve çalışanların başarısızlıkları üzerinde yükselme gibi özelliklere sahiptirler (Reed, 2004: 67; Burns, 2017: 37). Toksik liderler kendi çıkarlarını düşünen, empatiden yoksun ve kendi yeteneklerine ilişkin abartılı fikirleri olan kişilerdir (Schmidt, 2008: 5). Bu durum toksik liderleri örgütler için bir zehir haline getirmektedir. Toksik liderler; motivasyonu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyerek çalışanlara (Wilson-Starks, 2003: 2), gruplara, örgütlere, topluluklara ve hatta milletlere ciddi ve kalıcı zararlar verebilmektedirler (Lipman-Blumen, 2005a: 2). Nitekim yapılan çalışmalarda toksik liderliğin; yeniliği (Wilson-Starks, 2003), yaratıcılığı (Saleem, Malik ve Malik, 2021), katkıyı (Williams, 2018), yardım etme arzusunu (Burns, 2017), benlik saygısını

(Indradevi, 2016), örgütsel sağlığı (Reyhanoğlu ve Akın, 2016), örgütsel bağlılığı (Brouwers ve Paltu, 2020), örgütsel güveni (Diab Ghanem Atalla ve Hassan Mostafa 2023), performansı ve (Khan, Khan, Khan, Siraji ve Director, 2021) iş tatminini (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020; Eriş ve Arun, 2020) azalttığı; dedikoduyu (Çiçek ve Kaynak, 2022), kayırmacılığı, istikrasızlığı (Beightel, 2018), meslekten ayrılma niyetini (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020), iş gücü devir oranını, verimsizliği ve bölümler arası çatışmaları (Wilson-Starks, 2003: 3) arttırdığı tespit edilmiştir.

Bunlarla birlikte toksik liderler olumsuz davranışları uygulandıkça ve teşvik ettikçe bu davranışlar örgütün kültürüne yerleşebilir. Toksik liderlerin olumsuz davranışları olumsuz yanıtları tetikleyebilir. Örgütleri, çıkar çatışmalarının ve güç mücadelelerinin yaşandığı politik arenalara dönüştürebilir. Bu durum düzenin bozulmasına, amaçların gerçekleştirilmemesine, çalışanların örgütün veya diğer çalışanların refahını dikkate almadan bilgilerini stratejik bir araç olarak kullanmalarına veya sessiz kalmalarına ve belki de en önemlisi ahlaki çözülmeye yol açabilir. Nitekim yapılan çalışmalarda toksik liderliğin ahlakı negatif (Fosse, Skogstad, Einarsen ve Martinussen, 2019); sessizliği (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020; Demir, 2019; Reyhanoglu ve Akin, 2020; Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan, 2021; Kırca, 2021; Zia-ur-Rehman, Fatima ve Zia, 2022), çalışanların kendi menfaatleri için yanlış veya yanıltıcı bilgi vermelerini (Burns, 2017: 42), ikincil tutum ve (Fosse, Skogstad, Einarsen ve Martinussen, 2019) sapkın davranışlar sergilemelerini (Khaled Abd El-Aziz Zaki ve Samir Abd El-Aziz Elsayad, 2021) pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Buradan hareketle algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümlenin aracılık rolüne sahip olacağı düşünülmüş ve araştırmaya karar verilmiştir.

Çeşitli teoriler algılan toksik liderliğin, diğer değişkenler üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Bu teoriler arasında kaynakların korunması, sosyal mübadele ve sosyal öğrenme teorileri ön plana çıkmaktadır (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; McAllister ve Alexander, 2021; Harris, Harris ve Harvey, 2007; Xu, Loi ve Lam, 2015; Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021; Seçkin ve Tikici, 2021).

Kaynakların korunması teorisi açısından bakıldığında, liderlerin bencil, çıkarıcı, değer bilmez ve olumsuz ruhsal duruma sahip olmaları; çalışanların örgütsel politika algılarını arttırabilir. Politik algıları artan çalışanlar, örgüt içerisinde görüş ve önerilerini dile getirmenin maliyetli ve riskli olabileceğini düşünebilirler. Bunun neticesinde

çalışanlar, örgütün veya diğer çalışanların refahını dikkate almadan, kendi (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1041) sınırlı kaynaklarını korumak, daha fazla kaynak kaybını önlemek (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 8), toksik liderliğe tepki vermek ve bir başa çıkma stratejisi olarak; ilgili fikir ve bilgileri saklayabilirler (Xu, Loi ve Lam, 2015: 766).

Sosyal mübadele teorisine göre, bireyler kendilerine yardım edenlere yardım edebilir veya iyiliğe iyilikle karşılık verilebilirler (Befu, 1977: 259). Başka bir ifade ile ilgili taraflar arasında olumlu veya olumsuz taahhütler eşit şekilde değiştirilebilir (Karim, Majid, Omar ve Aburumman, 2021: 3). Buradan hareketle toksik liderlerin yıkıcı, bencil, kibirli, görüşleri önemsemeyen veya karşıt görüşleri bastıran davranışlarının karşılığında çalışanlar, fırsatçı sessizliğe başvurarak kendi bilgi ve birikimlerini kişisel çıkarları için kullanabilirler (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 8).

Son olarak sosyal öğrenme teorisi açısından bakıldığında; liderler, hangi davranışların kabul görülüp hangilerinin görülmediğine dair çalışanlara bizzat kendi eylemleriyle örnek teşkil ederler (Seçkin ve Tikici, 2021: 3759). Liderlerin çıkarıcı, bencil, değer bilmez veya uyumsuz davranışlar sergilemeleri, çalışanların ahlaki çözülme eğilimlerini arttırabilir. Çalışanlar liderin toksik davranışlarını referans olarak veya göstererek öz-kınama ve öz-düzenleme mekanizmalarını devre dışı bırakabilirler. Bunun sonucunda kendilerini sorumlu tutmadan, rahatsızlık hissetmeden ve vicdan azabı çekmeden diğer çalışanların, örgütün veya paydaşların zararına dahi olsa bilgilerini, deneyimlerini, görüşlerini ve endişelerini kendi kişisel çıkarlarını korumak veya iletirmek için stratejik olarak kullanabilirler. Gerçekleri yöneticilerden saklayabilirler (Saqib ve Arif, 2017: 295).

Kaynakların korunması, sosyal mübadele, sosyal öğrenme teorileri ve daha önce yapılmış çalışmalar ışığında bu çalışmanın amacı algılanan toksik liderliğin örgütsel politika ve ahlaki çözülme aracılığıyla fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda enerji sektörü özelinde kamuya bağlı bir termik santralin 500 teknik personeli araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Günümüzde ülkeler küresel güç savaşlarında başarılı olabilmek için enerji kaynakları üzerinde hâkimiyet kurma yarışı içerisindedirler. Hızla artan enerji rekabeti ülkelerin siyasi ve ekonomik yaklaşımlarının temel unsuru haline gelmiştir. Ülkemiz de enerji rekabetinde başarılı olmak için önemli adımlar atmaktadır. Ancak hala yeterli

seviyeye ulaşılmamıştır. Nitekim Türkiye enerji talebini karşılamakta yaklaşık %74 oranında dışa bağımlıdır (www.mfa.gov.tr; 08.09.2023). Türkiye'nin 2022 yılı için enerji ithalatı 81,1 milyar dolar (www.tcmb.gov.tr; 08.09.2023), 2023 yılı için ise 7 Eylül tarihi itibari ile 96,5 milyar dolardır (www.aa.com.tr; 08.09.2023). Bu veriler özellikle kolay, düşük maliyetli ve ucuz elektrik üretmeye olanak veren (ekolojist.net; 08.09.2023) termik santralin evren olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Nitekim enerji sektörü özelinde termik santrallerinin toksik liderlere sahip olmaları ve toksik liderlere tepki olarak teknik personellerinin kendi alanlarıyla ilgili; bilgilerini, birikimlerini ve deneyimlerini paylaşmamaları veya yanılıcı bilgi vermeleri örgütlerle birlikte tüm ülkeyi olumsuz etkileyebilir.

Enerji sektörünün bu kadar önemli olmasına rağmen sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların sadece %2'si enerji sektörünü evren olarak belirlemiştir (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 9; Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 111-112). Diğer taraftan Akbulut ve Yavuz (2022)'un yapmış olduğu betimsel analizde ve nvar (2023)'ın yapmış olduğu meta analizinde toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda enerji sektörünü evren olarak belirleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yine aynı çalışmalarda toksik liderlik, örgütsel politika, ahlaki çözülme ve fırsati sessizlik değişkenlerinin birbirleriyle ilişkisi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Akbulut ve Yavuz, 2022: 112-113; nvar, 2023: 34). Ayrıca literatür taramasının yapıldığı dönemde yabancı yazında da söz konusu değişkenleri tek bir model üzerinde ele alan bir çalışmaya ulaşılmamıştır. Tüm bu faktörler değerlendirildiğinde bu çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde liderlik kavramı ve tanımı, liderin güç kaynakları, liderlik modelleri ve liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ve (Altan ve Özpehlivan, 2019: 210) ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Gül ve Aykanat, 2012: 18). Nitekim lider, öncüdür. Örgütleri yeni ufuklara götüren, kimsenin göremediği fırsatları gören, çalışanlara yol gösteren (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009), onları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen, ilham veren ve onların kendisini isteyerek takip etmelerini sağlayan kişidir (Koçel, 2020: 585). Lider, grup değişiminin ve etkinliğinin merkezinde olan; rehber veya orkestra şefi gibi hareket eden; komuta yetkisi ve etkisi olandır (Walker ve Watkins, 2023: 3). Yapılan tanımlar ışığında lider, gönüllü olarak kendini takip ettiren, bir amaca ulaşmak için uygun zamanı ve koşulları sezen, doğru yolu ve yöntemi belirleyen, iham veren; bir işi, faaliyeti, veya hareketi başlatan ve kumanda eden bir kişi olarak tanımlanabilir.

Lider bir pusuladır, liderlik ise temelinde felsefe olan ve (Akyürek, 2020: 101) çalışanları hedeflere ulaşmaya ikna eden bir sanattır. Liderlik, bireyin davranışını arzu edilen bir hedefe (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 32) yönlendirme ve etkileme sürecidir (Banai ve Reisel, 2007: 466). Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişiler veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi, onları yönlendirmesi ve (Koçel, 2020: 585) o kişilerin kabiliyetlerini arttırma konusunda motive etmesidir (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 202).

Liderlik; motivasyon, liderlik etme yeteneği, astları yönlendirme arzusu, otorite sağlama isteği ve liderliği gerektiren olayların karşılıklı etkileşiminden meydana gelmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 179). Liderlik, rakiplerden daha iyi performans gösterebilecek etkili bir ekip oluşturabilme, sürdürebilme (Hogan ve Hogan, 2001: 40), amaç belirleyebilme ve amacı gerçekleştirebilme yeteneğidir (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 202). Liderlik, takipçilerin durumu ve ihtiyaçları

doğrultusunda doğru tekniği uygulamayı içermektedir ve (Reed, 2010: 60) doğruyu yapmaktır (Akyürek, 2020: 101).

Liderlik; ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak (Eraslan, 2011: 5) bir grup insanın düşünce ve davranışlarını etkileyebilme (Akyürek, 2020: 101), belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilmedir (Eren, 2019: 501). Bir başka tanımla liderlik, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyebilme ve insanları belirlenmiş amaçlar doğrultusunda çaba göstermeye ikna etmektir (Bolat ve Seymen, 2003: 61-62).

Liderlik, grubun ya da örgütün vizyonuna, amaçlarına (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009), etkinliğine ve başarısına yönelik diğerlerini etkileme, katkıda bulunmalarını sağlama ve ortak bir çaba yaratma yeteneği ve süreci olarak ifade edilmektedir (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002: 5). Liderlik, etkili bir güçtür ve kritik anlarda karar verebilme sürecidir. Ayrıca örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı hedefler belirleyebilme, bu hedefleri gerçekleştirmek için örgütün maddi ve insan gücü kaynaklarını etkili olarak kullanabilme becerisidir (Çankaya ve Aküzüm, 2010: 50). Yapılan tanımlar doğrultusunda liderlik, kişilere arzu edilen düşünceyi benimseterek onların davranışlarını, tutumlarını veya kararlarını değiştirmek, bilgi ve becerilerini arttırmak; belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek ve cesaret vermek olarak tanımlanabilir.

Liderlikten söz edilebilmesi için, öncelikle bir grup insanın ve bunların ulaşmak isteyecekleri ortak amaçların olması ve bunu gerçekleştirecek bir liderin bulunması gerekir. Ayrıca bu kişi, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003: 62; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 203).

1.2. Liderin Güç Kaynakları

Cangemi (1992)'e göre güç, başkalarını harekete geçirme, belirli hedeflere ulaşmaya ikna etme, teşvik etme, etkileme ve motive etme kapasitesidir. Krausz (1986)'a göre güç, bireylerin veya grupların eylemlerini etkileme yeteneğidir. Weber (1954)'e göre güç, bir kişinin kendi iradesini başkalarının davranışlarına empoze etmesidir. Etzioni (1978)'ye göre güç, bir aktörün başka bir aktörü kendi direktiflerini veya belirlediği diğer normları yerine getirmesi konusunda ikna etme veya etkileme yeteneğidir. Folger, Poole

ve Stutman (1993)'a göre güç, etkili bir şekilde hareket etme kapasitesidir (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 1-2). Koçel (2020)'e göre ise güç, başkalarını etkileyebilme ve bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir (Koçel, 2020: 569). Yapılan tanımlar ışığında güç, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için etkili bir şekilde hareket edebilme, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme, istenilen yönde yönlendirebilme ve harekete geçirebilme becerisidir.

Güç, liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütlenmenin söz konusu olabilmesi için ve liderlerin; astlarını, mevkidaşlarını, üstlerini ve diğer paydaşları etkileyebilmesi için güce ihtiyaç duymaktadırlar (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018: 76-77). French ve Raven (1959), liderlerin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynaklarını beş grupta toplamıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76; Meydan ve Polat, 2010: 130-131). Bunlar: Yasal güç (kişinin etkileme hakkını meşru bir şekilde kullanması), ödüllendirme gücü (parasal veya parasal olmayan vaatler), zorlayıcı güç (ceza tehdidi), uzmanlık gücü (kişinin üstün bilgisine dayanan güç) ve karizmatik güçtür (liderle özdeşleşme) (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998: 308). Daha sonraki çalışmalarda Raven, bilgiyi potansiyeli itibarıyla gücün temeli olarak değerlendirmiş ve güç türlerine bilgi gücünü de eklemiştir (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2; Lunenburg, 2012: 2).

1.2.1. Yasal (Meşru) Güç

Yasal güç, kişinin kendisinden ziyade bulunduğu konumda var olur. Bu tür resmi güç, otorite hiyerarşisindeki konuma dayanmaktadır (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2). Bireyler, yasal gücü makam ile özdeşleştirmekte (Meydan ve Polat, 2010: 130-131), örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen bir güç olduğunu kabul etmektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Bu güç, liderin örgütsel konumundan ötürü izleyicilerin davranışları üzerinde hak sahibi olmasıdır ve (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018: 77) onların davranışlarını etkileme yeteneğidir. Bazen adlandırıldığı şekliyle meşru veya konum gücü, genellikle “resmi otorite” olarak adlandırılan, kuruluş içindeki bir otorite konumundan türetilir. Yani örgüt, belirli bir pozisyonu işgal eden bir bireye, diğerlerini etkileme hakkını vermiştir. Meşru güce sahip olanların, kendi yetkileri kapsamında değerlendirilen şeyleri başkalarından isteme veya (Lunenburg, 2012: 2) çalışanların davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğu

anlaşlmıştır. Başka bir ifade ile örgütteki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma ve (Koçel, 2020: 571-573) davranış kalıplarını belirleme hakkı olduğu kabul ediliyor demektir (Meydan ve Polat, 2010: 130-131).

Yasal gücün geçerli olabilmesi için uygun bir ortamın ve (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76) yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Aksi takdirde yasal güç kaynağı etkisiz hale gelebilir. Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ve otorite tarafından gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleriyle ilgilidir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

Bazen, meşru güce sahip insanlar, buna sahip olduklarının farkına varmazlar ve daha sonra, başkalarının hedeflerine ulaşmak için kendilerini kullandıklarını fark etmeye başlarlar (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2).

1.2.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, bir astın, kendisinden beklenen davranışı göstermesi karşılığında, liderin ödül verebileceğine ilişkin algısını ifade etmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 130-131). Liderler, ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç aracı olarak kullanabilir ve (Koçel, 2020: 573) astların davranışlarını, onların almak istedikleri ödülleri sağlayarak etkileyebilir. İfade edilen ödüller; zam, ikramiye, terfi, uygun iş atamaları, daha fazla sorumluluk, yeni ekipman, övgü, tanınma (Lunenburg, 2012: 3), daha önemli iş, statü değişimi, takdir, grup içinde onurlandırma (Meydan ve Polat, 2010: 130-131), daha çok yetki verme veya işlerini daha çekici hale getirme şeklinde sıralanabilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

Lider, uygun gördüğü davranışlar karşısında izleyicilere maddi veya maddi olmayan ve (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018: 77) onlar tarafından değer verilen bu ödüllerini dağıtabilir. Para, iş veya siyasi destek sağlayabilen kişiler, başkalarının istediği bir şeye sahip olur ve bu nedenle organizasyonlarda son derece güçlü olurlar (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2). Burada taktik, görevlerin yapılmasından gelecek yararları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır. Genel olarak liderin sahip olduğu ödül

kaynakları ve bu ödüllerin çalışanlar için önemi ne kadar fazla olursa, lider ödüllendirme gücünü o kadar etkin kullanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

1.2.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, ödül gücünün karşıtı olup, cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, liderin talimatlarına karşı gelen astların cezalandırılarak kontrol edilmesini sağlayan güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Lider, uygun görmediği davranışlar karşılığında astlarına yaptırımlar uygulayarak (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018: 77), cezalandırarak, algılanan bir tehdit yaratarak veya (Lunenburg, 2012: 3) korkutarak onların davranışlarını kendisinin istediği yönde değiştirmeye çalışır. Sahip olunan ve diğerlerini korkutan her şey, bir güç kaynağı olarak kullanılabilir. Bu kaynak fiili güç kullanımından, silah kullanımına ve örgütteki yöneticilerin yer değiştirme, rütbe tenzili, kınama, istenmeyen iş atamaları, önemli bilgilerin saklanması, uzaklaştırma, işten çıkarılma (Koçel, 2020: 572), maaş kesintisi, ihtar alma gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlara kadar değişmektedir. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul edebilir ve yöneticinin her istediğini yapabilir (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

Zorlayıcı gücün etkinliği, ceza verme veya olumsuz pekiştirme becerisine ve (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2) astın, hata yapması durumunda liderin kendisini cezalandırma yetkisinin olduğu yönündeki algısına dayanmaktadır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Zorlayıcı güç algısı bir örgütten diğerine farklılık gösterebildiği gibi, zorlayıcı gücün araçları da aynı şekilde farklılık gösterebilir. Bu araçlar maddi ve manevi araçları içerebilir (Meydan ve Polat, 2010: 130-131).

1.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, kişinin belirli bir alandaki özel bilgi (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2), beceri veya yetenekler nedeniyle başkalarının davranışlarını etkileme yeteneğidir. Örneğin; doktorlar, vergi muhasebecileri, ekonomistler uzmanlıkları nedeniyle güce sahiptirler (Lunenburg, 2012: 3).

Uzmanlık gücü, liderin işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018: 77) uzmanlığın astlar tarafından kabul edilmesi ile elde edilen güçtür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Eğer lider astlar tarafından bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa onları kolaylıkla etkileyebilir (Koçel, 2020: 573). Bu algının temelinde, bireylerin, liderlerin kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli oldukları varsayımı bulunmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 130-131). Astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır. Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 75).

1.2.5. Karizmatik Güç

Karizma, bir kişinin; itibarını, samimiyetini, güvenilirliğini, uzmanlığını, dinamizmini ve (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2) çekiciliğini ifade eder. Karizmatik güç ise bir kişinin kendisine duyulan sevgi, hayranlık ve saygı aracılığıyla başkalarının davranışlarını etkileme ve (Lunenburg, 2012: 4) onları belirli davranışlara sevk edebilme yeteneğidir. Bireyler kendi kişilik özellikleri sayesinde diğerleri üzerinde çekici etki yaratabilirler (Koçel, 2020: 573).

Karizmatik güç; saygı, sevgi ve değerle yakından ilişkilidir ve gelişimi uzun zaman almaktadır. Karizmatik güç, astlar tarafından kabul gören ve etkili olduğu düşünülen bir lidere duyulan hayranlığı içerir (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2-3). Bu gücün kaynağı doğrudan liderin kişiliği ve (Meydan ve Polat, 2010: 130-131) kişilik özellikleriyle ilgilidir. Liderlerin astlar tarafından karizmatik olarak algılanmaları, astların kendilerini lidere benzetmeye, liderleri ile ortak yönler bulmaya itecektir (Koçel, 2020: 573). Liderde, astların beğendiği, saygı duyduğu, çekici bulunduğu, ilham aldığı özellikler varsa ve bundan dolayı ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür (Akyüz, Kaya ve Aravi, 2015: 76). Astlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirerek, onun istek ve taleplerine uymaya çalışmaktadırlar (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018: 77). Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

1.2.6. Bilgi Gücü

Bilgi gücü, liderin sahip olduğu uzmanlık gücünden farklı olarak, üstün nitelikli bilginin ve bu bilgiyi kullanarak izleyicileri ikna etmenin gücü olarak ifade edilmektedir (Meydan, Dirik ve Eryılmaz, 2018: 77). Nitekim güç, görevleri yerine getirebilecek bilgiye sahip kimselere akar (Fuqua, Payne ve Cangemi, 2000: 2).

1.3. Liderlik Modelleri

Katılımcı liderlik, demokratik liderlik, otokratik liderlik, vizyoner liderlik ve destekleyici liderlik başlıca liderlik modelleridir.

1.3.1. Katılımcı ve Demokratik Liderlik

Katılımcı liderlik, çalışanların sahiplenme duygusunu etkili bir şekilde geliştirmek ve kişisel hedeflerini kurumsal hedeflere aktif bir şekilde entegre etmek amacıyla, astları örgütsel karar alma ve yönetim süreçlerine dahil eden demokratik bir liderliktir (Wang, Hou ve Li, 2022: 2-3). Katılımcı veya demokratik liderler sorumluluğu dağıtırlar, astlarını güçlendirirler, onları karar alma sürecine dahil ederler (Caillier, 2020: 920), karar vermeden önce çalışanlara danışırlar, onların önerilerini isterler ve onların fikirlerini dikkate alırlar. Katılımcı liderler çalışanlarla konuları tartışıp birlikte karar alırlar ve (Chen ve Tjosvold, 2006: 1728) sahip oldukları yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşırlar. Örgütlerde çalışanların bilgilendirilmesi, önerilerinin ve fikirlerinin alınması demokratik bir ortam oluşmaktadır. Bu sayede kararlar yalnızca liderler tarafından alınamamakta, çalışanların da (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211) alanlarıyla ilgili karar verme sürecine katılımı ile ortak alınabilmektedir. Bu durum lider ile çalışanlar arasındaki iletişimi de kolaylaştırabilir. Katılım, karar alma yetkisinin devredilmesi şeklinde olabileceği gibi, bazı önemli kararların alınmasına iştirak edilmesi şeklinde de olabilir (Alga, 2017: 99-100).

Bu liderlik türünün her büyüklükteki, her türdeki örgütte ve hiyerarşinin her aşamasında mevcut olması, örgütsel karar alma sürecinde çalışanları güçlendirmesi, onu diğer liderlik tarzlarından ayıran temel özelliklerdendir. Katılımcı liderler stratejik

kararlar alırken karar verme gücünü paylaşabilir ve iş sorunlarının ortaklaşa ele alınması için çalışanlara danışabilirler. Amerikalı bilim adamı Likert (1961)'e göre, grup kararı ve yüksek standartlar ilkeleri; katılımcı liderlik teorisinin ana ilkeleridir (Wang, Hou ve Li, 2022: 2-3). Bu ilkeler ışığında katılımcı liderler, çalışanların katılımlarını üç farklı düzeyde sağlayabilirler: İlki, fiziksel olmaktan çok entelektüel olan zihinsel ve duygusal katılımdır. İkincisi, motivasyonu dolayısıyla da çalışanların yaratıcılığını arttıran katılımdır. Üçüncüsü ise sorumluluk almayı sağlayan katılımdır (Alga, 2017: 100).

1.3.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı; geleneksel liderlik davranış biçimlerinden olan buldukları konum kaynaklı otoriteyi kullanmak suretiyle, örgütün içinde alınacak kararların yalnızca lider tarafından alındığı ve çalışanları yönlendiren bir liderlik biçimi şeklinde tanımlanır (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211). Otokratik liderlik, liderlerin gücü; otoriteyi ve karar almayı merkezileştirmek için kullandığı bir dizi uygulamayı ifade eder (Caillier, 2020: 920). Otokratik liderler kendi görüş ve düşüncelerine göre karar verirler. Çalışanların görüş ve önerilerini önemsemezler ve onların inisiyatif almalarına izin vermezler (Chukwusa, 2018: 3).

Otokratik liderlik, karar verme ve yönlendirme yetkisinin merkezileştirilmesi, açıkça tanımlanmış bir hiyerarşik yapı, aşırı kontrol olarak karakterize edilmektedir. Çalışanlara emir vermek, onlara ne yapmaları gerektiğini söylemek, tek taraflı kararlar almak (De Hoogh, Greer ve Den Hartog, 2015: 687- 689), çalışanlarla resmi ve yazılı biçimde iletişim kurmak otokratik lider davranışları arasındadır. Ayrıca bu liderler çalışanlardan; yalnızca kendi talimatlarına uymalarını, kararlarına ve emirlerine (Chukwusa, 2018: 5) tamamen uygun davranmalarını ve saygı duymalarını talep etmektedirler. Otokratik lider yetkilerin tamamını kendisinde toplamaktadır. Otokratik liderlik sergilenen bir örgütte; örgütün hedefleri, politika ve planları belirlenirken çalışanların fikirlerini beyan etme hakkı bulunmamaktadır. (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211).

1.3.3. Vizyoner Liderlik

Conger (1999) vizyonu gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar olarak tanımlamaktadır. Boal ve Bryson (1988)'a göre vizyon, geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur. Vizyoner liderler; örgütleri başarıya götürecek vizyonu çalışanlarla belirleyen, belirlenen vizyonun gerçekleştirilmesi için onlarla birlikte hareket eden, çalışanları motive ederek yüksek performans göstermelerini sağlayan, güçlü örgüt kültürü oluşturan ve bunu örgüt geneline yayan, değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009-4010). Vizyoner liderler, geliştirdikleri kendi kişisel vizyonlarını, çalışanların vizyonu ile birleştirirler. Vizyonun iletilmesi çalışanları harekete geçmeye teşvik eden şeydir. Çalışanlar harekete geçmediğinde genellikle bunun nedeni vizyonun açıkça iletilmemesidir. Liderler tarafından vizyon açıkça belirlenmediğinde çalışanlar zamanlarını hangi yöne gideceklerini bulmaya harcayabilirler. Bu da onları yorgun ve tepkisiz hale getirebilir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014: 567).

Vizyoner liderlik, bir örgütün çalışmalarına anlam ve amaç katma (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014: 567); gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecek yaratma ve bunları ifade etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturma ve bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Vizyoner bir lider, vizyonu hem sözlü hem de davranışlarıyla (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010) çalışanlara aşılar. Vizyoner liderler; risk alırlar, çevrelerine uyum sağlarlar, çalışanlara rol model olurlar ve onlara karşılaştıkları zorluklarda destek olurlar. Vizyoner liderler çalışanlar üzerinde; çekicilik, hayran bırakma, motive etme, alışkanlıklar oluşturma, yön gösterme ve yolu aydınlatma şeklinde etkiler oluştururlar (Alga, 2017: 99).

1.3.4. Destekleyici Liderlik

Destekleyici lider tipi çoğu zaman “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla ifade edilir. Bu liderlerin temel özellikleri, astları ile ilişkilerini dostluk ve arkadaşlık iklimi çerçevesinde yürütmeleridir (Şama ve Kolamaz, 2011: 314). Destekleyici liderler, takipçilerine; duygusal, bilişsel destek ve değer veren kişi olarak

tanımlanmaktadır. Destekleyici liderlik, liderlerin karar verirken takipçilerinin ihtiyaç, beklenti ve tercihleriyle ilgilendikleri zaman ortaya çıkan bir liderlik modelidir (Rafferty ve Griffin, 2016: 39). Destekleyici liderlik, astların etkili olmalarına, rollerini öğrenmelerine rehberlik etmekte ve hedefe ulaşmalarında onlara yardımcı olmaktadır. Destekleyici liderler; çalışanlarla ilgilenirler, bağımsız karar almalarına yardımcı olurlar, hatalardan öğrenmeye izin verirler ve rehberlik ederek gerçekçi planlar sunarlar (Banai ve Reisel, 2007: 466). Destekleyici liderlerin en önemli özellikleri; çalışanların yaptıklarını takdir etmek, çalışanlara karşı yapıcı eleştirilerde bulunmak, eleştirilerinin sebebini açıklamak ve çalışanlara pozitif dönütler vermektir. Bu özelliklerle birlikte destekleyici liderler, çalışanları; değişime, risk almaya teşvik etmektedirler ve onların bu tür davranışlar sergilemelerine fırsat vermektedirler (Çankaya ve Aküzüm, 2010: 50).

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları genellikle geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım olmak üzere üç grupta toplanabilir.

1.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlikle ilgili geliştirilen ilk teori özellikler teorisidir. Bu teoriye göre, liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin ve topluluklar tarafından takip edilmesinin en önemli nedeni sahip olduğu özelliklerdir. Bu teoriye göre lider; fiziksel, kişilik (Koçel, 2020: 593-594), yetenek ve erken dönemde edindiği bazı özellikleriyle diğerlerinden farklılaşmakta ve (Eren, 2019: 502) doğal bir lider olarak görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74). Başka bir ifadeyle, bazı kişileri diğerlerinden ayıran ve doğal bir

lider olarak algılanması sağlayan temel husus (Yılmaz, 2020: 19) o kişilerin diğerlerinden farklı özelliklere sahip olmalarıdır (Güler, 2019: 17).

Özellikler teorisi, başarılı liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmaktadır. Bazı özelliklerin ve yeteneklerin kişiye liderlik pozisyonu kazandıracaklarını ve bu özellikler sayesinde bulunduğu pozisyonda etkili olacağını ifade etmektedir (Karsantık, 2019: 2). Lider özellikleri konusunda yapılan araştırmaların birçoğunun üzerinde mutabık kaldığı özellikler; zekâ, düşüncelerini iyi bir şekilde aktarabilme, muhakeme yapabilme ve amaçlara ulaşma konusunda kararlı olmadır (Eren, 2019: 502). Bu özelliklerle birlikte; atiklik, inisiyatif alma, sabırlı olma, kendine güvenme, sosyallik, uyum, üstünlük, dışa dönüklük, muhafazakarlık, başarılı olma, sorumluluk, yardım severlik, tolerans gösterme, etki, motivasyon, görev bilgisi, gelişime açıklık (Yılmaz, 2020: 19), yaratıcılık, ılımlı, anlayışlı, akıcı konuşma, ikna edici olma, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlılık, olumluluk, işbirliği yapma, baskın karakterli olma, stresle başa çıkabilme (Karsantık, 2019: 4), enerjik ve aktif olma, bilgili olma, açık sözlülük, dürüstlük, etik davranış, ileride olma arzusu, göreve dönüklük, işbirliği yeteneği, prestij, popüler olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet gibi özellikler, diğer liderlik özelliklerdir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Etkili liderlerin farklı özelliklere veya arzu edilmeyen özelliklere sahip olmaları, özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz kalmasına neden olmuştur (Eren, 2019: 502). Ayrıca özellikler teorisinin sadece liderin sahip olması gereken özelliklere odaklanması; örgütsel şartları, çevre unsurları, lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri ihmal etmesi; tüm koşullar ve örgüt yapıları için etkin lider özelliklerinin belirlenmesinin imkânsız görülmesi bu teorisinin eleştirilmesine neden olmuştur (Güler, 2019: 17). Bu durum araştırmacıların; izleyicilerin özelliklerine, liderin davranışlarına, liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine odaklanmalarına ve davranışsal liderlik teorisinin kavramsallaştırılmasına neden olmuştur (Koçel, 2020: 595).

1.4.1.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler teorisi araştırmalarının sonuç vermemesi üzerinde 1950'lerde araştırmacılar liderliğe farklı boyutlardan yaklaşmışlardır ve liderliği davranış açısından açıklamaya çalışmışlardır (Yılmaz, 2020: 20). Bu yaklaşımın ana fikri (Bakan ve

Büyükbeşe, 2010: 74); liderin etkin olabilmesi için sergilemesi gereken davranışları belirlemektir. Lideri etkin ve başarılı yapan hususun liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade, liderin liderlik yaparken sergilemiş olduğu davranışlar ve liderlik yaptığı kişilerle ilişkinlerinin özellikleridir. Liderin takipçileriyle iletişim şekilleri, yetki devredip etmemeleri, karar verme tarzı, planlama, kontrol, amaçları belirleme ve çatışmaları çözme şekli (Koçel, 2020: 595); takipçilerin ve amaçların niteliği, amaçların gerçekleştirileceği ortamın koşulları liderin davranışlarını belirleyebilir. Aynı zamanda bu değişkenler birbirlerini de etkileyebilir (Eren, 2019: 503). Davranışsal teoriye göre lider tüm bu faktörleri gözeterak kişiyeye yönelik veya işe yönelik davranışlar sergileyebilir (Güler, 2019: 17).

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli araştırmaların ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Davranışsal liderlik teorisine temel oluşturan başlıca çalışmalar ve teoriler şu şekildedir (Koçel, 2020: 596- 600; Yılmaz, 2020: 22-28): Kurt Levin liderlik çalışmaları, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, University of Michigan liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi, McGregor'un X ve Y teorileri, Likert sistem 4 modeli ve Bowers ve Seashare'nin çalışmaları.

1.4.1.3. Durumsal Yaklaşım

Davranışsal teorilerin, çevreyi ve koşulları dikkate almamaları (Yılmaz, 2020: 28), hangi koşullarda işe, hangi koşullarda kişiyeye yönelik davranışların etkin olacağını belirtmemeleri; yetersiz kalmalarına neden olmuştur. Bunun sonucunda durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorisine göre; işe yönelik ve kişiyeye yönelik davranış çeşitlerinin her ikisi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir (Koçel, 2020: 601). Bazı durumlarda işe yönelik liderlik tarzı, bazı durumlarda ise kişiyeye yönelik liderlik tarzı verimli ve etkin olabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Durumsallık teorisi; farklı durumlar, koşullar, ihtiyaçlar ve özellikler (Yılmaz, 2020: 28) kimin lider olacağını belirlemede önemli faktörler olduğunu ve liderlik tarzının ortamın koşullarına göre şekilleneceğini vurgulamaktadır (Karsantık, 2019: 8). Başka bir ifadeyle her koşula ve duruma uygun tek ve en iyi liderlik tarzı yoktur. En uygun liderlik tarzı, koşullara ve durumlara göre değişebilir. Değişik koşullar, farklı liderlik tarzları gerektirebilir. Örgütün özellikleri, amacın niteliği, liderle takipçilerin geçmiş tecrübeleri,

takipçilerin beklentileri, yetenekleri (Koçel, 2020: 600-601); yapılan işin niteliği, bulunulan konum ve bu konumun gerektirdiği özellikler; liderin liderlik tarzını ve etkinliğini etkileyebilir. Nitekim tüm liderlerin sahip olması gereken ortak özellikler yoktur, koşullar liderin sahip olması gereken özellikleri ve yetenekleri belirleyebilir (Eren, 2019: 507). Liderlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için buldukları örgütsel yapı ile örgütsel amaçları doğru analiz etmeleri ve mevcut koşullara uygun liderlik tarzını seçmeleri gerekmektedir (Güler, 2019: 18-19).

Hiyerarşik kademenin durumuna göre bir liderden beklenen özellikler şu şekildedir: Teknik yetenek ve bilgiler (alt kademe yöneticiler), sosyal ve beşeri nitelikler (orta kademe yöneticiler) ve kurumsal ve düşünsel özellikler (üst kademe yöneticiler). Bu özellikler hiyerarşinin her kademesindeki liderlerde olması gerekir ancak her hiyerarşik kademede ihtiyaç duyulan beceri ve özelliklerin miktarı değişebilmektedir (Eren, 2019: 507- 508).

Durumsal liderlik yaklaşımının gelişimine çeşitli model ve teorilerin katkıları olmuştur. Bu model ve teoriler şu şekildedir (Eren, 2019: 509-518; Koçel, 2020: 601-605; Yılmaz, 2020: 30-35): Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, Hersey Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi, Vroom ve Yetton Liderlik Teorisi, Kerr ve Jermier'in İkame Edilmiş Liderlik Teorisi, Amaç-Yol Teorisi ve Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrultusu Teorisi.

1.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Dönüşümcü, etkileşimci, karizmatik, etik, otantik, hizmetkâr, stratejik ve örtük liderlik yaklaşımları; modern liderlik yaklaşımları olarak ifade edilebilir.

1.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında ifade edilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir (Eraslan, 2011: 4; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 203). Burns (1978)'a göre dönüşümcü liderlik, çalışanların adalet ve eşitlik gibi yüksek

motivasyon düzeylerine erişmelerini sağlamaktır (Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 203). Leithwood (1992) 'a göre ise dönüşümcü liderlik çalışanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının güncellenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır (Eraslan, 2011: 4).

Dönüşümcü liderler, davranışlarıyla çalışanlara belli düşünceleri aşıl原因an (Çelik, 1998: 4), onların tutumlarını, inançlarını ve değerlerini dönüştürerek yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlayan kişilerdir (Rafferty ve Griffin, 2016: 38). Dönüşümcü liderler, çalışanlarda bir vizyon ve misyon bilinci oluşturarak amaçlara yönelik çabalarını arttırmaktadırlar. Çalışanların, kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarına öncelik vermelerini sağlamaktadırlar (Karip, 1998: 4). Dönüşümcü liderler örgütleri; değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştırır; izleyicilerinin, güdülerini, inançlarını, değerlerini, yetkinliklerini, ilgilerini ve kişisel hedeflerini örgütün vizyonu ile uyumlu olacak biçimde değiştirebilen kişilerdir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik izleyicileri, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda motive etmektir (Bolat ve Seymen, 2003: 65-66).

Dönüşümcü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını değiştirmede ve beklentilerini arttırmada etkili olabilirler (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 14). Dönüşümcü liderler, çalışanların başarı ve kişisel gelişim arzularını artırırken aynı zamanda grup ve örgütün gelişimini de teşvik edebilirler (Bass ve Avolio, 1990: 22). Dönüşümcü liderler, dönüşümcü liderliğin 4'ü olarak belirtilen dört ayrı bileşen veya özellik ile karakterize edilmişlerdir: İdealleştirilmiş etki veya karizma (çalışanlar liderlerine özenir, saygı gösterir ve onlara itaatkar davranır), ilham verici motivasyon (lider geleceğe ilişkin heyecan verici bir vizyon oluşturmayı, çalışanlarına amaçlara giden yolları göstermeyi sağlar), entelektüel uyarım (çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarmalarını ve onları kullanabilecekleri uygun koşullar oluşturmayı sağlar) ve bireyselleştirilmiş ilgi (lider çalışanlarına kişisel ilgi gösterir) (Bass ve Avolio, 1993: 112; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015: 203) yoluyla dönüşümcü liderler takipçilerini anlık kişisel çıkarlarının ötesine taşıyabilirler. Takipçilerin olgunluk düzeylerinin ve ideallerinin yanı sıra başarı, kendini gerçekleştirme; başkalarının, organizasyonun ve toplumun refahına yönelik kaygılarını da yükseltir (Bass, 1999: 11).

1.4.2.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, liderin hem ödülleri hem de cezalar yoluyla takipçilerinin uyumunu teşvik ettiği bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderliğin aksine, etkileşimci liderler geleceği değiştirmenin peşinde değildirler, sadece her şeyi aynı tutmanın peşindedirler. Bu liderler, hata ve sapmaları bulmak için takipçilerinin çalışmalarına dikkat ederler. Astlarla ilişkileri (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358) koşullu ödül temelli takas ilişkisine dayanır. Etkileşimsel liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu anlamda etkileşimsel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergiler. Etkileşimsel liderler astlara, beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda neler elde edeceklerini veya (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 14-15) bir şeyi doğru yapmaları halinde ne alacaklarını ve ne yapacaklarını belirtirler. Etkileşimci liderler takipçileriyle alışverişler veya anlaşmalar geliştirirler, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim liderlik tarzlarıyla karakterize edilirler (Bass ve Avolio, 1993: 112).

İşlemsel liderlik olarak da ifade edilen etkileşimci liderlik, liderler ve takipçiler arasında, takipçilerin liderin isteklerine uyma karşılığında ücret veya prestij alacağı bir değişim ilişkisini içerir (Rafferty ve Griffin, 2016: 38). Etkileşimci liderler, iyi iş veya olumlu sonuçlar için ödülleri verildiği (Odumeru ve Ifeanyi, 2013: 358), kötü iş veya olumsuz sonuçlar için ise negatif dönüt (negative feedback), disiplinli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlara başvurulduğu bir değişim modelini kullanırlar (Eraslan, 2011: 6). Etkileşimci lider ve takipçiler arasında kendi çıkarlarını karşılamak için bir değişim ilişkisi kurulur. Etkileşimci lider, yönlendirme veya katılım yoluyla takipçilere standartların karşılandığı durumlarda hangi ödülleri elde edebileceklerini, standartların karşılanmadığı durumlarda hangi düzeltici eylemlerle veya cezalarla karşılaşacaklarını ifade ederler (Bass, 1999: 10-11). Çalışanların sorumluluklarını, beklentileri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işleri, lidere itaatı ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödülleri açık bir biçimde ortaya koyarlar (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

1.4.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramlaştırılmasında geçen “karizma (charisma)” kelimesi, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği” veya “ilahi hediye” anlamına gelmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 404). Diğer bir anlamını ise “Güzellik ve Sevgi Tanrıçası” Karis’ten almıştır. Hristiyanların kutsal kitabı olan İncil’de de birilerine verilmiş; kehanet, üfürükçülük, gaipden haber verme (Gül ve Aykanat, 2012: 19), öngörme ve beceri isteyen işleri yapabilmek için sahip olunan bir takım güçler olarak ifade edilmektedir (Kırel, 2001: 45).

Karizma kelimesi ilk defa 1892 yılında Strassburg’lu kilise tarihçisi ve hukukçusu Rudolf Sohm’un “Kirchenrecht (Kilise Hukuku)” adlı eserinde, Hristiyan geleneğinde kilisenin müritleri üzerindeki otoritesi anlamında kullanılmıştır. “Tanrı vergisi” sözlük anlamında olan karizma terimini dini ve hukuki literatürden alarak; sosyoloji, siyaset ve yönetim alanında ilk kullanan kişi ise (Alga, 2017: 99) Weber’dir. Weber karizmayı insanüstü bir nitelik ve (Wang, Chou ve Jiang, 2005: 174) bireyi normal insanlardan ayıran ve istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özellik olarak ifade etmiştir (Gül ve Aykanat, 2012: 18). Conger ve Kanungo (1989)’ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye ve onun vizyonuna yapılan bir atıftır (Oktay ve Gül, 2003: 404). House, Spangler ve Woycke (1991)’ye göre ise karizma, bir kişinin kendi davranışları, inançları ve kişisel örnekleri aracılığıyla başkalarının inançları, değerleri, davranışları ve performansları üzerinde yaygın ve yoğun bir etki yaratma yeteneğidir (Fuller, Patterson, Hester ve Stringer, 1996: 272).

Karizmatik liderlik ise, takipçilerin liderlerinin davranışlarına ilişkin algılarına dayanan bir niteliktir. Liderlerin gözlemlenen davranışları, takipçiler tarafından karizma olarak yorumlanabilir. Karizmatik liderler, ilham verici bir vizyonu oluşturma, ifade etme, kendilerinin ve misyonlarının olağanüstü olduğu izlenimini yaratma yeteneğine sahiptirler (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748). Weber’e göre karizmatik bir lider, olağanüstü özelliklere sahip olduğu düşünülen ve bir kurtarıcı olarak görülen kişidir (Wang, Chou ve Jiang, 2005: 174). Bass (1990)’a göre karizmatik liderlik, takipçileri ekstra çalışma ve çaba ile olağanüstü şeyler başarabileceklerine inandırma, heyecanlandırma ve ikna etme yeteneğidir. Karizmatik bir atıf; takipçilerin lidere yönelik bağlılık, sadakat ve saygı duygularının artmasına neden olur (Fuller, Patterson, Hester ve

Stringer, 1996: 272). Takipçiler liderin inançlarını “doğru” olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. Takipçiler, bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar ve yüksek performans sergilemek için çaba sarf ederler (Gül ve Aykanat, 2012: 20).

1.4.2.4. Etik Liderlik

Etik sözcüğünün kökeni, Yunanca gelenek veya karakter anlamına gelen “ethos” felsefi terimine dayanmaktadır. Etik, neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda bireysel veya grup davranışlarına rehberlik eden, ahlaki gereklilikleri ve davranışları tanımlayan ve belirleyen ilkelerdir. Etik davranış, belirli bir durumda (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 32) ahlaki açıdan neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi neyin kötü olduğunu ortaya koyan bunun için belirli ölçütler sunup bu ölçütleri haklı kılma ve temellendirme ile uğraşan uygulamalı bir tarzdır. Liderin etik veya ahlaki bakış açısı iyi/kötü, doğru/yanlış temelli olarak liderin ne yapması gerektiği üzerinde durmaktadır (Tuna, Bircan, ve Yeşiltaş, 2012: 144).

İş dünyasında, hükümette, sporda, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ve hatta dini kuruluşlarda yaşanan diğer etik skandalların ardından (Brown ve Treviño, 2006: 596), örgütler ve çıkar grupları, yöneticilerin etik olup olmadıklarını sorgulamaya başladılar. Nitekim “etik bilinç” kaygısı, liderliğin meşruiyetinin sorgulandığı, toplumun ve örgütün yönetime olan güveninin son derece düşük olduğu bir dönemde ortaya çıkmaktadır (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 31).

Brown ve arkadaşlarına (2005) göre etik liderlik, bireysel davranışlar ve bireylerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın sergilenmesi ve bu tür davranışlara karşılıklı iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla çalışanların teşvik edilmesidir. Gini (1998)’ye göre etik liderlik, liderlerin zarar verme niyetinde olmamaları ve etkilenen tüm tarafların haklarına saygı duymalarıdır. Benzer şekilde Kanungo (2001)'ya göre ise etik liderlik, liderlerin erdemli davranışlarda bulunmaları, başkalarına zarar veren davranışlardan kaçınmaları ve bencil güdülerden ziyade özgeci güdülerle eylemlerde bulunmalarıdır (Den Hartog, 2015: 212).

Etik liderler, adil ve dengeli kararlar veren, dürüst, ilgili ve ilkel bireyler olarak nitelendirilmektedir. Etik liderler ayrıca takipçileriyle etik konusunda sık sık iletişim kurarlar, açık etik standartlar belirlerler ve bu standartlara uyulduğunu görmek için ödül ve cezalardan yararlanırlar. Etik liderler, etik davranış için proaktif rol modeller olurlar, belirledikleri etik kuralları uygularlar ve (Brown ve Treviño, 2006: 597) etik ilkelere uygun yaşarlar. Etik lider, belirli eylemlerin doğruluğu veya yanlışlığı konusunda çalışanlara ve diğerlerine davranışlarıyla örnek olurlar (Mihelic, Lipicnik ve Tekavcic, 2010: 32). Takipçilerin davranışlarını yönlendirebilmek için etik ilkeler geliştirirler, değerlerle etik ilkeleri bütünleştirirler ve etkili bir biçimde uygularlar (Akyürek, 2020: 101).

1.4.2.5. Otantik Liderlik

Pozitif psikoloji çerçevesinde ele alınan ve psikolojinin bir yaklaşımı olarak ortaya çıkan otantiklik kavramının kökeni, Yunan felsefesine dayanmaktadır. Otantiklik; kendini tanıma, olanı kabul etme, kendi kendine olma ve sahip olunan gerçekleri sürdürme anlamına gelmektedir. Bir birey, kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir. Otantikliğin özünü, bireyin gerçek benliğini bilmesi, kabul etmesi ve devam ettirmesi oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile otantiklik, bireyin ideal benliği ile sahip olduğu gerçek benliğin en üst düzeyde uyum sağlaması ve (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 335) kişinin gerçek duygularını, isteklerini ve eğilimlerini özgürce ifade etmesidir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012: 93).

Otantik liderlik doğallık, gerçekçilik ve içtenlik üzerine kurulu bir liderlik biçimidir. Bu nedenle otantik liderler, etrafındaki kişilerle ilişkilerini samimiyet, sevgi, saygı ve hoşgörü temeli üzerine inşa ederler (Akyürek, 2020: 102). Otantik liderler niyetlerini açık bir şekilde belirtirler ve değer yarguları ile davranışları arasında tutarlılık vardır (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012: 93). Otantik liderler; kim olduklarını ve neye inandıklarını bilen, kendi içlerinde ve meslektaşları ile aralarında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlükleri ile tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişilerdir. Otantik liderler öz farkındalığa sahip, değerleriyle düşünceleriyle, duygularıyla ve inançlarıyla uyum içerisinde hareket eden ve

hareketlerinin ahlaki sonuçlarını anlayan liderler olarak tanımlanırlar. Bill George (2003)'ye göre otantik liderler, bir lider izlenimi veya görüntüsü yaratmak yerine, kendileri olmayı tercih edenlerdir (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012: 93-95). Avolio, Luthans ve Walumbwa (2004) otantik liderleri, nasıl düşündüklerinin ve davrandıklarının farkında olan, kendine güvenen, umutlu, iyimser, yüksek ahlaki karaktere sahip (Avolio ve Gardner, 2005: 321); başkaları tarafından, kendilerinin ve başkalarının değerlerinin, ahlaki bakış açılarının, bilgilerinin ve güçlü yönlerinin farkında olarak algılanan kişiler olarak belirtmişlerdir (Cooper, Scandura ve Schriesheim, 2005: 478). Nitekim otantik liderlik; eylemler, sonuçlar ve hatalar için kişisel ve örgütsel sorumluluğun kabul edilmesi; astların manipüle edilmemesi ve benliğin rol gerekliliklerinden daha fazla ön plana çıkarılması şeklinde tanımlanmaktadır (Gardner, Coglisier, Davis ve Dickens, 2011: 1123).

Genel olarak otantik liderlik dört boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir: Öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013: 336).

1.4.2.6. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik (Servant Leadership) kavramı, ilk olarak Greenleaf'ın (1970) "The Servant as Leader" (Bakan ve Doğan, 2012: 3) isimli makalesinde ortaya atılmıştır (Aslan ve Özata, 2011: 140). Greenleaf (1977) hizmetkâr liderlik kavramını, Herman Hesse'nin Doğu'ya Yolculuk adlı öyküsünü okuyarak oluşturmuştur (Sendjaya ve Sarros, 2002: 58). Greenleaf (1977) şunu iddia etmiştir: Lider önce bir hizmetkârdır (Sendjaya ve Sarros, 2002: 58).

Greenleaf'e (1977) göre hizmetkâr liderler, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan liderlerdir. Hizmetkâr liderin bilinçli tercihi başkalarına hizmet etmektir. Aslında, hizmetkâr liderin temel güdüsü, liderlik etmek yerine önce hizmet etmek ve (Sendjaya ve Sarros, 2002: 57-58) başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Neuschel'e (1998) göre, hizmet edilmek liderin kaderi değil, hizmet etmek onun ayrıcalığıdır. Hizmetkâr liderler eşitliğe değer verirler ve tüm çalışanların kişisel gelişimlerini ve profesyonel katkılarını artırmaya çalışırlar. Russell (2001)'e göre hizmetkar liderlik, vizyon sahibi olmak, güven vermek, hizmet

sunmak ve diğerlerini güçlendirmektir (Russell, 2001: 78-79). Buchen (1998)'e göre hizmetkâr liderlik, diğerleriyle güvene dayalı ilişki kurmak ve onların geleceğini düşünmektir. Laub (1999)'a göre hizmetkâr liderlik, otoriter olmayan, diğerlerine değer veren ve onların gelişimine katkı sağlayan bir liderlik tarzıdır (Irving ve McIntosh, 2010: 3). Senge (1996)'ye göre ise hizmetkâr liderlik, benliğini olumlu bir şekilde dengeleyen, diğerlerine yol gösteren ve onları yönlendiren kişidir (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Matteson ve Irving (2006)'e göre, hizmetkâr liderler takipçilerinin çıkarlarını kendi çıkarlarından önünde tutmaktadırlar (Akyüz ve Eren, 2013: 194). Hizmetkâr liderler için takipçiler birincil öneme sahiptir ve onlara odaklanarak hizmet etmektedirler (Dennis ve Bocarnea, 2005: 601). Hizmetkâr liderlik, astlarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyan, astlarının maksimum potansiyel göstererek optimal yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan (Akyüz ve Eren, 2013: 197), bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan kişidir (Aslan ve Özata, 2011: 140). Hizmetkâr liderler takipçilerini daha sağlıklı, daha bilge, daha özgür, daha özerk ve hizmetkâr olmaları için dönüştürmeye çalışırlar (Sendjaya ve Sarros, 2002: 57-58).

Hizmetkar liderlerin temel özellikleri; dinleme, empati, iyileştirme, farkında olma, öngörü, kavramsallaştırma, ikna etme, hizmet etme, geliştirmeye bağlılık, topluluk inşa etme, anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve sezgi şeklinde sıralanabilir (Russell ve Stone, 2002: 146; Bakan ve Doğan, 2012: 8-9; Aslan ve Özata, 2011: 141; Akyüz ve Eren, 2013: 194).

1.4.2.7. Stratejik Liderlik

Strateji teriminin temeli Eski Yunan dönemlerine kadar uzanmaktadır. “Stratos” ve “ago” kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş ve “sevk etmek, yöneltmek, göndermek, götürmek ve gütmek” anlamına gelmektedir. Sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilmektedir. Strateji, örgütlerin sınırlı kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmasını, rekabet avantajı elde etmesini ve örgütün çevresiyle optimum düzeyde ilişki kurmasını sağlayan bir araçtır (Akyüz, 2018: 48-49). Stratejik liderlik ise, bir örgütün üst kademe yöneticilerinin yerine getirdiği ve örgüt için stratejik sonuçlar doğurması amaçlanan fonksiyonlar olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderler; stratejik kararlar vermek, dış

paydaşlarla etkileşimde bulunmak, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmek, motive etmek, etkilemek, bilgiyi yönetmek, idareyi denetlemek, etik sorunları yönetmek, talepleri değerlendirmek (Samimi, Cortes, Anderson ve Herrmann, 2022: 3), stratejik düşünmek ve stratejik planlama yapmak gibi işlemlere ve yeteneklere sahiptirler (Akyüz, 2018: 53).

Ireland ve Hitt (2005)'e göre stratejik liderlik, vizyon oluşturmak, örgüt için ulaşılabilir bir gelecek yaratmak, değişiklikleri başlatmak için geleceği görmek, esnekliği sağlamak, stratejik olarak düşünmek ve diğerleri ile çalışabilmek için gerekli donanıma sahip olmaktır. Sullivan ve Harper (1997)'a göre stratejik liderlik, kültür, amaç, strateji, kritik süreçler ve temel kimlikler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş bir eylemi yönetmek ve denetlemektir. Guillot (2003)'a göre ise stratejik liderlik, karmaşık ve belirsiz bir çevrede, akıl sahibi deneyimli bir üst düzey yöneticinin vizyon yaratma ve önemli kararlar alma yeteneğidir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126-127).

Stratejik liderler örgütün sürekliliği ve gelişimi için her türlü stratejik etkinliği yürütürler (Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017: 172). Stratejik liderler hem strateji geliştirmeyi hem de başkalarını onu takip etme noktasında etkilemeyi içeren yüksek bir yetenek düzeyine sahiptirler. Stratejik liderler, örgütsel hiyerarşinin üst düzeyinde olmak zorundadırlar. Nitekim bir liderin bilgiyi yorumlama şekli o liderin görüş alanından ve değerlerinden etkilenebilir (Phipps ve Burbach, 2010: 138).

1.4.2.8. Örtük Liderlik

Bireyler, karmaşık dünyayla başa çıkmak için bilişsel haritaları oluştururlar. Bireyler, bu tür haritalar veya şemalar aracılığıyla gözlemlerini yorumlarlar. Bireylerin, liderlik girişiminde başarılı olmalarının ve başkaları (takipçiler) üzerinde etki yaratmalarının ön koşulu, lider olarak algılanmalarıdır (Holmberg ve Akerblom, 2006: 312). Hollander ve Julian (1969)'ın öne sürdüğü örtük liderlik teorisine göre bireyler zihinlerinde (Eroğluer, 2014: 114) liderlerin özelliklerini ve davranışlarını içeren bilişsel bir yapıya sahiptirler (Schyns ve Schilling, 2011: 142). Başka bir ifade ile bireyler, liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikleri içeren, iyi hazırlanmış bir kategori yapısını ve (Lord, Epitropaki, Foti ve Hansbrough, 2020: 51) bilişsel şemaları hafızalarında

tutarlar ve kullanırlar. Böylece liderleri lider olmayanlardan, iyi lideri kötü liderlerden ve etkili lideri etkisiz liderlerden ayıran nitelikleri ve davranışları tanımlarlar (Holmberg ve Akerblom, 2006: 313). Bireyler, zihinlerinde yer alan kategorilere göre çevresindeki kişileri lider olan veya lider olmayan (Kozak, Aydın ve Aydın, 2017: 230) şeklinde sınıflarlar (Keller, 1999: 589).



İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİĞİN KARANLIK YÖNÜ

Genellikle liderlerle ilgili olumlu düşüncelere sahip olma eğilimi olsa da belirli riskler veya yükümlülükler de söz konusu olabilir (Conger, 1990: 44). Birçok çalışma pozitif liderlikle ilişkilendirilen belirli özellikleri, davranışları ve stilleri keşfetmeye çalışırken, nispeten daha az çalışma liderliğinin karanlık yönünü ifade eden işlevsiz liderliğin sonuçlarını anlamaya çalışmıştır (Schmidt, 2008: 1). Nitekim ne yapılmaması gerektiğini anlamak, ne yapılması gerektiğini anlamak kadar önemlidir (Walker ve Watkins, 2023: 5). Harvard profesörü Barbara Kellerman (2004)'ın belirttiği gibi, "Mağarada yaşamayan herkes, medya aracılığıyla da olsa, gücü kötü şekillerde kullanan insanlara düzenli bir şekilde maruz kalırlar." Liderlerin karanlık yönlerini tespit etmek zor olsa da onu kabul etmeli ve onun hakkında daha fazla şey öğrenmek için çalışmalar yapılmalıdır. Böylelikle; zarar veren, zayıflatan ve hatta bazen öldüren herhangi bir hastalık gibi onunla mücadele edilmelidir (Reed, 2010: 59).

İyi liderler; güvenilir, alakalı, ahlaklı, ikna edici, birleştirici ve motive edicilerdir. Örgütün hedeflerini ve çalışanları önemserler. Kötü liderler ise bilgiç, kibirli ve bencildirler (Elle, 2012: 2-3). Her şeyin üstesinden gelebileceklerini ve her şeyi bildiklerini düşünürler. Bu durum örgütsel gerçekleri görmemelerine; önemli görüşleri, eleştirileri, bilgileri almamalarına ve işlevsiz bir vizyona sahip olmalarına neden olabilir (Conger, 1990: 45-50).

Liderliğin karanlık yönü; yıkıcı liderlik, istirmarcı yönetim, küçük tiranlık (zorbalık), narsist liderlik, otoriter liderlik ve toksik liderlik gibi çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Toksik liderler hedeflerine karşı liderliğin karanlık yönüyle ilişkili diğer liderlik tiplerini de kullanabilirler (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013: 589).

Bu kapsamda bu bölümde; istirmarcı yönetim, küçük tiranlık (zorbalık), narsist liderlik, otoriter liderlik ve toksik liderlik kavramları tanımlanmıştır. Ayrıca toksik liderliğin boyutları, türleri, özellikleri, davranışları, etkileri, cazibesi, toksik üçgen ve toksik liderliğin sonuçları ele alınmıştır.

2.1. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim kavramı, çalışanlarla alenen alay eden ve onlara zarar veren bir zalim lider imajı çağrıştırmaktadır (Tepper, 2000: 178). İstismarcı yöneticiler, çalışanlara fiziksel temasta bulunmadan (Tepper, 2000:179; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002: 1068), sürekli ve kasıtlı olarak, sözlü ve sözlü olmayan (Schmidt, 2008: 7) düşmanca davranışlar sergilerler (Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021: 706).

İstismarcı yönetim öznel bir değerlendirme olarak karakterize edilmektedir. Liderlerin sergilemiş olduğu davranışlar bir çalışan tarafından istismar edici olarak görülebilirken başka bir çalışan tarafından görülmebilir. Ayrıca istismarcı yönetim, çalışanların sürekli olarak istismara maruz kalmalarını içermektedir. Örneğin kötü bir gün geçiren ve hıncını astlarından çıkaran bir yöneticinin, bu tür davranışları sürekli sergilememesi halinde istismarcı bir yönetici olarak nitelendirilemez (Tepper, 2007: 264-265). Diğer taraftan bir yöneticinin sergilemiş olduğu davranışlar belirli koşullarda istismarcı olarak görülebilirken, farklı koşullarda istismarcı olarak görülmebilir. İstismarcı yönetim, bir örgütün politikalarına veya normlarına uygunsu sapkın bir davranış olarak değerlendirilmeyebilir (Tepper, 2000: 178-179). Son olarak yöneticiler, hedeflere ulaşmak için de astlarına kötü davranabilirler. Örneğin, bir yönetici, çalışanların performansını yükseltmek veya hatalara müsamaha gösterilmeyeceği mesajını vermek için astlarına istismarcı davranabilir (Tepper, 2007: 265).

İstismarcı yönetim, kayıtsızlığı yansıtan davranışları ve kasıtlı düşmanlığı ifade etmektedir. İstismarcı yönetim; toplum içerisinde azarlama, bağırma, öfke nöbetleri, kabalık, düşüncesiz davranışlar, baskı (Tepper, 2000: 179; Beightel, 2018: 12), aşağılayıcı lakaplar takma, kovmakla tehdit etme, gerekli bilgileri saklama, agresif göz teması kurma (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002: 1068), astların başarısını övmeme ve astları günah keçisi ilan etme gibi davranışları içermektedir (Tepper, 2007:262). Bu istismarcı davranışlar ciddi maliyetlere neden olabilir. Örneğin, istismarcı yönetimin ABD şirketlerine maliyeti (devamsızlık, sağlık bakım maliyetleri ve verimlilik kaybı açısından) yıllık 23,8 milyar dolar olarak tahmin edilmektedir (Tepper, 2007: 262). Ayrıca istismarcı yönetim anlayışı; yaratıcılığa, sadakate ve refaha duvarlar ve engeller ören bir ortam oluşturabilir (Akca, 2017: 286). İstismarcı yönetim, işten ayrılma niyetini,

iş/yaşam çatışmasını ve stresi arttırabilir; örgütsel adalet algısını, örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tatminini ve duygusal bağlılığı azaltabilir (Schmidt, 2008: 8).

2.2. Küçük Tiranlık

Ashforth (1994) tarafından kavramlaştırılan küçük tiranlık (zorbalık), gücün başkaları üzerinde hâkimiyet kurmak için kullanması anlamına gelmektedir (Ashforth, 1994: 755; Ashfort, 2009: 126). Başka bir ifade ile küçük tiranlık (zorbalık), kişinin gücünü baskıcı, kaprisli ve kinci olarak kullanarak (Tepper, 2007: 266; Ashfort, 2009: 126) başkaları üzerinde hâkimiyet kurmaya çalışmasıdır (Akca, 2017: 286).

Başkalarını aşırı derecede kontrol etme ve onlara keyfi, umursamaz ve cezalandırıcı bir şekilde davranma küçük tiranlıktır. Keyfilik, kişisel çıkarlar için yetki veya konum kullanma, kayırmacılık, örgütsel politikaları adil olmayan şekilde uygulama, küçümseme, baskı ile görüşünü kabul ettirmeye çalışma (Ashforth, 1994: 756-757), kendini büyük görme, düşüncesizlik (Schmidt, 2008: 6), zorlama, cesaret kırma ve sebepsiz ceza verme (Tepper, 2007: 266) küçük tiranların sergilemiş oldukları başlıca davranışlardır.

İtaati, öğrenmenin önüne koyan bir öğretmen; önemsiz bir hata yüzünden bir formu yeniden doldurmanızda ısrar eden banka memuru veya müşterilerin önünde bir satış görevlisine sözlü olarak saldıran mağaza müdürü küçük tiranlığa örnektir (Ashforth, 1994: 755). Bu gibi davranışlar çalışanların psikolojisini, algısını, düşüncesini ve inancını olumsuz etkileyebilir (Ahtar ve Şaukat, 2016: 277).

2.3. Narsist Liderlik

İlk olarak Havelock Ellis (1898) tarafından sapkın bir klinik durum olarak ifade edilen (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 618) narsizm terimi, bir nehirde suya yansıyan kendi görüntüsüne aşık olan ve (Stein, 2013: 284) başkalarından çok daha iyi olduğuna inanan bir adamın hikâyesi olan Yunan Narcissus mitinden gelmektedir. Narsist kişiler; yeteneklerini ve başarılarını abartırlar, diğerlerinden daha zeki, özel ve benzersiz olduklarını düşünürler. Bu kişiler bencildirler, kibirlidirler ve empatiden yoksundurlar. Başkalarının performanslarını beğenmezler ama kendi performanslarını abartırlar.

Narsistler, benlik saygılarını korumak için olumsuz geri bildirimde bulunanlara düşmanlık besler ve aşağılarlar (Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert ve DeMarree, 2008: 1664). Kibir, kendini beğenmişlik, yetki sahibi olma arzusu ve kin, narsist kişilerin başlıca kişilik özellikleridir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 617).

Narsistler; bencil, manipülatif, çıkarıcı ve sömürücü olma eğilimindedirler. Narsistler başkalarından gelen önerileri kabul etmezler. Bunu yapmak, onlara göre zayıf görünme anlamına gelmektedir. Bazı narsistler o kadar abartılmış bir özgüvene sahiptirler ki diğerlerinin kendilerine söyleyecekleri faydalı bir şeyleri olduğuna inanmazlar. Bu yüzden hiçbir şey öğrenemezler. Ayrıca diğerlerinin başarılarına ortak olurlarken, eksiklikler ve başarısızlıklar için sorumluluk almaktan kaçınırlar (Fenlason, 2013: 56). Hatta diğerlerin başarısızlıklarını göstermekten mutluluk duyarlar. Narsistler, değerli olan her şeyin kendilerinin olduğunu ve her şeyi bildiklerini düşünürler. Narsistler, kincidirler, güçlü bir intikam duygusuna sahiptirler ve (Stein, 2013: 285) kibirlidirler. Narsistler, kendilerinin özel ve benzersiz olduğuna inanırlar. Yüksek statülü kişiler veya örgütler tarafından anlaşılacaklarına veya bunlarla ilişki kurmaları gerektiğine inanırlar. Narsistler istismarcıdırlar ve kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarını kullanırlar. Ayrıca empatiden yoksundurlar ve başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını önemsemezler. Genellikle başkalarını kıskanırlar veya başkalarının onu kıskandığına inanırlar (Walker ve Watkins, 2023: 21-22).

Narsist liderler aşırı bir öz-önem duygusuna sahiptirler. Kendilerini örgütün ve etrafındaki herkesin ağırlık merkezi olarak görürler (Fenlason, 2013: 55-56). Narsist liderler temel olarak; çıkar, inanç (Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021: 706), gösteriş, güç ve hayranlık ihtiyaçları tarafından motive olurlar (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 617).

Narsist liderler kendilerine, hedeflerine, başarılarına ve nasıl görüldüklerine aşırı derecede önem verirler (Beightel, 2018: 12). Başkalarının fikir ve görüşlerine önem vermezler. Her şeyi bildiklerini ve her konuda konunun uzmanı olduklarını düşünürler. Başarısızlık durumunda sorumluluk almazlar ve kendilerinden başka herkesi suçlarlar (Elle, 2012: 9). Kötü bir dinleyicilerdir. Kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarından yararlanırlar. Empatiden yoksundurlar ve başkalarının duygularını hiçe sayarlar. Kibirlilerdir ve aşırı derecede kendilerini beğenirler. Başarılarını veya yeteneklerini abartırlar. Sürekli ilgi ve beğeniye ihtiyaç duyarlar. Eleştiriye karşı aşırı duyarlılardır ve

öfke, utanç veya aşağılama ile tepki verirler. Başarı veya gücü elde etmek için hırslıdırlar (Fenlason, 2013: 56).

Narsist liderler bencil ve hırslı olmalarına rağmen özgüvenden yoksundurlar ve aşağılık kompleksine sahiptirler. Bu tip liderler büyük başarılar elde etseler de bundan haz almazlar çünkü daha fazlasını isterler. Öz saygı eksikliği, aşağılık duygusu ve başarılarla değer vermeme; başkalarına kötü davranmalarına ve sömürmeye çalışmaya neden olmaktadır. Narsist liderler yaptıkları şeylerin en iyi şekilde yapıldığından ve başkalarının bu kadar iyi yapamayacağından o kadar emindirler ki, başkalarının onların standartlarına göre performans sergileyebileceğini kabul etmezler. Bu durum çalışanların kendilerinden şüphe duymalarına ve örgütten ayrılmalarına neden olabilir (Williams, 2005: 11).

2.4. Otoriter Liderlik

Otoriter liderler, kontrolü merkezileştirmek ve (Pizzolitto, Verna ve Venditti, 2023: 842) hâkimiyeti sağlamak için kendileri ve takipçileri arasındaki güç asimetrisini kullanırlar. Otoriter liderlik, tek taraflı karar vermeyi vurgulayan, astlar üzerinde mutlak otoriteyi ve kontrolü sağlamaya çalışan ve (Schuh, Zhang ve Tian, 2013: 632) astlardan sorgusuz sualsiz itaat talep eden bir liderlik tarzıdır (Schmidt, 2008: 11; Wang ve Guan, 2018: 1).

Otoriter liderler, örgütsel hiyerarşiler tarafından sağlanan otoritelerini, takipçilerinin mutlak itaatini talep etmek için kullanırlar (Pizzolitto, Verna ve Venditti, 2023: 841). Hedeflerini astlara dikte ederler, tam kontrole ve güce sahip olmaya çalışırlar (Walker ve Watkins, 2023: 4). Astlarının çıkarlarını ve bakış açılarını önemsemezler. Astlarının önerilerini göz ardı ederler (Schuh, Zhang ve Tian, 2013: 633). Bu tür liderler her zaman örgütte son sözü söylerler (Wang ve Guan, 2018: 2).

Güç ve kontrolle ilderlik etmenin olumsuz üç sonucu olabilir: Birincisi, yaratıcılığın bastırılmasıdır. Yöneticiler çalışanlardan, yaratıcılıktan ziyade emirleri yerine getirmelerini bekleyebilirler. Yöneticiler, projeleri sıkı bir şekilde kontrol ederek katı sınırlar çizebilirler. Bu durum çalışanların bu katı sınırların dışında düşüncelerini engelleyebilir. İkincisi, iletişim eksikliğidir. Yöneticiler, çalışanları izole ederek ve bilgileri sıkı bir şekilde kontrol ederek; çalışanlarının etkinliklerini azaltabilir, hayal

kırıklığını arttırabilir ve güvensizliği teşvik edebilirler. Üçüncüsü, güvensizliktir. Güvensizlik arttığında çalışanlar arasındaki huzursuzluk ve yabancılaşma artabilir; ilişkiler zayıflayabilir (Wilson-Starks, 2003: 3).

2.5. Toksik Liderlik

Bir dizi işlevsiz liderlik stiliyle ilişkilendirilen (Indradevi, 2016: 106) toksik liderlik terimi ilk olarak Amerikalı siyaset bilimcisi Dr. Marcia Whicker (1996) tarafından ifade edilmiştir (Walker ve Watkins, 2023: 7). Whicker (1996)'a göre toksik liderlik; uyumsuzluk, yetersizlik, bencillik, hoşnutsuzluk, kötü niyetlilik, aldatma ve çalışanların başarısızlıkları üzerinde yükselme gibi özellikleri zekice ve çok iyi bir şekilde gizlemektir (Reed, 2004: 67; Burns, 2017: 37). Wilson Starks (2003)'a göre toksik liderlik; motivasyonu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyerek çalışanlara ve örgüte zarar vermektir (Wilson-Starks, 2003: 2). Walton (2007)'a göre toksik liderlik; sömürücü, taciz edici, yıkıcı ve yasal olarak yozlaşmış zehirli davranışlar sergilemektir (Indradevi, 2016: 106-107). Lipman-Blumen (2005a)'e göre ise toksik liderlik; yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri nedeniyle; bireylere, gruplara, örgütlere, topluluklara ve hatta milletlere ciddi ve kalıcı zararlar vermektir (Lipman-Blumen, 2005a: 2).

Toksik liderlik, örgüte ve çalışanlara doğrudan veya dolaylı zarar veren; onlar üzerinde (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020: 1105) sistematik ve tekrarlayıcı olumsuz etkileri olan bir liderlik tarzıdır (Hadadian ve Sayadpour, 2018: 137). Toksik liderlik, başkalarına zarar verme veya başkalarının pahasına benliği ve kişisel çıkarları geliştirme arzusudur (Williams, 2005: 3). Toksik liderlik; (I) astların refahı için bir endişe eksikliği, (II) örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik ve (III) liderin öncelikle kişisel çıkarları tarafından motive edildiğine dair bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Reed, 2010: 58). Bu üç temel unsur, toksik lider sendromu olarak açıklanmaktadır (Schmidt, 2008: 73).

Toksik liderler tanımlanırken, genellikle kendi çıkarlarını düşünen, empati veya duyarlılıktan yoksun, kendi yeteneklerine ilişkin abartılı fikirlere sahip (Schmidt, 2008: 5), taciz edici, örgüt iklimine kayıtsız ve kötü niyetli gibi kavramlarla özdeşleştirilmiştir. Toksik liderler örgüt için bir zehirdir. Tanıyı ve bir panzehrin uygulanmasını zorlaştıran sinsi, yavaş, etkili (Reed, 2004: 71), bulaşıcı, kapsamlı bir zehirdir (Elle, 2012: 2-3).

Temas kurduğu her Şeyi, herkesi boğan ve bütün bir örgütü kaplayan zehirli bir buluttur (Williams, 2005: 1).

Toksik liderler; özdenetimden yoksun, takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini görmezden gelen (Walker ve Watkins, 2023: 8), mikro düzeyde yönetim anlayışına sahip, kaba, huysuz, tehditkâr, görüşlere değer vermeyen (Fenlason, 2013: 55), saygı göstermeyen (Reed, 2004: 70), yozlaşmış, ikiyüzlü, dürüst olmayan (Bhandarker ve Rai, 2018: 66), aşağılayıcı, hoşgörüsüz, kendini beđenmiŐ ve narsist davranışlar dahil olmak üzere yıkıcı ve işlevsiz davranışlar sergileyen kişiler olarak nitelendirilirler (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020: 1105).

Toksik liderler, takipçilerini etkilemek için “karanlık tarafın gücünü” kullanırlar (Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021: 705). Sabotaja, manipülasyona, etik olmayan, yasa dışı ve suç teşkil eden davranışlara başvururlar (Bhandarker ve Rai, 2018: 66). Toksik liderler zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yayarlar (Wilson-Starks, 2003: 2; Indradevi, 2016: 107). Liderliği kontrol altına almak olarak tanımlarlar (Schmidt, 2008: 73). Nitekim Robert Sutton (2007), toksik bir liderle karşı karşıya olunup olunmadığını belirlemek için Şu iki sorunun sorulması gerektiğini ifade etmiştir (Reed, 2010: 59): İlk olarak, liderle konuŐtuktan sonra; baskı altına alındığınızı, aŐađılandıđınızı, enerjinizin azaldığını veya kmsendiğinizi hissediyor musunuz? İkinci olarak, lider, gücünü güçlü olanlardan çok gcsz olanlara karşı mı kullanıyor? Eğer bu sorulara cevabınız “evet” ise toksik bir liderler karşı karŐıyasınız demektir.

Genellikle alıŐama ortamının havasını yöneticilerin sahip olduğu ruh hali belirler (Reed, 2004: 67). Flynn (1999)’e göre toksik liderler herhangi bir iş gününde örgütün iklimini (Schmidt, 2008: 73), zorbalık, tehdit ve sesini yükseltme araçlarıyla belirlerler. Zehirli bir ortam oluştururlar (Indradevi, 2016: 106-107). Rob Rosner zehirli bir ortamı Őöyle anlatmaktadır: “Her Şey amaçlarla ilgili fakat araçlar hakkında hiçbir Şey söylenmiyor. Yöneticiler sadece sopayı nasıl kullanacaklarını bilirler ve görünürde hiç havuç yoktur. Son olarak tüm çalışanların yüzünde acı ifadesi vardır.” (Reed, 2004: 67).

Toksik liderler gözlemedikleri yanlış bir Şeyi dzeltmediklerinde (Fenlason, 2013: 57); manipülasyonla, baskıyla, aldatmayla, egoyla ve aşırı hırsıyla, beceriksizce liderlik yaptıklarında yeni davranış standartlarını belirlemiş olurlar. Bu davranışlar; çalışanlara ve örgüt kültürüne geri dönüŐü olmayan zararlar verebilir. Toksik liderin düşmanca davranışları diğerlerine kolayca bulaŐabilir (Walker ve Watkins, 2023: 7).

Örgüt içerisinde sinsi ve fark edilmeden yayılabilir (Bhandarker ve Rai, 2018: 66). Nitekim örgüt kültürü bir nehir gibidir. Bu nehir zehirli hale geldiğinde, kıyısında su içenleri sessizce öldürür (Aubrey, 2012: 1).

Toksik liderler, amaçlarına ulaşmak için diğerlerini aşağı çekerek merdivenleri turmanır (Indradevi, 2016: 107). Toksik liderler başkalarını yıkarak başarılı olmaya çalışırlar. Çalışanları motive etmek yerine; bölgeyi koruma, savaşma ve kontrol etme konusunda övünürler. Toksik liderler örgüt içerisinde hiyerarşik olarak ne kadar yüksekte olurlarsa (Reed, 2004: 67-68) zehirleri o kadar etkili olur. Güçlerini, konumlarını kötüye kullanabilirler. Toksik liderler, astlarının refahlarının pahasına terfi almak (Aubrey, 2012: 1-2), kendilerini geliştirmek ve güçlü bir lider olarak görünmek için diğerlerini ezerler. Bu kişiler genellikle işlerinde bilgili ve başkalarıyla iyi ilişkilere sahip görünürler. Aslında işlerini astlarına devrederek, takipçilerinin fikirlerini gasp edip kendilerininmiş gibi göstererek ve yaşanabilecek herhangi bir olumsuzlukta hatalı ya da yetersiz görünmemek için bir günah keçisi belirlerler (Walker ve Watkins, 2023: 8).

Toksik liderler, görünürde kısa vadeli başarıya odaklanırlar. Üstlerine; etkileyici ve anlaşılır sunumlar yapmaktadırlar. Görevlerini coşkuyla yerine getirdiklerini göstermeye çalışırlar. Ancak, astlarının moral ve motivasyonundan habersizdirler veya kayıtsızdırlar. Toksik liderleri astlar bilir fakat üstler bilmezler (Reed, 2004: 67-69). Toksik liderler astlarını cezalandırırken bile terfi gözetirler. Bu durum üst düzey yöneticilerin toksik liderlerin olumsuz etkilerini görmemelerine veya habersiz olmalarına neden olabilir. Üst düzey yöneticiler genellikle toksik liderlerin becerileri hakkında abartılı bir görüşe sahiptirler. Bu yüzden üst düzey yöneticiler toksik liderlerin olumsuz yönlerini görmezden gelebilir, bazı davranışlarını sadece “biraz kaba” olarak görebilir (Reed, 2010: 59) ya da işlerin kısa vadede halledildiği ve görevlerin yerine getirildiği için toksik liderleri ve sonuçları, iş gücü maliyetine tercih edebilirler (Williams, 2005: 15).

Toksik bir örgütte, toksik lidere itaat eden ve onlara “evet” diyen çalışanlar, ödüllendirilip terfi ettirilirken; eleştirel düşünen, sorgulayan ve zihinsel kaynaklarını örgütün iyileşmesi için kullanan çalışanlar, karar verme süreçlerinden, üst düzey yönetici pozisyonlarından uzak tutulurlar ve güvenilmez olarak görülürler (Schmidt, 2008: 4-5). Ancak liderlerin her dediklerine “evet” diyen çalışanlara aşırı derecede güvenmeleri, stratejik hatalara (Conger, 1990: 50), beceriksizliklerinin astlara ve örgüte nasıl zarar verdiğini fark edememelerine neden olabilir (Walker ve Watkins, 2023: 7).

Toksik liderler, değişen derecelerde toksisiteye sahiptirler. Yelpazenin bir ucunda; vasıfsız, verimsiz ve liderlik için gerekli yetenekten yoksun oldukları gerçeğinin farkında olmayan işlevsiz liderler yer almaktadır. Diğer uçunda ise, başarılarının ve olumlu imajlarının, başkalarına vermiş oldukları psikolojik ve hatta fiziksel zararlarla geliştiiğine inanan lider tipi yer almaktadır (Williams, 2005: 3). Nitekim asabi, kararlı, talepkar bir lider mutlaka toksik değildir. Yumuşak bir sese ve samimi bir görünüme sahip bir lider de toksik olabilir (Reed, 2004: 67). Toksik liderler; hepimizin şikayet etmeyi sevdiği, sıradan otoriter yöneticiler, güvenilmez siyasi liderler, aşırı katı ebeveynler ve hatta zor eşler değildir. Aksine, toksik liderler, yıkıcı davranışları ve işlevsiz kişisel nitelikleri sayesinde, yönettikleri bireyler, aileler, örgütler, topluluklar ve hatta tüm toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı zehirli bir etki yaratan kişilerdir (Lipman-Blumen, 2005b: 2).

Toksik liderler toksik olmayan bölgeden hızla çıkıp toksik bölgeye girebilirler. Bunun nedeni bireyin göstermiş olduğu çabalara rağmen hedeflerine ulaşamamasından ve hayal kırıklığından kaynaklanabilir. Toksik olmayan bölgeden toksik bölgeye geçiş, hüsrana ve başarı için seçilen iyi huylu araçların başarısız olmasına verilen tepki olarak düşünülmektedir. Liderler; yetersizlik, muhakeme eksikliği veya ego yoluyla takipçileri üzerinde zehirli bir etki yaratabilirler ancak daha sonra yapıcı bir liderlik düzeyine ulaşabilirler (Lipman-Blumen, 2011: 339).

En toksik lider bile her zaman zehirli olmayabilir. Bir lider, bazı durumlarda zehirli olabilir, bazı durumlarda ise olmayabilir. Aynı lider, oldukça benzer durumlarda, farklı zamanlarda, farklı türlerde ve derecelerde toksisite sergileyebilir (Lipman-Blumen, 2005b: 2). Ayrıca toksik liderler, çalışanlarla geliştirdikleri ilişkilere bağlı olarak farklı tür ve derecelerde toksisite sergileyebilir ve eylemlerinin sonucunda, farklı tür ve düzeylerde zarar verebilirler (Lipman-Blumen, 2005a: 1). Bu durum toksik liderlerin bazı çalışanlar tarafından kahraman olarak görülmesine, bazı çalışanlar tarafından ise tam tersi olarak görülmesine neden olabilir (Lipman-Blumen, 2005b: 2).

Williams (2005)'a göre toksik liderlik insan doğasının bir yönünü yansıtmaktadır. Bu yüzden her örgütte görülebilir (Williams, 2005: 14). Örneğin; korku salarak ülkesini ve yakın çevresini yöneten bir politikacı, bir dizi kötü iş kararları alarak şirketi iflas ettiren bir CEO ve cinsel tacizde bulunan bir din adamı toksik lider olarak nitelendirilebilir (Schmidt, 2008: 2).

Tüm toksik liderler etkisiz değildirler. Birçoğu amaçlara ulaşmada son derece başarılıdır. Steele (2004), toksik liderlerin genellikle hedeflerine ulaşmada yetersiz veya etkisiz olmadıklarını (Burns, 2017: 37), zehirli olmalarına rağmen görevlerini yerine getirmede başarılı olduklarını ifade etmiştir. Steele (2011), bu toksik liderlerin güçlü liderler olabileceğini ve onları toksik yapan şeyin her şeyden önce ve doğuştan gelen kendi çıkarlarını elde etme arzuları olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, görevlerin yerine getirilmesi veya amaçların gerçekleştirilmesi, takipçiler için olumlu sonuçlar anlamına gelmemektedir (Walker ve Watkins, 2023: 8). Toksik liderler son derece yetkin ve etkili olsalar da sağlıksız bir örgüt ortamının oluşmasına katkıda bulunurlar ve sonuçları görev sürelerinin çok ötesine uzanabilir (Reed, 2004: 67).

2.5.1. Toksik Liderliğin Boyutları

Çelebi ve arkadaşlarına (2015) göre toksik liderlik dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şu şekildedir: Değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruh hali (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015: 257).

- **Değer Bilmezlik:** Bu boyut toksik liderlerin; önemsememe, küçümseme, kişilerarası zayıf ilişkiler kurma (Ünüvar, 2023: 32), sürekli olarak eleştirme, değer vermeme ve çalışanların yaptıkları hataları sürekli yüzlerine vurma davranışlarını içermektedir. Bu olumsuz davranışlar çalışanların kendilerini yetersiz ve değersiz hissettirmelerine neden olabilir (Fayganoğlu, Can Yalçın ve Begenirbaş, 2022: 265).

- **Çıkarıcılık:** Çıkarıcılık boyutunda lider; kendi çıkarlarını ön planda tutmakta ve menfaatleri doğrultusunda hareket etmektedir (Ünüvar, 2023: 32). Astları arasından kendisine yarar sağlayabileceğini düşündüğü çalışanlarına farklı davranmaktadır. Genel olarak astlarının emek ve başarılarını kendisine mal ederken, hataların veya başarısızlıkların sorumluluğundan kaçınmakta ve bu durumdan astlarını sorumlu tutmaktadır (Fayganoğlu, Can Yalçın ve Begenirbaş, 2022: 264).

- **Bencillik:** Bu boyutta toksik liderler sadece kendi çıkarlarını gözetmektedirler, iyi niyetten yoksundurlar, geçimsizdirler (Fayganoğlu, Can Yalçın ve Begenirbaş, 2022: 264), diğerlerinden daha yetenekli ve mükemmel olduklarına inanırlar. Örgütün kendisi sayesinde başarılı olduğunu düşünürler (Ünüvar, 2023: 32).

• **Olumsuz Ruhsal Durum:** Olumsuz ruhsal durum, liderin olumsuz ruh hali sonucu ortaya çıkan eylemlerinin çalışanlar ve örgüt iklimi üzerindeki etkisine yönelik değerlendirmeleri içermektedir (Ünüvar, 2023: 32). Toksik liderler, yıkıcı tavırları ve narsisistik davranışları ile önce diğerlerinin ilgisini çekmekte, ardından onları manipüle ederek sinsice arkalarından ayaklarını kaydıracak planlar yapmaktadırlar (Fayganoğlu, Can Yalçın ve Begenirbaş, 2022: 264).

2.5.2. Toksik Liderliğin Türleri

Toksik liderlik iki uç arasında çok sayıda tipte ortaya çıkabilir. Toksik liderin örgüte ve çalışanlara verdiği zararın miktarı ve derecesi, toksik lider tipinin karakterize edilmesine yardımcı olabilir (Williams, 2005: 6).

2.5.2.1. Devamsız Lider

Devamsız lider, örgütten ve çalışanlardan kopuktur. Örgütteki fiziksel varlığı nedeniyle yalnızca karar verme, gelecek planlama ve program yürütme süreçlerinde yer almaktadır. Diğerlerinin görüşünü almaz veya görüşünün onaylanması için danışır. Devamsız liderler buldukları örgütte bir lider boşluğu hissettireceklerinden kargaşa ve çatışmalar kaçınılmaz hale gelebilir. Çalışanlar liderleri tarafından yönlendirilmeyi arzulayabilirler. Lider, örgütten kopuk veya örgütte yoksa çalışanlarda kafa karışıklığı ve düzensizlik oluşabilir, örgütte kargaşanın ve çatışmanın sona ereceğine dair umutları tükenebilir (Williams, 2005: 7).

2.5.2.2. Yeteneksiz Lider

Yeteneksiz liderler, örgüt içerisinde etkin davranışlar üzerinde irade sahibi değildirler. Bu liderler yetenek eksikliği yüzünden beceriksiz, dikkatsiz, tembel veya özensizlerdir. Belirsizlik ve stres zamanlarında, etkili bir şekilde hareket etmezler, tepki göstermezler ve fikirlerini başarılı bir şekilde iletmezler. Çalışanları eğitmezler veya yetkilerini devretmezler. Çalışanlar sadece liderlik istemezler, yetkin liderlik de isterler. Yetkin bir liderin yokluğu, örgüte zarar verebilir (Williams, 2005: 7).

2.5.2.3. Bağımlı Lider

Bağımlılık ilişkisi, bağımlı kişinin olumsuz veya eksik davranışlarını gizlemek için çaba sarf etmeyi içermektedir. Bağımlı lider çalışanlarının standart altı performansları için kişisel sorumluluk alır ve onların duygularını incitmemek için hiçbir uyarıda bulunmaz. Bu durum bağımlı liderin iş yükünü ve sorumluluğunu artırır. Bağımlı lider, sorunlarla yüzleşmekten ziyade sorunları örtbas etmeyi tercih eder. Bağımlı lider güvensizliğe ve belirsizliğe neden olur. Gerçek sorunları, meseleleri ve geleceği ele alma konusunda ihmalkârdır (Williams, 2005: 7).

2.5.2.4. Pasif-Agresif Lider

Pasif-Agresif lider, görevleri yeterince yerine getirme taleplerine karşı direnme eğilimindedir. Yoğun bir başarısızlık korkusu vardır. Performansının standartlara uygun olmayacağını ve bu nedenle başarısız olacağını düşündüğü için en iyi performansını sergileme konusunda isteksizdir. İyi performans gösterme konusundaki isteksizliği; erteleme, oyalanma, inatçılık, utangaçlık ve verimsizlik ile sonuçlanır. Pasif-Agresif lider acelecidir, aniden öfkelenir, hayal kırıklığı yaşar ve hemen ardından pişman olur. Görevini yerine getirecektir ancak daha sonra zorlandığı için gücenecektir. Çalışanlar, bir sonraki öfke patlamasının ne zaman ve ne sebeple olacağını sürekli merak ederek diken üzerinde bekleyeceklerdir. Bu koşullar altında, örgütte olumlu bir değişikliğin meydana gelmesi imkânsız hale gelebilir (Williams, 2005: 7-8).

2.5.2.5. İşgüzar Lider

İşgüzar lider enerjiktir, huzursuzdur, sürekli hareket halindedir ve odaklanamamaktadır. Bir projeye veya konuya belli bir süre tam olarak odaklanabilir ve daha sonra belli bir sebep olmaksızın başka bir konuya odaklanabilir. Uzun saatler boyunca çalışmakta fakat verilen göreve tam olarak odaklanamamaktadır. İşgüzar lider durmaksızın; taramakta, gezinmekte, baskı yapmakta, konuşmakta, seyahat etmekte, plan yapmakta, kandırmakta, şaka yapmakta, pohpohlamakta ve büyük bir çalışma performansı sergilemektedir. İşgüzar lider manipülatiftir ve etrafındakileri daha fazla

manipüle etmek için kendisini bilgi akışının merkezi haline getirmektedir. İşgüzar lider ilginin kendisinde olmasını beklemektedir (Williams, 2005: 8).

2.5.2.6. Paranoyak Lider

Paranoyak lider, başkalarının onun performansını, liderliğini ve başarılarını küçük düşürmeye çalıştığına inanmaktadır. Kendisine ve becerilerine güvenmemekte ve diğer yetenekli insanları kıskanmaktadır. Herhangi bir eleştiriye müsamaha göstermemektedir çünkü bunu kendisine ve otoritesine karşı kişisel bir saldırı olarak algılamaktadır. Kendisine karşı olumsuz girişimlerde bulunduğunu düşündüğü kişilere karşı düşmanca davranmaktadır. Bir söz veya eylem ne kadar masum veya gerçek olsa da paranoyak lider bunun arkasında gizli bir niyet aramaktadır. Bu korku ve paranoya, onu çalışanları yakından takip etmek ve örgütteki her şeyi tam olarak kontrol etmek için çaba sarf etmeye itmektedir. Eğer bir başkası kontrol sağlamaya çalışırsa veya örgütsel faaliyetin herhangi bir bölümünü kontrol etmeye çalışıyor gibi görünürse, o kişiye karşı düşmanlık besler. Bu durum zamanla çalışanların pasif olmayı öğrenmelerine ve tüm yorumları, görüşleri ve gözlemleri kendilerinde saklamalarına neden olur. Kıskançlık, düşmanlık ve pasiflik; örgütteki korkuyu ve endişeyi besler. Böyle bir örgütte sadece paranoyak lider insiyatif almaktadır (Williams, 2005: 8-9).

2.5.2.7. Katı Lider

Katı lider, sert ve boyun eğmezdir. Yeni fikirlere ve yeni bilgilere karşı kapalıdır. Değişen zamana uyum sağlamak isteksizdir. Katı liderlikte kararlılık ön plana çıkmaktadır. Katı lider, haklı olduğuna ve haklı olan tek kişinin kendisi olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, diğer görüşleri önemsemez. Eleştirilere veya muhalif görüşlerle karşı karşıya kalmamak için çevresinde kendisi gibi düşünen çalışanlar bulundurur. Örgütteki çalışanlar onun gibi düşündüklerinde, onun fikirlerine ve vizyonuna uyduklarında ve katı liderin inandığı hiçbir şeyi eleştirmediklerinde onun liderliğini sürdürmesine katkı sağlayacaklardır. Bu durum, esnekliğin katılığa karşı ezici bir üstünlüğünün olduğu ve sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin

değişmemesine; durağan, katı ve verimsiz bir hale gelmesine neden olabilir (Williams, 2005: 9).

2.5.2.8. Denetleyici Lider

Katı lidere çok benzeyen denetleyici lider, katılığı bir adım öteye taşımaktadır. Denetleyici liderlerin ihtiyaç duydukları kesinlik ve netliktir. Bunu elde etmek için kararları kendileri verirler. Katı liderler etrafını kendileriyle benzer düşüncelere sahip çalışanlarla çevrelerken ve onlara belirli yetkileri devrederken, denetleyici liderler devretmezler. Büyük ya da küçük her karara dâhil olurlar. Denetleyici liderler süreç odaklılardır. Örgütün vizyonu ve geleceği hakkında bir kavrayışa sahip olmasa da günlük operasyonların yürütülmesi ile ilgili süreçlerle olağanüstü derecede ilgilenirler. Her şeyin net olarak tanımlanmasından, hiyerarşik hale getirilmesinden ve verimlilik sağlayan süreçlerin uygulanmasından heyecan duymayan veya bu süreçlere dâhil olmayan çalışanları küçümserler. Denetleyici liderin katılığı ve mükemmeliyetçiliği, çalışanların sürece veya sonuçlara hiçbir katkı sağlamadıklarını düşündükleri için kişisel endişeye ve korkuya yol açabilir. Bu durum yetenekli ve zeki çalışanların örgütten ayrılmalarına veya rutin görevlerini yerine getirmelerine ve pozitif değişimlerin olmamasına neden olabilir (Williams, 2005: 9-10).

2.5.2.9. Zorlayıcı Lider

Zorlayıcı lider, katı liderin ve denetleyici (kontrolcü) liderin özelliklerine sahiptir. O da benzer şekilde katı, hayatının tüm yönlerini tamamen kontrol etme ihtiyacına sahiptir ve mükemmeliyetçiliğe aşırı derecede önem vermektedir. Zorlayıcı lider gerçek duyguların ifade edilmesini yanlış bulmaktadır. Bu yüzden kendi duygularını sıkı bir şekilde kontrol etmeye ve bastırmaya çalışır. Duygularını bastırmaya çalışan bu tür liderler, ani öfke patlamaları yaşayabilirler. Bu durum çalışanların korku yaşamalarına ve çalışma ortamının olumsuz etkilenmesine neden olur (Williams, 2005: 10).

2.5.2.10. Ölçüsüz Lider

Ölçüsüz liderler özdenetimden yoksundurlar. Aşırı derecede tolerans göstermekten kaçınmazlar ve aşırı tolerans gösterdiklerinde tedbirli davranmazlar. Aşırılıklar; basit veya karmaşık olabilir ancak çoğu zaman ahlaki açıdan sorgulanabilir. Aşırılıklar; güvensizliğe, hayal kırıklığına ve verimsizliğe neden olabilir (Williams, 2005: 10).

2.5.2.11. Uygulayıcı Lider

Uygulayıcı liderler, itaatkâr ve genellikle ikinci adam konumundadırlar. Liderine uymakta ve liderin arzularını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Lideri toksik bir lider değilse, çalışanlara, örgüte ve sisteme sadık kalırlar. Ancak, toksik bir liderle çalışırlarsa, kendileri de toksik hale gelebilirler. Diğerlerinin onayından ziyade, liderinin onayını önemserler. Uygulayıcı liderler, örgütte asli konuma asla ulaşmazlar ancak diğerlerinin başarısı için bir araç olurlar. Uygulayıcı liderler, toksik liderlerinden daha fazla örgüte zarar verirler çünkü toksik liderlerinin davranışlarını geliştirirler (Williams, 2005: 10-11).

2.5.2.12. Duyarsız Lider

Duyarsız liderler; umursamaz, kaba ve başkalarının ihtiyaçlarını ve isteklerini önemsemezler. Bu tip liderler çalışanlarına karşı empati duymazlar, ilgi göstermezler veya onların görüş ve eleştirilerini dikkate almazlar. Çalışanlarına karşı duyarsız, umursamaz, sert ve katıdırlar. Kibirli, nezaketsiz, yıpratıcı ve bencildirler. Duyarsız liderler, çalışanların onlardan korktuklarını ve çekindiklerini bildiklerinde bundan gurur duyar ve haz alırlar. Duyarsız liderler çalışanların benlik imajını ve motivasyonlarını olumsuz etkilerler (Williams, 2005: 11).

2.5.2.13. Sokak Dövüşçüsü Lider

Sokak dövüşçüsü liderler, bencil ama çekicidirler. Ne pahasına olursa olsun kazanma konusunda rekabetçi bir vizyona sahiptirler. Kendisine sadık olanlara karşı iyidirler ve kazanmaları konusunda onlara yardım ederler. Ancak kendisiyle aynı fikirde olmayanlara veya muhalif olanlara karşı acımasızdırlar. Örgüt içerisinde gruplaşmalara destek verirler ve taraftarı olduğu grubun kazanması için mücadele ederler. Kendi grubuna dâhil olmayan çalışanları muhalif ilan etmek, dışlamak ve cezalandırmak için harekete geçerler. Sokak dövüşçüsü liderlerin sahip oldukları yetersizlik ve aşağılık duyguları, kendilerini üstün gördükleri herkese karşı kendilerini kanıtlamaya çalışmalarına yol açar. Sokak dövüşçüsü liderler, kısa vadeli hedeflere ulaşan üretken liderler olsalar da işbirlikçi ve açık örgüt yapısını olumsuz etkilerler. Bu toksik liderler, çalışanları haklı olduklarına inandırarak desteklerini alırlar. Bu durum örgütte ahlaki çözümlere yol açabilir (Williams, 2005: 11-12).

2.5.2.14. Yozlaşmış Lider

Güç ve açgözlülük, yozlaşmış lideri motive eder. Bu liderler güç ve maddi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yalan söylerler, hile ve hırsızlık yaparlar. Yalan genellikle güç ihtiyacını beslerken, aldatma ve hırsızlık para ihtiyacını beslemektedir. Yozlaşmış liderler, kendi ihtiyaç ve arzularını çalışanlarınkinden önde tutarlar. Yozlaşmış liderler genellikle; ahlak dışı, etik olmayan ve yasa dışı alanlarda faaliyet yürütürler. Sonunda kendilerini bir aldatma labirenti içinde bulurlar. Çalışanlar liderlerinin yozlaştığının farkına vardıklarında örgüt olumsuz etkilenebilir (Williams, 2005: 12).

2.5.2.15. Dar Görüşlü Lider

Dar görüşlü liderler “öteki”nin, yani doğrudan sorumlu oldukları grup veya örgütün dışındakilerin sağlığını önemsemezler veya hiçe sayarlar (Aubrey, 2012: 16). Başka bir ifade ile dar görüşlü liderler, kendilerini ve örgütlerini diğerlerinden ayırmakta ve diğerlerinin refahını hiçe saymaktadırlar. Dar görüşlü liderlere göre insan hakları, çalışanlarının ihtiyaçları ve isteklerinden daha az önemlidir. Dar görüşlü liderlerin

çalışanlarına öncelik vermeleri takdir edilebilir fakat diğerleri için bu durum olumsuz sonuçlara yol açabilir. Dar görüşlü liderlik, kendi bileşenlerini her şeyden önce tutma ve koruma eğiliminde olan siyasi arenalarda daha çok gözlenebilir (Williams, 2005: 12).

2.5.2.16. Zorba Lider

Zorba liderler; hırçın, sert ve öfkeli dirler. Kendilerinden daha iyi performans gösteren kişileri kıskanırlar. Zorba liderlerin başkalarını aşağılamak ve ezmek gibi ihtiyaçları vardır. Zorba liderlerin asıl amacı başkalarını incitmek ve onları küçük düşürmeye çalışmaktır. Zorba liderler kendilerini doğrulamak için diğerlerini yalanlarlar. Zorba liderler; kendilerine ve yeteneklerine güveniyor gözükürler ancak gerçekte diğerlerinin onun ne kadar beceriksiz olduğunu öğrenmelerinden çok korkarlar. Kendilerine avantaj sağlayan bir çalışma ortamı sağlayabilmek için tehditlere başvurabilirler ve korku salabilirler. Zorba liderler, çalışanların ondan korktukları takdirde daha fazla kontrol sahibi olabileceklerini düşünürler. Bunlarla birlikte aslında zorba liderler korkaktırlar ve ciddi bir şekilde meydan okunduğunda geri adım atarlar. Daha sonra, meydan okuyandan intikamını alabilmek için doğru zamanı beklerler. Bu tür liderler, eziyet ettikleri için çalışanlar üzerinde kalıcı olumsuz etkilere neden olurlar (Williams, 2005: 12-13).

Zorba liderler, astlarını aşağılarlar ve hakaret ederler. Öfke, korku, sindirme, nefret, tehdit ve intikam gibi teknikler yönetim tarzlarını şekillendirmektedir. Bu durum personel devir oranının artmasına, düşük morale, verimsizliğe (Elle, 2012: 11), mesleğin lekelenmesine, değerlerin ve güvenin aşınmasına neden olabilir (Aubrey, 2012: 12).

2.5.2.17. Kötü Lider

Zorba liderler eziyetlerini fiziksel hale getirdiklerinde kötü lidere dönüşürler. Kötü liderler acıyı bir güç aracı olarak kullanırlar. Kötü liderlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanların da kötü olması gerekir (Williams, 2005: 13).

2.5.2.18. Gangster Lider

Gangster liderler, bir güç tüccarı olarak nitelendirilirler. Bu liderler, güçlerini ve konumlarını güvence altına almak için insanları araç olarak kullanırlar. Kimseye borçlu olmayı sevmeyenler, zaaflarını başkalarının bilmesini istemezler. Bu yüzden başkalarının onlara hayranlık duymalarından ziyade, onlardan korkmalarını tercih ederler. Bu liderler son derece ketumdurlar, çok az sırdaşları vardır ve asla her şeyi tek bir kişiye anlatmazlar. Bilgileri istifler ve saklarlar, astlara yalnızca görevlerini yerine getirebilecek kadar bilgi verirler. Üst düzey yöneticilerin veya örgüt dışından birilerinin, bu tip liderlerin astlarını başarılı bulmaları ve takdir etmeleri onların gerginleşmelerine neden olur (Elle, 2012: 12).

2.5.2.19. Dönek, Hain ve Suçlayan Lider

Sadakat eksikliği ile karakterize edilen bu liderlik türünde, liderler kendilerini kurtarmak için astlarını feda ederler. Bu liderler kimseye güvenmezler, paranoyaktırlar, kurnazdırlar, samimi değildirler ve hata bulmakta hızlıdırlar. Başarısızlıklardan astlarını sorumlu tutarlar ve onları başkalarına kötülerler. Bu liderler kaba değildirler, kibardırlar ve samimiyetsiz bir gülümsemeye yaklaşırlar. Kaba sözler yerine nazik sözler kullanırlar ancak sadakatsizlikleri nedeniyle çalışanlarının arkasından iş çevirirler (Elle, 2012: 12).

2.5.2.20. Kazanova Lider

Kazanova lider, cinsel veya başka türlü taciz edici davranışlarda bulunan zehirli bir liderdir. Liderlerin bu tür davranışlar sergilemeleri güven kaybına neden olur (Elle, 2012: 13).

2.5.2.21. İradesiz Lider

İradesiz liderler; kararsızlık, kendini koruma ve önemli konularda kararlı bir duruş sergileyememe ile karakterize edilirler. Enerjilerinin büyük bir kısmını, üstlerinin lütuflarını kazanmak için güvenli bir orta yol bulmaya harcarlar. Nitelikli çalışanlara

rehberlik edemezler. Korku bu tip liderlerin, eylemlerini veya eylemsizliklerini kontrol etmektedir. Üstleri, akranları ve astları nezdinde zamanla saygı ve güvenilirliklerini kaybederler (Elle, 2012: 13).

2.5.2.22. Zombi Lider

Zombi liderler; statükodan memnun olma, tembellik, devamsızlık, tutku ve coşku eksikliği ile karakterize edilirler. Eylemsizlikleri, sürekli görev yerinde olmamaları ve motivasyon eksiklikleri; örgütü olumsuz etkiler. Örgüt içerisinde bir ilgisizlik havası oluştururlar. Bu durum çalışanların örgütün amaçlarına kayıtsız kalmalarına neden olur (Elle, 2012: 14).

2.5.3. Toksik Liderlerin Özellikleri

Liderliğin karanlık tarafını temsil eden toksik liderler, astlarının motivasyonlarına zarar verdiği düşünülen benmerkezci ve egoist tavırlarla karakterize edilirler (Reyhanoglu ve Akin, 2020: 158). Liderin benmerkezci işlevsiz özellikleri, bir örgütü yok edebilir. Bunlarla birlikte abartılı öz-değer duygusu, sürekli kendine odaklanma, gerçek benlik ile hayali benliği ayırt edememe liderin kendini yenileme kapasitesini sınırlayabilir (Williams, 2005: 4).

Toksik liderlerin olumsuz özellikleri psikolog Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile açıklanabilir. Maslow, insan ihtiyaçlarını beş seviyeli bir piramitte göstermiş ve insanların belirli bir seviyedeki ihtiyaçlar karşılandıkça yukarı doğru hareket edebileceklerini söylemiştir. İlk basamağı oluşturan temel fizyolojik ihtiyaçlarla başlayan seviye, güvenlik, sevgi ve aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme ile son bulmaktadır. İhtiyaçlar ve arzular herhangi bir seviyede karşılanmadığında, birey bir sonraki seviyeye ilerleyemez. Güvenilir liderler genellikle dördüncü veya beşinci seviyede faaliyet gösterirken, toksik lider ikinci seviyedeki güvenlik ihtiyaçlarını veya üçüncü seviyedeki sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını karşılamakla ilgilenirler (Williams, 2005: 2-3). Fiziksel ve güvenlik kaygıları gibi daha düşük düzeydeki ihtiyaçların karşılanmaması durumunda toksik davranışlar ortaya çıkabilir. Örnek olarak, temel güvenlik ihtiyaçlarını karşılamayan toksik liderler; korkunun ve güvensizliğin üstesinden gelebilmek için yıkıcı

davranışlar sergileyebilirler. Benzer şekilde, toksik liderlerin sevgi ve ait olma ihtiyacındaki eksiklikler; boşluk, yalnızlık ve dışlanma olarak kendini gösterebilir. Ayrıca toksik liderlerin davranışları, dördüncü seviyedeki saygınlık ihtiyaçlarını karşılayamadıklarını göstermektedir. Bu duruma; yetersizlik, memnuniyetsizlik, sorumsuzluk, hırs, kibir, aldatma, kötü niyetli olma, kin, intikam, görevi kullanma ve (Elle, 2012: 7) gücü kötüye kullanarak takipçiler üzerinde baskı yaratma gibi kişisel özelliklerin birçoğu neden olabilir (Walker ve Watkins, 2023: 15).

Toksik liderlerin diğer başlıca özellikleri: Ego, bencillik, aldatma, uyumsuzluk, hoşnutsuzluk (Elle, 2012: 5), öz-farkındalık yoksunluğu, özdenetim eksikliği, güven eksikliği, başkalarının çıkarlarını gözetmeme, kendi duygularını önemseme, esnek olmama, önem vermeme (Saleem, Malik ve Malik, 2021: 3), otokratlık, sinirlilik, gerçekçi olmayan beklentiler, kayırmacılık (Indradevi, 2016: 107), dürüst olmamak, ahlaksızlık, açgözlülük, umursamazlık, korkaklık, duyarsızlık, bilişsel yetenek ve muhakeme eksikliği şeklindedir. Toksik liderlerde birçok işlevsiz kişilik özelliği aynı anda var olabilir ve (Lipman-Blumen, 2011: 338) çoğu durumda özelliklerinin bir kombinasyonunu sunabilirler. Bu özellikler ne kadar fazla sergilenirse lider o kadar toksik kabul edilir (Williams, 2005: 2).

Liderlikte dürüstlük eksikliğine kesinlikle yer yoktur. Aksi takdirde liderin; alaycı, ikiyüzlü veya güvenilmez olarak nitelendirilmesine neden olabilir. Lidere güven duyulmaması; örgütün zarar etmesine, hükümetin güvenilirliğini kaybetmesine ve ordunun mağlup olmasına neden olabilir. Hırs, liderlerin; gücü, şanı ve serveti diğerlerinin refahına tercih etmelerine neden olabilir. Ego, liderlerin kendi karakterlerindeki kusurlarına karşı kör olmalarına ve böylece yenileme kapasitelerinin sınırlanmasına yol açabilir. Açgözlülük, liderleri, parayı ve paranın satın alabileceği şeyleri listenin en başına koymalarına itebilir. Umursamazlık, liderlerin yapmış olduğu davranışların başkalarına verdiği zararı önemsememelerine neden olabilir. Bilişsel yetenek ve muhakeme eksikliği, liderlerin ilgili sorunların doğasını anlamalarını ve liderlik durumlarında yetkin ve etkili bir şekilde hareket etmelerini sınırlayabilir. Duyarsızlık, liderlerin başkalarının ihtiyaç ve duygularını görmezden gelmelerine neden olabilir. Kibir, liderlerin kendilerini mükemmel olarak algılamalarına neden olduğu için, hata yaptıklarını kavrayamamalarına neden olabilir. Bu da hatalarını kabul etmelerini engeller ve bunun yerine ters giden her şey için başkalarını suçlamalarına yol açar.

Sorumsuzluk liderlerin, yaptıklarının hesabını vermeyi reddetmesine neden olur. Doğru olanı yapmaya gerek görmezler çünkü yanlış yapmanın bir cezasını görmezler. Sorumsuzluğun bir adım ötesi ahlaksızlıktır. Ahlaksızlık, liderlerin kendilerini belirli ahlaki kuralların dışında görmelerine sebep olabilir ve doğruyu yanlıştan ayırt etmelerini imkânsız kılabilir. Korkaklık, liderlerin zor seçimlerden çekinmelerine yol açabilir. Korkak liderler; zor zamanlarda karar alamazlar, kararlarının arkasında duramazlar ve bu yüzden zayıf noktaları göremezler ve gerekli değişikliği yapamazlar. Bir liderdeki korkaklık, savaş alanında olduğu gibi basit bir fiziksel cesaret eksikliğinden çok daha fazlasıdır (Lipman-Blumen, 2011: 337-338; Williams, 2005: 3-5).

Toksik liderler, dürüstlük eksikliğinin, bencilliğin, hırsın, sorumsuzluğun ve sahip olabilecekleri diğer tüm kusurlu özelliklerin; liderlik rollerinde kabul edilemez olduğunu bilirler. Bu nedenle başka bir kusur olan aldatmayı benimseyebilirler (Dobbs ve Do, 2018: 6). Toksik liderler çıkarları için başkalarını kandırmaya çalışırlar. Örgütü ve çalışanlarını önemsemeleri gerektiğini bildiklerinden, sözde bir ilgi duygusu sergileyebilirler. Gerçek niyetleri sosyal, ahlaki ve örgütsel olarak kabul edilemez olduğundan, çoğu zaman niyetlerini gizlerler. Aldatma, örgüt içinde düzen için gerekli olan inanç ve güvenle çelişebilir (Williams, 2005: 5).

Toksik liderler, psikopati özellikler, kişilik bozukluğu (Omar ve Ahmad, 2020: 960), düşük benlik saygısı (Williams, 2005: 14), bilinmeyenden korkma, başarısızlık korkusu, yetersizlik duygusu, güven eksikliği ve aşırı özgüven gibi çözülmemiş psikolojik sorunlara sahip olabilirler (Elle, 2012: 8). Nitekim Goldman'a (2009) göre, toksik liderlikle bağlantılı dört kişilik bozukluğu vardır: Paranoid kişilik bozukluğu, antisosyal kişilik bozukluğu, borderline kişilik bozukluğu ve narsisistik kişilik bozukluğu (Walker ve Watkins, 2023: 18-19). Tüm bu olumsuz özelliklerin kombinasyonu toksik liderliği oluşturmaktadır. Toksik liderler, bu olumsuz (Schmidt, 2008: 1), yıkıcı ve işlevsiz özellikleri nedeniyle; çalışanları, grupları ve örgütleri sürekli zehirleyebilirler. Çalışanlara ve örgüte zarar verebilirler (Kayanı ve Alasan, 2021: 12).

2.5.4. Toksik Liderlerin Davranışları

Toksik liderler davranışlarıyla örgüt içerisinde çatışma, kargaşa, eşitsizlik ve bölücülük yaratabilirler. Çalışanların güvenliğini ve özgüvenini tehdit eden davranışlar

sergileyebilirler. Toksik liderin kendi davranışını hiçbir zaman olumsuz olarak değerlendirmezler ve davranışlarının sosyal olarak kabul edilebilir olduğuna inanırlar (Bhandarker ve Rai, 2018: 66). Toksik liderler genellikle politik davranışlar sergilerler ve (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013: 589; Burns, 2017: 46) politik becerilere sahiptirler. Kilit bilgileri elde ederek, insan kaynakları sistemlerini manipüle ederek, kendi başarılarını ve yeterliliklerini abartarak, başkalarının başarılarını kendilerininmiş gibi göstererek avantaj elde etmeye çalışabilirler (Walker ve Watkins, 2023: 37).

Liderler çalışanların performanslarını eleştirerek, çalışanların fikirlerini kendilerininmiş gibi kullanarak ve çalışanları meslektaşlarının önünde küçük düşürerek toksik davranışlarda bulunabilirler. Ancak, liderin toksik olarak görülüp görülmediğini belirleyen, bu davranışların astlar tarafından nasıl algılandığıdır (Chua ve Murray, 2015: 293). Bazı çalışanlar bir liderin eylemlerini toksik olarak görebilirken, bazı çalışanlar ise görmeyebilmektedir. Böylece toksik ortam, liderlerin takipçileriyle etkileşiminden ve bu takipçilerin liderin eylemlerinin niyetleri ve sebepleri hakkındaki algılarından oluşabilir (Walker ve Watkins, 2023: 54).

Toksik liderlerin zehirli davranışları statüden beslenir. Toksik liderler; güçlerini ve otoritelerini kötüye kullanarak, bilerek ve isteyerek çalışanlara karşı düşmanca, aşağılayıcı (Akca, 2017: 287), benmerkezci ve ahlaki açıdan yozlaşmış olarak sınıflandırılacak davranışlar sergileyebilirler. Toksik liderler yozlaşmış ve kayırmacılığın etkin olduğu bir yönetim anlayışına sahiptirler. Empatiden yoksundurlar (Walker ve Watkins, 2023: 50). Davranışlarının astları nasıl etkilediğiyle (Reed, 2010: 63), onlara rehberlik etmekle ve onları geliştirmekle ilgilenmezler. Toksik liderlerin tüm bu davranışları ve özellikleri, belirsiz bir kültüre ve strese neden olabilir. Toksik liderlik davranışları, önemsiz jestlerden fiziksel tacize, önemsiz hırsızlıktan dolandırıcılığa, gerçeklerin yanlış beyanından (Indradevi, 2016: 107) etik dışı ve kötü davranışlara kadar uzanabilir. Liderler, çalışanlara ve örgüte zarar verdikleri taktirde toksik liderlik meydana gelmektedir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 178).

Toksik liderler, birçok yıkıcı davranışı farklı bağlamlarda ve şekillerde sergileyebilirler. Bu davranışlar arasından seçim yapabilirler. Zayıflamak, küçük düşürmek, marjinalleştirmek, korkutmak, moral bozmak, haklardan mahrum bırakmak, aciz bırakmak, kandırmak, aldatmak, korkuları ve ihtiyaçları istismar etmek, yapıcı

eleştirileri tehdit unsuru olarak görmek, kararların uygulanması için zor kullanmak, kasıtlı olarak gerçek dışı bilgiler vererek ve sorunlara yanlış teşhisler koyarak takipçileri yanıltmak, bilgi saklamak, kendi takipçilerine iyi davranmak ancak onları başkalarından nefret etmeye ikna etmek, günah keçilerini belirlemek ve onların kınanmasını teşvik etmek; yetersizlik, kayırmacılık ve yolsuzluğu görmezden gelmek veya teşvik etmek; üstleri el üstünde tutarken astlara kötü davranmak; gerçeği, adaleti ve mükemmelliği üretmeyi amaçlayan sistemin yapılarını ve süreçlerini yıkmak; yeni liderleri seçmek ve desteklemek için yasal süreçleri alt üst etmek, totaliter veya hanedan rejimi inşa etmek ve kıt kaynakları kendi ihtiyaçları için kullanmak (Lipman-Blumen, 2011: 336-337), temel insan hakları standartlarını ihlal etmek, bağımsızlığı engellemek, yapıcı eleştiriyi önlemek, yanıltmak; etik olmayan, yasa dışı ve suç teşkil eden davranışlarda bulunmak; çalışanlar arasında çatışma çıkarmak ve beceriksizliğe teşvik etmek toksik liderlerin sergilediği başlıca davranışlardır. Ayrıca mikro yönetim anlayışı, kötü niyetlilik, saldırganlık, kararlarında katı olma veya kararsızlık ve kötü rol model olma toksik liderlerin sergilediği diğer yıkıcı davranışlardır (Elle, 2012: 5-6).

Gücün kötüye kullanılması, benmerkezcilik, duygusal zekâ eksikliği, etkisizlik, yalan söylemek (Walker ve Watkins, 2023: 52-53), yıldırma, yok sayma, sabotaj, çalışanları sosyal haklarından mahrum bırakma, şiddet, çalışanları işten çıkarmakla tehdit etmek, bilgiyi esirgemek, önemsizleştirmek, şantaj yapmak, kişisel amaçlar için kamu tesislerini kullanmak, zimmete para geçirmek (Hadadian ve Sayadpour, 2018: 138-143), öz farkındalık eksikliği, şüphe duymak, pasif düşmanlık, muhalefete izin vermemek, utandırmak, suçlamak (Williams, 2018), azarlamak, zorbalık etmek, sorumluluk alanları içinde olmayan durumlardan sorumlu tutmak, iş tanımlarının dışındaki işleri yaptırmak (Schmidt, 2008: 4), gerçeği göz ardı etmek, kişisel yetenekleri abartmak ve başkalarının görüşlerini dikkate almamak gibi davranışlar toksik liderlerin sergiledikleri diğer zehirli davranışlardır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 177).

Toksik liderler, düzenli ve planlı değillerdir. Çalışanların gelişimini ve örgütün geleceğini tehlikeye atan eylemlerde bulunan güvenilmez ve sorun çıkaran kişilerdir. Toksik liderler bilerek kendi çıkarları için başkalarına zarar verirler. Toksik liderler, her zaman sert davranışlarda bulunmazlar, yumuşak davranarak da zehirli etkiye bulunabilirler (Kayanı ve Alasan, 2021: 2). Toksik liderlerin bu tutum ve davranışları,

toksik liderliğin tehdit ve korkutma ile ilişkilendirilmesine ve astların zihinlerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir (Indradevi, 2016: 106).

Toksik bir liderin olduğu örgütlerde çalışanlar, yöneticileriyle aynı fikirde olduklarında ödüllendirilirler, farklı düşündüklerinde ise cezalandırılırlar. Toksik bir ortamında, “evet” diyen çalışanlar ödüllendirilip terfi ettirilirken; eleştirel düşünen, zihinsel kaynaklarını ve sorgulama becerilerini tam olarak kullanan çalışanlar ise karar verme sürecine dâhil edilmezler ve etkili konumlara getirilmezler (Wilson-Starks, 2003: 2). Toksik liderlere “evet” diyen ve etik olmayan davranışlarda bulunan çalışanların ödüllendirilmesi, terfi ettirilmesi toksik ortama katkıda bulunabilir (Walker ve Watkins, 2023: 51).

2.5.5. Toksik Liderliğin Etkileri

Liderlik, örgütlerde yüksek performans kültürü oluşturmanın en önemli bileşenlerinden biridir. Bu nedenle, başarılı bir liderlik stratejisinin nasıl uygulanacağını anlamak; başarılı teknolojik, finansal ve operasyonel programlar oluşturmaktan daha önemli olabilir (Walker ve Watkins, 2023: 3). Örgütlerin inovatif bir örgütsel kültüre sahip olmaları yetenekli ve becerikli çalışanları cezbedebilmekte ve örgüte çekebilmektedir. Aşırı kontrolcü toksik liderlik tarzı ise çalışanların bir kutuya sıkıştırılmış gibi hissetmelerine, örgütten ayrılmalarına ve (Wilson-Starks, 2003: 1) örgütün değerlerinin, normlarının zarar görmesine neden olabilir (Aubrey, 2012: 5).

Liderlerin yönetsel yeterlilik seviyeleri, bir örgütün başarısını veya başarısızlığını önemli ölçüde etkileyebilir (Brouwers ve Paltu, 2020: 1). Geçmişten günümüze kadar liderlerin yönetsel yetersizlikleri, başarı için gerekli özelliklere sahip olmamak olarak tanımlanmıştır. Başarısızlık genellikle arzu edilen özelliklerden yoksun olmaktan ziyade istenmeyen niteliklere sahip olmakla ilgilidir. Bentz (1985), başarısızlıkla ilgili yedi tema belirlemiştir. Bunlar: (1) yetkiyi devredememe veya önceliklendirememesi; (2) proaktif olmak yerine reaktif olma; (3) geniş bir iletişim ağıyla ilişkileri sürdürmemesi; (4) takım oluşturamama; (5) zayıf muhakeme sahibi olma; (6) yavaş öğrenme ve (7) bir kişilik kusuruna sahip olma. Leslie ve Van Velsor (1996) başarısızlığı dört tema ile özetlemişlerdir. Bunlar: (1) kişilerarası ilişkilerle ilgili sorunlar (duyarsız, kibirli, soğuk, mesafeli, aşırı hırslı); (2) işle ilgili hedeflere ulaşamama (güvene ihanet etme, tam olarak

yerine getirmeme, aşırı hırs, düşük performans); (3) ekip kuramama (kötü personel, ekip kuramama) ve (4) bir geçişe uyum sağlayamama (stratejik olmama, üst yönetimle çatışma) (Hogan ve Hogan, 2001: 41).

Toksik liderler de yönetsel yetersizliğe sahiptirler. Toksik liderlerin davranışları abartılı hale geldiğinde, gerçeklikten koptuğunda veya tamamen kişisel çıkarların aracı haline geldiğinde; kendisine, çalışanlara ve örgüte önemli ve kalıcı zararlar verebilir (Conger, 1990: 44). Toksik liderlerin verdikleri zararlar, örgütün sınırlarının ötesine de uzanabilir ve hatta paydaşlara da zarar verebilir. Toksik liderlik, denetimsiz, kuruluşun değer ve normlarından taviz veren ve uyumsuz davranışları teşvik eden kötü liderliktir (Aubrey, 2012: 4).

Toksik liderler zehirli etkiler yaratarak (Aubrey, 2012: 1; Reed, 2010: 59) çalışanların kişiliklerine, karakterlerine, yeteneklerine, duygularına doğrudan saldırabilir (Chua ve Murray, 2015) ve örgütlere kalıcı zararlar verebilirler. Lipman-Blumen (2011), toksik liderlerin bu zararları temelde iki mekanizma aracılığıyla ürettiklerini öne sürmüştür: Yıkıcı davranışlar ve işlevsiz kişisel özellikler (Lipman-Blumen, 2011: 336). Bir liderin davranışları ve kişisel özellikleri, örgüte ve çalışanlara makul ölçüde ciddi ve kalıcı zararlar veriyorsa toksik olarak nitelendirilebilir (Elle, 2012: 5).

Toksik liderliğin düzen ve disipline aykırı olduğu ve toksik liderlerin özelliklerinin veya sergilediği davranışlarının çalışanlar için ciddi olumsuz etkilere yol açtığı ifade edilebilir. Kusy ve Holloway, toksik liderlerin örgütün ve örgütün başarısı için gayretle çalışanların refahı üzerinde "sinsi bir etkiye" sahip olduğunu öne sürmüşlerdir. Toksik liderler içsel olarak motive olurlar, doğası gereği yıkıcıdır ve örgütün meşru çıkarlarını ihlal ederler (Aubrey, 2012: 3). Elle'ye göre toksik liderler, yönettikleri örgütlere değer katmazlar; çalışanlar arasındaki birlik ruhunu yıpratırlar. Ayrıca örgütsel strese neden olurlar, olumsuz değerleri ön plana çıkarırlar ve umutsuzluk yaratırlar (Burns, 2017: 37). Nitekim bir örgütün yaşamına son vermek için tek bir toksik lider yeterlidir (Walker ve Watkins, 2023: 10).

Toksik liderler hem çalışanların hem de örgütlerin refahını tehdit edebilirler (Brouwers ve Paltu, 2020: 1). Örgütsel işleyiş için gerekli olan faktörleri olumsuz etkileyebilirler (Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021: 705). Önemli finansal sonuçları olan düşük performans, düşük morale ve yüksek devir oranına yol açabilirler (Walker ve Watkins, 2023: 3). Örneğin toksik liderlik türlerinden olan istismarcı

yönetimin, ABD şirketlerine yıllık maliyeti 23,8 milyar dolardır ve çalışanlarının yaklaşık %13,6'sını etkilemektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde oldukça olumsuz etkilere sahip olan toksik liderliğin anlaşılmasının acil bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Schyns ve Schilling, 2013: 139).

Toksik liderler, örgütsel ihtiyaçları gözeten değerlerden ziyade ben merkezli değerleri geliştirir ve korurlar (Williams, 2005: 4). Bir çürük elma tüm elmaları çürütebilir. Bir toksik lider ise tüm örgütü zehirleyebilir. Toksik liderler bu zehirli etkilerini rasyonelize etmek için veya mazur göstermek için örgütün normlarını yeniden tanımlayabilir ve toksik norm seti oluşturabilirler (Aubrey, 2012: 7-8). Bu norm seti toksik liderler tarafından uygulandıkça ve teşvik edildikçe örgütün kültürüne yerleşebilir. Buna uymayanlar örgütten tasfiye edilebilirler (Fenlason, 2013: 57). Bu durum olumsuz yanıtları tetikleyebilir ve düzenin bozulmasına, amaçların gerçekleştirilmemesine, güvenin azalmasına ve belki de en önemlisi ahlaki çözülmeye yol açabilir (Aubrey, 2012: 12).

Toksik liderler, çalışanlara hayatı çekilmez hale getirebilirler. Bu durumda çalışanların sessizce acı çekmekten başka yapabilecekleri neredeyse hiçbir şey yoktur (Hogan ve Hogan, 2001: 40). Acı çeken çalışanlar için toksik liderler, gereksiz örgütsel strese, olumsuz değerlere ve umutsuzluğa yol açabilirler. Toksik liderler, üstlerinden gelen görevlere oldukça duyarlı, akranlarına ve özellikle üstlerine karşı itaatkâr olabilirler. Toksik liderler, çalışanların omuzları üzerinde yükselirler. Toksik liderler altında çalışanlar, hayal kırıklığına uğrayabilir veya daha da kötüsü başarılı toksik lideri bir rol model olarak görebilirler. Toksik liderler, yönettikleri örgütlerde bütünlüğe ve birlik ruhuna zarar verebilirler (Reed, 2004: 68).

Toksik liderler örgütlerde pek çok zehirli gücün ortaya çıkmasına neden olabilirler. Bu örgütlerde çalışanların çoğunluğu, uyum sağlamaya ve sessizliğe zorlanabilirler. Toksik liderler, çalışanların görüş ve önerilerini sunmalarına, örgütsel stratejilerin oluşmasına ve yenilenme becerisine bir engeldir (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020: 37). Çalışanlar, karar verme sürecinde görüş ve eleştirilerine değer verildiğine inanırlarsa, görüşlerinin kabul edilip edilmediğine bakılmaksızın nihai karar verme sürecine katılabilirler. Ancak çalışanlar, görüş ve eleştirilerinin değer görmediğine inanırlarsa; değişime direnebilir, verimsiz olabilir (Aubrey, 2012: 10), bilgilerini saklayabilir, yalan söyleyebilir (Fenlason, 2013: 57), örgütsel sorunları veya fırsatları

liderle paylaşmayabilir, iş arkadaşlarına yardım etmeyebilir veya örgütün sistemini aksatarak toksik davranışlara tepki verebilirler. Çalışanlar, toksik liderlerle minimum etkileşime girerek haksız davranışlarından kaçınmaya çalışabilirler. Çalışanlar; kendilerini mağdur hissettiklerinden ve durumlar üzerinde kontrolü kayb ettiklerini düşündüklerinden dolayı bu tür tepkiler verebilirler. Bu tepkiler, intikamcı ve yıkıcı bir biçimde de olsa, çalışanlar kontrol, özerklik ve en önemlisi adalet algısını geri kazanmak için bu tip tepkileri verebilirler (Bhandarker ve Rai, 2018: 67).

Toksik liderlerin takdir etmekte başarısız olmaları ve insan doğasına ilişkin önyargılara sahip olmaları; çalışanlarla ilişki kurma biçimlerini belirleyebilir. Çalışanlar; karmaşık sosyal varlıklardır ve aldıkları maaşın veya sahip oldukları pozisyonun çok ötesinde içsel bir değere sahiptirler. Liderlerin çalışanlarla iletişim kurmaları, ilişkilerini geliştirmeleri ve çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına destek olmaları; çalışanların etkinliğini, üretkenliğini ve memnuniyetini artırabilir (Wilson-Starks, 2003: 3). Ancak toksik liderler aşırı kontrol yoluyla zehirlerini yayarak; çalışanların motivasyonunu, yaratıcılığını ve yenilikçiliğini olumsuz etkileyerek örgüte zarar verebilirler (Aubrey, 2012: 14).

Toksik liderler; çalışanları aşırı kontrol edebilirler, inisiyatif almayı olumsuz etkileyebilirler, mikro düzeyde yönetebilirler veya yıkıcı davranışları teşvik eden bir çalışma ortamı oluşturabilirler (Aubrey, 2012: 11). Toksik liderler, çalışanlara, liderin onlardan gerçekleştirmelerini beklediği işlemlerle tanımlanan robotlar gibi davranabilirler. Dolayısıyla toksik liderler, çalışanların niteliklerinin yalnızca küçük bir kısmıyla ilgilenirler. Çalışanlar bunu fark ettiklerinde, yanıt olarak kısmen orada olurlar. Başka bir ifadeyle, işlerine ve örgütlerine bağlılıkları en iyi ihtimalle belirsiz olabilir. Bu durum çalışanların zamanla işlerini “yalnızca bir iş” olarak görmelerine neden olabilir. Yani ironi şudur ki çalışanları her yönüyle kontrol etmeye çalışan toksik liderler, aslında çalışanları daha az kontrol eder ve dolayısıyla daha az kontrole sahip olurlar (Wilson-Starks, 2003: 3).

Toksik liderler, örgütsel atmosferi yavaş yavaş zehirleyerek (Walker ve Watkins, 2023: 39) sağlıksız bir iklime yol açabilirler (Brouwers ve Paltu, 2020: 2). Bütünlüğü aşındırabilirler ve birlik ruhunu söndürebilirler. Toksik liderler, örgüte değer katmayabilirler, çalışma ortamında stresin ve umutsuzluğun artmasına neden olabilirler. Bu durum nitelikli işgücünün elde tutulmasını zorlaştırabilir. Toksik liderler kontrol

edilmedikleri takdirde ise rehberlik yoluyla geleceğin toksik liderlerini yaratabilirler (Elle, 2012: 6).

Toksik liderler, örgütsel yapıları yıkıp yok ettikleri için hem kendilerine hem de örgüte zarar verebilirler. Toksik liderler sessiz bir katildirler. Zehirli bir yılan gibi, toksik liderler de bir örgütün enerjisini emerler. Yetkin çalışanları tüketirler ve enerjik olan yetenekli çalışanların çekilmelerine neden olabilirler. Örgütü felce uğratan, insanlıktan çıkaran, moral bozucu ve korku dolu bir atmosfer yaratabilirler (Indradevi, 2016: 106). Toksik liderler, etik olmayan davranışların ve yolsuzluğun artmasına neden olabilirler. Toksik liderler, davranışlarını gizleyerek ve en azından kısa bir süreliğine örgüt için faydalı sonuçlar üreterek hayatta kalabilirler. Ne yazık ki toksik davranışların gerçek doğası ortaya çıktığında, zehir tüm örgütte yayılmış ve örgütün tüm birimleri hasar almış olabilir (Aubrey, 2012: 13).

Toksisiteye sahip örgütler dışarıdan normal görünebilirler ancak içeride ciddi sorunlar vardır. Çaresizlik hissi, özerkliğin olmaması, katılım fırsatının olmaması, iş güvensizliği, verimsizlik, düşük iş doyumunu, kaygı, depresyon ve hayal kırıklığı gibi sorunlar (Indradevi, 2016: 108) toksik liderlerin bir örgüt üzerinde yarattığı olumsuz etkinin sonucunda ortaya çıkabilir. Bu durum, termitlerin (zararlı bir böcek türü) ahşap bir evde yarattığı etkiye benzemektedir. Ahşap evde dışarıdan her şey normal görünür ancak görünenin hemen altında ciddi bir sorun vardır ve her şey bittikten sonra zarar anlaşılır. Böyle bir örgüt de olağandışı streslerle karşılaştığında işgücüne daha fazla talep yüklenecektir. Bu durum örgütün, termit istilasına uğramış bir ev gibi içeriden parçalanmasına neden olabilir (Wilson-Starks, 2003: 4).

Toksik liderlerin egoları yüksektir ve kendilerinden başkasını düşünmezler. Hatta iş arkadaşları, üstleri veya astları başarısız olduklarında gizlice memnuniyet duyarlar ve (Williams, 2005: 5) onları günah keçisi ilan ederler. İstismarcı yönetim, yasa dışı, etik dışı ve zararlı davranışlar toksik davranışlar olarak değerlendirilir. Çalışanları haklarından mahrum etmek, görüşleri veya eleştirileri görmezden gelmek, marjinalleştirmek, taciz etmek, kendi hataları için başkalarını suçlamak, çalışanların iş güvenliğini önemsememek, yalan söylemek, alay etmek ve dışlamak başlıca toksik davranışlardır (Akca, 2017: 286).

Toksik liderler, düşmanca ve taciz edici davranışlar sergilerler, astlarına karşı kayıtsızdırlar ve demir yumruklu kontrol yoluyla liderlik ederler. Bu davranışlar,

çalışanların etkileşim kurma ve davranış şekillerini yeniden tanımlamalarına yol açabilir. Güven oluşturmayı zorlaştırabilir (Aubrey, 2012: 11). Toksik liderler; güveni aşındırabilir, etkinliği azaltabilir, refahı ve çalışanların örgütte kalmalarını olumsuz etkileyebilir ve hatta başkaldırıya ve ölüme yol açabilirler (Elle, 2012: 1). Diğer taraftan toksik liderler, kuralların ve yasaların kendileri için geçerli olmadığına düşünebilirler. Bu, özellikle toplumun güvenine ve itimatına mazhar olmuş örgütler için yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Williams, 2005: 6).

Toksik liderler; yanıltır, korkutur, mentorlukta başarısız olur, yetkinliği göz ardı eder ve çalışanları dışlarlar. Ayrıca çalışanların görüş ve önerilerini dile getirmekten çekindikleri bir korku ve tehdit atmosferi yaratırlar. Toksik bir lider, sağlıklı bireylerin; zayıf, endişeli ve depresif olmalarına neden olabilirler (Omar ve Ahmad, 2020: 960). Toksik liderler; hipertansiyon, ülser, baş ağrısı, anksiyete, depresyon ve öfke gibi hem fiziksel hem de psikolojik sağlık sorunlarına neden olabilirler (Indradevi, 2016: 108). Toksik liderler, takipçilerin kişiliklerine, karakterlerine, yeteneklerine ve duygularına doğrudan saldırıda bulunabilirler. Bu durum stresli bir çalışma ortamı yaratabilir (Saleem, Malik ve Malik, 2021: 4). Toksik liderler; örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkililiğini veya astlarının motivasyonunu, refahını veya iş tatminini sabote edebilirler (Dobbs ve Do, 2018: 6). Toksik liderler, ceza ve ödül uygulamalarında keyfi davranabilirler. Bu durum çalışanların adaletsizlik algılarını arttırabilir (Aubrey, 2012: 10).

Toksik liderler; yıkım, zehir ve yara izleri bırakan, yayılma eğilimi yüksek olan bir örgütsel kanser olarak ifade edilir. Toksik liderlerin etkileri, iş yaşamıyla sınırlı kalmayabilir. Onu deneyimleyenlerin evlilik ve ev yaşamlarına kadar etkileyebilir (Indradevi, 2016: 108). Toksik liderlerin etkileri, işlerini değerli ve anlamlı gören çalışanlar üzerinde daha fazladır. Başarıya değer veren sonuç odaklı çalışanlar toksik liderlerin etkilerine karşı daha hassaslardır ve daha fazla etkilenebilirler (Aubrey, 2012: 6).

Toksik liderlerle çalışanların temel olarak iki seçeneği vardır: Uyum sağlamak veya örgütten ayrılmak. Çalışanlar; psikolojik, varoluşsal, finansal, politik, sosyal veya bu zorlu güçlerin ezici bir kombinasyonu nedeniyle ayrılmamanın maliyetini çok yüksek görebilirler ve (Lipman-Blumen, 2005b: 3) durumun zamanla değişebileceğini düşündükleri için örgütte kalmaya devam edebilirler. Bu çalışanlar toksik liderlerin

davranışlarına göz yumabilirler, sessiz kalmayı tercih edebilirler veya toksik liderliği normal görmeye başlayabilirler ve isteyerek uyum sağlayabilirler. Bunlar, yeni nesil toksik liderler olacak şekilde yetiştirilirler. Bazı çalışanların ise beklentileri azalabilir ve ayrılmak için doğru zamanı bekleyebilirler (Wilson-Starks, 2003: 4). Diğer taraftan bazı çalışanlar ise liderin toksik niteliklerini, davranışlarını ve yanlışlarını üst makamlara bildirebilirler (Bhandarker ve Rai, 2018: 67). Nitekim bir zorbanın saygı duyduğu en önemli şey yukarıdan gelen baskıdır. Bu nedenle, zor bir yöneticiyle başa çıkabilmenin en iyi yolu, müdahale edebilecek daha yüksek bir pozisyondaki birine ulaşmaktır (Reed, 2004: 71). Ancak unutulmamalıdır ki toksik liderler, kendilerinin iyi, takipçilerinin kötü görünmesi için yöneticilerine yanlış bilgi verebilirler (Walker ve Watkins, 2023: 51).

Toksik liderlerin işlevsiz özellikleri, yıkıcı davranışları ve olumsuz etkileri düşünüldüğünde, toksik liderler örgütten uzaklaştırılmalıdır. Hatta Kusy ve Holloway göre sadece toksik liderleri kovmak yeterli değildir (Reed, 2010: 64). Aynı zamanda onları destekleyen ve cesaretlendiren sistemlerin de tespit edilmesi ve değiştirilmesi gerekmektedir (Burns, 2017: 51).

2.5.6. Toksik Liderlerin Cazibesi

Kurumsallaşmış, gücün üzerinde yeterli denetim ve dengelemenin olduğu örgütlerde toksik liderlerin başarılı olmaları zordur. Çalışanların kayıtsız olmadığı, çalışanlar arasında güçlü bağların olduğu, sistemin uygun denetim ve denge araçlarıyla istikrarlı bir şekilde kontrol edildiği örgütlerde; toksik liderlerin sistemi ele geçirme girişimleri başarısız olacaktır. Ancak yönetim literatüründe yer alan ve yöneticilerin kurumsal kısıtlamalardan ne derece muaf olduğunu ifade eden “takdir yetkisi” (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 186), değişkenlikler, belirsizlikler ve karmaşıklıklar; toksik liderlerin güçlerini kötüye kullanmaları için fırsat sağlayabilir (Saleem, Malik ve Malik, 2021: 3). Bu durum çalışanlar ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütlerde toksik davranışların durdurulmaması veya önlenmemesi, toksik davranışlara izin veren ve bazı durumlarda teşvik eden bir kültürün gelişmesine yol açabilir. (Aubrey, 2012: 17).

Bir gecede toksik lider olunmaz (Burns, 2017: 37). Toksik liderler yalnızca toksik bir sistemde gelişirler. Toksik liderler, çalışanlar onlara müsamaha gösterdiği, onlara uyum sağlamak için değiştiği veya onları koruduğu için örgütlerde var olurlar.

Çalışanların veya örgütsel yapının toksik liderlere müsamaha göstermeleri, onların çoğalmas ve ölümsüzleşmeleri anlamına gelmektedir (Reed, 2010: 59-60)

Bireyler liderlerden itaat karşılığında; güvenlik, kesinlik ve düzenin olduğu anlamlı ve kontrollü bir dünya beklerler. Toksik liderler, büyük yanılsamalarla kendilerini kurtarıcı olarak gösterirler ve (Lipman-Blumen, 2005b: 5-6) iş veya aile hayatında her şeyin gayet iyi ilerleyebileceğine dair güvence verirler. Bu yanılsamalar gerçekte yüzleşmeyi köreltebilir. Korku, sefalet ve belirsizliklerden arındırılmış yanılsamalar, acı gerçeklere tercih edilebilir. Başka bir ifade ile bireyler genellikle korkularıyla yüzleşmek yerine büyük yanılsamalarla yaşamayı seçerler. Bu nedenle, verdikleri sözleri yerine getiremeyeceklerini bildikleri halde toksik liderlerin peşinden giderler (Lipman-Blumen, 2005a: 4).

Toksik liderlerin çalışanlara, mesleki ve diğer önemli kaynaklara erişim konusunda kolaylık sağlamaları, çalışanların toksik liderlere bağlılığını arttırabilir (Lipman-Blumen, 2005a: 2). Toksik liderin avantajlar sağlamaları, şöhret ve güç sahibi olmaları takipçilerini cezbedebilir. Ancak aşağılanmanın dayanılmaz hale gelmesi, toksik liderin yapılan eleştirileri dikkate almayarak geri adım atmaması, takipçilerin öfkelenmesine ve toksik lidere karşı harekete geçmelerine neden olabilir (Lipman-Blumen, 2011: 338).

Çalışanların birçoğu toksik liderlerden şikâyetçi olsalar da örgütte kalmaya devam ederler. Kamuda, kar amacı güden veya kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışanlar; toksik liderleri hoş görebilir, teşvik edebilir ve hatta toksik liderler yaratabilirler. Bu duruma çalışanların içsel ihtiyaçları ve insani durumları; çalışanların çevreleriyle etkileşimleri ve çalışanların toksik liderlerle ilişkileri neden olabilir (Lipman-Blumen, 2005a: 1).

Lipman-Blumen (2005a, 2005b)'a göre bireyler toksik liderleri şu ihtiyaçlarından dolayı benimserler (Lipman-Blumen, 2005a: 2-4; Lipman-Blumen, 2005b: 5-13): Felaket, düzensizlik ve ölümden korunabilmek; fiziksel olarak burada ya da başka bir dünyada ya da sembolik olarak başkalarının anılarında sonsuza kadar yaşamayı sağlayabilmek; anlamlı bir dünyada önemli, kahraman ve seçilmiş olabilmek; dışlanmamak; dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için tasarlanmış asil bir vizyona sahip olabilmek ve liderlere tanrısal güçler atfetmek gibi nedenler bireylerin toksik liderleri benimsemelerine neden olabilir. Ayrıca toksik liderlerin, takipçilerine itaat karşılığında gerçekçi olmayan bir geleceğin görkemli hayallerini sunmaları; kurtarıcı ve

hayalleri gerçekleştirebilecek tek kişi imajı oluşturmaları; umut tacirliği yapmaları ve gerçekleri saklayarak karşısındakini hayal kırıklığına uğratmamaları; her şeye gücünün yettiklerini ve her şeyi bildiklerini iddia etmeleri bireylerin toksik liderleri benimsemelerine yol açabilir.

Birçok ihtiyaç bireyleri toksik lidere karşı duyarlı hale getirebilir. Bunlardan birincisi bilinçaltımızdır. Bilinçaltımız, bize rahatlık sunabilecek ve en derin özlemlerimizden bazılarını giderme sözü verebilecek otorite figürleri aramaya yönlendirebilir. Bu durum toksik liderlere yönelik güçlü özlemlere yol açabilir. Toksik liderlere olan açlığımızı besleyen bu psikolojik ihtiyaçların çoğu, Abraham Maslow'un (1971) İhtiyaçlar Hiyerarşisiyle ilişkilidir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve diğer ilgili psikolojik ihtiyaçlar; iyi, kötü veya ikisinin arasında bir yerde bulunan liderlere özlem duymanın nedeninin açıklayabilir. Otorite figürlerinin, ebeveynlerin ve bireylerin yetiştirilmesine katkı sunan diğerlerin yerini alması psikolojik ihtiyaçlardan bir tanesidir. Diğer taraftan; toplumun bir üyesi olabilmek, önemli biri olarak görünmek ve güçlü liderlerin önemli kararlar almak için bir araya geldiği eylemin merkezinde olabilmek diğer psikolojik ihtiyaçlardandır. Ayrıca liderlere meydan okuma konusundaki güçsüzlük ve korku, onlarla yüzleşme konusundaki isteksizliğe katkıda bulunabilir. Tüm bunlar ve diğer psikolojik ihtiyaçlar, bireylerin, özlemlerini yerine getirebilecek liderler aramalarına ve onların izinden gitmelerine neden olabilir (Lipman-Blumen, 2005a: 2; Lipman-Blumen, 2005b: 4).

İkinci grup ihtiyaçlar, varoluşsal ihtiyaçlardır. Bu kaygı bilinen ile bilinmeyen arasındaki boşlukta gelişmektedir (Lipman-Blumen, 2005b: 3-4). Ölümümüzün kesinliği ile ne zaman ve nasıl gerçekleşeceğinin belirsizliği arasındaki kaygı "varoluş kaygısı" olarak ifade edilir. Bireyler varlıklarının anlamlı bir amaca hizmet edeceğine dair teselli edici umutla varlıklarını devam ettirirler. Toksik liderler, bireyleri seçilmişler olduklarına ikna ederek bu umudu beslerler. Bireylerin varoluş kaygısı ve anlamlı bir yaşam özlemleri onları; güvende tutabileceklerine, yaşamlarına anlam katabileceklerine ve fiziksel olarak burada veya başka bir dünyada ya da sembolik olarak sonsuz yaşayabileceklerine dair söylemlerde bulunan liderlere karşı savunmasız hale getirebilir. Toksik liderlerin, bireylerin bilinçaltılarında var olan; güvenlik, anlam ve ölümsüzlük gibi ihtiyaçlara güvence vermeleri (Lipman-Blumen, 2005a: 2-3); itaat karşılığında fiziksel veya

sembolik olarak ölümsüzlüğü vaat etmeleri onları cezbedebilir. Son derece rahatlamalarına neden olabilir (Lipman-Blumen, 2005b: 6).

Üçüncüsü, belirsizlikten ve düzensizlikten kaçınma ihtiyacıdır. Dünya, her yeniçağla kendisiyle birlikte sınırsız zorluklar ve kahramanlıklar da getirebilir. Bir dönemde veba nüfusu yok ederken, bir başka dönemde terör olayları baş gösterebilir. Günlük yaşamdaki bu krizler, hızlı değişimler ve çalkantılar korkuya neden olabilir. İstikrasızlık güvensizlik ve (Lipman-Blumen, 2005b: 4) belirsizlik baş gösterebilir. Bu durumda her şey alt üst olmak üzereyken; düzeni, öngörülebilirliği ve kontrolü vaat eden liderler cazip gelebilirler (Lipman-Blumen, 2005a: 3).

Dördüncüsü, psikososyal ihtiyaçlardır. Psikososyal ihtiyaçlar, bireyler ile onun talepkar çevresi arasındaki etkileşimden doğmaktadır. Başka bir ifade ile bireyler buldukları toplumda etkili olmak ve benlik saygılarını geliştirmek için kültürlerinin normlarıyla uyumlu olmaları gerekmektedir. Bireyler, toplumun normlarına uyduklarında, başarı standartlarına ulaştıklarında ve hatta aştıklarında, diğerleri onları lider ve kahraman olarak görebilir (Lipman-Blumen, 2005a: 3). Başka bir ifade ile her tarihsel dönemde; güçlü, zeki ve cesur olanlardan, acil sorunlar için çözümler beklenir. Görülebilen tehditler, liderler ve kahramanlara ihtiyaç duyulmasına neden olabilir. Bu zorlukların üstesinden gelen cesur kişiler ebediyete kadar unutulmayacak ünlü kahramanlardır. Nitekim nadiren lider ve kahraman arasında ayırım yapılmaktadır. Liderler toplumun gözünden baktıkları için onlar da başarılarının onları potansiyel lider olarak göstereceğine inanırlar (Lipman-Blumen, 2005a: 4).

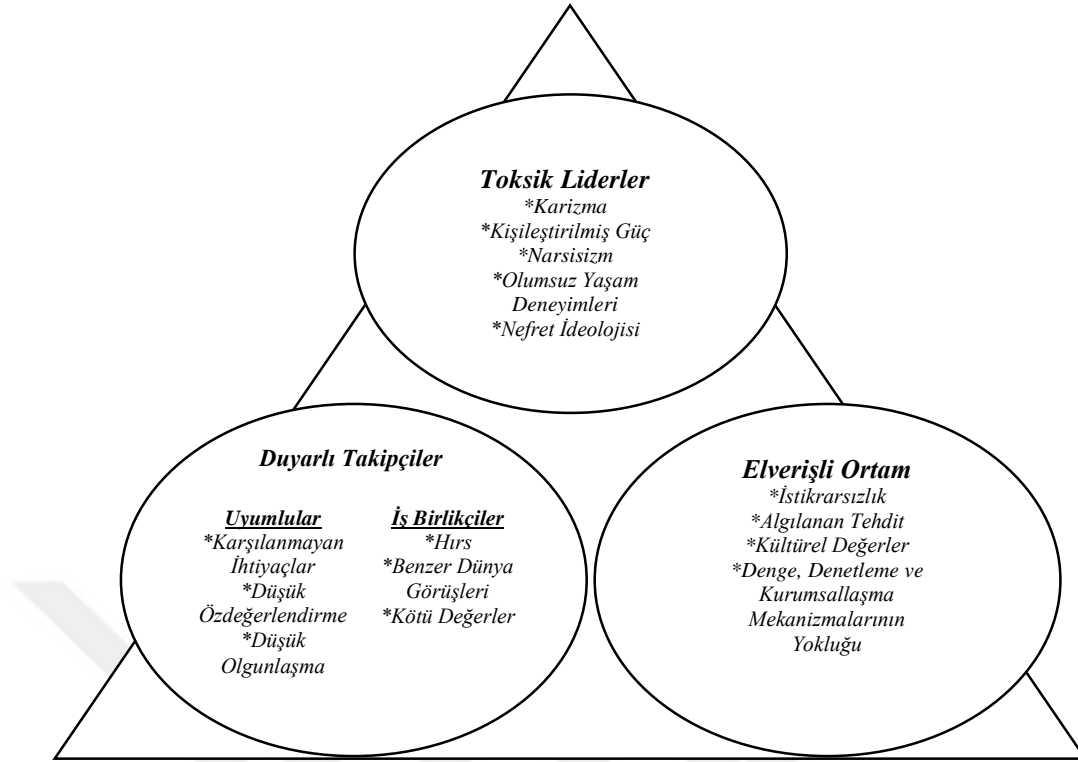
Beşincisi, her çağda, belirli bilgilerin üzerine daha yeni, daha doğru bilgiler eklenebilir ve ilgili varsayımlardan şüphe duyulabilir. Örneğin, uçuş gibi belirli bir alanda insan başarısının sınırlarına ulaşıldığını düşündüğümüzde, bir astronotun ayda yürüdüğüne şahit oluyoruz. Bu nedenle, dünya sonsuz ve hayal edilemez fırsatlar sunabilir (Lipman-Blumen, 2005a: 3). Bu sonsuz fırsatlar bireylerin yaşamlarında anlam bulmasına neden olabilir (Lipman-Blumen, 2005b: 4). Tüm bu ihtiyaçlar toksik liderleri cazibeli hale getirebilir.

Bu ihtiyaçlarla birlikte Walker ve Watkins (2023) toksik liderlerin benimsenmesinde üst düzey yöneticilerin, iş arkadaşlarının ve takipçilerin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Üst düzey yöneticilerin toksik liderleri desteklemeleri için pek çok nedenleri olabilir. Örneğin, üst düzey yöneticiler toksik liderlerin sergilemiş olduğu yıkıcı

davranışlardan habersiz olabilirler, toksik liderlerin kendilerine her şeyin yolunda olduğuna dair güvence veren karizmalarından etkilenmiş olabilirler, karar veya durumları tarafsız bir şekilde değerlendirme yeteneklerinden yoksun olabilirler veya toksik liderlerle arkadaşlıkları veya yakınlıkları olabilir. Tüm bu durumlar üst düzey yöneticilerin toksik liderlerle çalışmaya devam etmelerine neden olabilir. Toksik liderlerin yıkıcı davranışlarına maruz kalan çalışanların iş arkadaşları da onların harekete geçmelerini engelleyebilir. Örneğin, bu kişiler; toksik liderin yıkıcı davranışlarına maruz kalan iş arkadaşının durumu yanlış değerlendirdiğini, abarttığını veya toksik davranışları hak ettiklerini düşünebilirler. Ayrıca bu kişiler ayrıcalıklı statülerini sürdürmek için toksik lideri tercih edebilir ve denizde sürüklenmemek için tekneyi sallamak istemeyebilirler. Son olarak takipçilerin de toksik liderlere karşı çıkmamalarının birçok nedeni olabilir. Takipçiler yapıcı liderlik deneyimi yaşamamış olabilirler. Toksik liderlerin davranışlarının kabul edilebilir olup olmadığını bilmeyebilirler, başkalarının onların şikayetlerine inanmayacaklarını veya desteklemeyeceklerini düşünerek kendilerini çaresiz hissedebilirler ve son olarak bazı takipçiler, çıkarlarını korumak için tasarlanmış örgütsel sistem ve süreçlerden habersiz olabilirler (Walker ve Watkins, 2023: 57). Bunlarla birlikte bireyler hatalı bir liderlik tanımına sahip olabilirler ve toksik liderleri rol model olarak benimseyebilirler. Bu bireyler genellikle “güçlü liderliğin” savunucularıdır ancak gücün çarpık bir tanımına sahiptirler. Bunun neticesinde liderlerin her şeyi kontrol etmeleri ve aşırı kontrole sahip olmaları gerektiğini düşünürler (Wilson-Starks, 2003: 3).

2.5.7. Toksik Üçgen

Liderler kendi başlarına toksik olamazlar. Duyarlı takipçilere ve elverişli bir ortama da ihtiyaç duyarlar. Bu iki boyut olmadan, toksik bir lider yalnızca liderlik konumunda olan bir kişidir. Toksik üçgen (Beightel, 2018: 8); toksik sistemin yalnızca yıkıcı liderlerden değil, aynı zamanda duyarlı takipçilerden ve elverişli ortamlardan oluştuğunu da öne sürmektedir (Aubrey, 2012: 17). Toksik üçgen modeli Şekil 1'de gösterilmiş, modelin unsurları aşağıda detaylandırılmıştır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 179).



Şekil 1. Toksik Üçgen: Toksik Liderlikle İlgili Üç Alan Unsurları (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 180).

2.5.7.1. Toksik Liderler

Toksik üçgenin ilk alanı, toksik liderin alanıdır (Beightel, 2018: 10). Bu kapsamda toksik liderlik ile ilgili beş özellik öne çıkmaktadır. Bunlar: Karizma, bireysel güç kullanımı, narsisizm, olumsuz yaşam deneyimleri ve nefret ideolojisi (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 180). Başka bir ifade ile toksik liderler, önceden belirlenmiş bir nefret ideolojisine, yüksek düzeyde narsisizm ve karizmaya, kişileştirilmiş bir güç ihtiyacına ve olumsuz yaşam deneyimlerine sahip olarak karakterize edilmişlerdir. Her unsur, bir liderin toksik olması için gereklidir ancak yeterli olmayabilir. Örneğin, karizması olmayan nefret dolu bir birey, büyük hayallere sahip olabilir ancak iletişim kuramaz veya takipçi toplayamaz. Bu nedenle bir liderlik pozisyonuna ulaşamaz ve bunu sürdürmez (Chua ve Murray, 2015: 293).

2.5.7.1.1. Karizma

Birçok araştırmacı toksik liderlerin ana özelliklerinden birinin karizma olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim toksik liderler genellikle karizmatiktirler ancak karizmatik liderlerin hepsi toksik değildir. Karizmatik toksik liderler; başarıları abartarak, başarısızlıklarını örtterek, hatalar için başkalarını suçlayarak, eleştirilere izin vermeyerek, muhalefetle iletişimi sınırlayarak ve güçlerini kötüye kullanarak kişisel çıkarlarını koruyabilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 180).

Toksik liderler genellikle karizmanın üç bileşenine sahiptirler. Bu bileşenler; vizyon, benlik sunumu yeteneği ve enerjidir. Karizmatik liderler arzu edilen bir gelecek vizyonu oluşturabilirler. Toksik liderler, tehdit ve güvensizlikle karakterize edilen bir vizyon sunarlar ve güvenliğin rakiplere karşı yapılan baskıya ve onların yenilgisine bağlı olduğu vurgularlar. Pozitif karizmatik liderler örgüte faydalı bir vizyon sunarlar larken toksik liderler kişisel güçlerini artıran vizyonlar sunarlar (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 180-181). Çocukluk dönemindeki başarılar ve yüksek enerji, karizmatik liderleri karakterize edebilir. Bu durum toksik liderler için de geçerli olabilir. Nitekim Castro, öğretmenleri ve okul arkadaşları tarafından yenilmez ve yorulmaz olarak ifade edilirdi (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 181).

2.5.7.1.2. Kişiselleştirilmiş Güç İhtiyacı

Kişiselleştirilmiş güç ihtiyacına sahip toksik liderler, çıkarları için otoriteyi; örgütün ve çalışanlarının zararına, saldırgan, sorumsuz, cezalandırıcı ve aceleci bir şekilde kullanabilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 181).

Bununla birlikte etik, pozitif karizmatik liderleri toksik karizmatik liderlerden ayırmaktadır. Etik liderler konularının gücünü başkalarına hizmet etmek için kullanırken, toksik liderler konularının gücünü kişisel çıkar elde etmek için kullanırlar. Toksik liderler, karşıt görüşleri eleştirebilir ve çalışanlara kişisel hedeflerini benimsetmek için baskıyı bir araç olarak kullanabilirler. Toksik liderler, muhalifleri ve rakipleri değersizleştirmek ve dışlamak için tasarlanmış terimler kullanabilirler. Hitler'in Yahudileri sağlıksız olarak tasvir etmesi veya Castro'nun muhalifleri ahlaksız olarak tanımlaması bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 181).

2.5.7.1.3. Narsisizm

Narsisizm, karizma ve gücün kişiselleştirilmiş kullanımı ile yakından ilişkilidir. Zorbalığı, büyüklüğü, kibiri ve bencilliği içermektedir. Narsist liderler bencildirler ve başkalarının bakış açılarını veya refahlarını görmezden gelirler. Genellikle ayrıcalık ve sorgusuz sualsiz itaat beklerler. Liderlik tarzları tipik olarak otokratiktir. Narsistlerin, güç ve başarı hayalleri dış çevreyi görmezden gelmelerine neden olur (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 181).

2.5.7.1.4. Olumsuz Yaşam Deneyimleri

Bir liderin yaşam deneyimleri vizyonunu yansıtabilir. Başkalarının duygularını önemsememe ve onları kişisel kazanç için kullanabilme yeteneği, olumsuz yaşam deneyiminin bir yansımasıdır. Örgütlere veya sosyal sistemlere zarar veren liderlerin, olumsuz bir yaşam öyküsüne sahip oldukları söylenebilir. Olumsuz bir yaşam öyküsü, liderlerin dünyadaki rolleri hakkında ne ölçüde yıkıcı bir imaja sahip olduğunu yansıtabilir. Çocukluk yıllarında yaşadıkları sıkıntıların üstesinden gelen kişiler için bu durum bir ders niteliğindedir. Bununla birlikte, ebeveyn uyumsuzluğu, düşük sosyoekonomik durum, sabıkalı baba, psikolojisi bozuk anne ve istismar, toksik liderlerin ortak deneyimleridir. Örneğin Josef Stalin'in çocukluğu, karısını ve küçük oğlunu döven, istismarcı ve alkolik bir babayla karakterize edilmektedir. Stalin'in bir çocukluk arkadaşı, dayakların Stalin'i babası kadar acımasız yaptığını ifade etmiştir. Hitler, Mussolini ve Castro da çocukluk dönemlerinde birçok sorun yaşamışlardır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 182).

2.5.7.1.5. Nefret İdeolojisi

Toksik liderlerin vizyonu ve dünya görüşleri; nefret, rakipleri yenmek ve düşmanları yok etmek olarak nitelendirilmektedir. Çocuklukta yaşanan zorluklar, bir nefret ideolojisine veya nefretin dışı vurduğu bir tepkiye yol açabilir. Örneğin, kısmen iktidar sahibi kişiler Stalin'e babasını hatırlattığı için, Stalin otoriteden nefret ediyordu. Öfkenin kaynağı ne olursa olsun, nefret, toksik liderlerin dünya görüşlerinin temel bir

bileşenidir. Şiddet ve intikam almayı meşrulaştırabilir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 182).

2.5.7.2. Duyarlı Takipçiler

Takipçiler, liderlerden daha az çalışılmıştır ancak liderlik sürecindeki rolleri çok önemlidir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 182). Bir lider, takipçileri olmadan yalnızca bir figürdür (Beightel, 2018: 19). Takipçiler, liderlik olgusunun hayati bir parçasıdır. Takipçiler olmadan liderin gücü yoktur. Takipçiler; güçlü, kendine güvenen ve kendilerini güvende hissettiren liderlere ihtiyaç duyarlar. Pek çok toksik lider, takipçilerinin bu ihtiyaçlarının farkındadır ve karizmalarını, takipçilerin kendilerini güvende hissetmeleri yönünde kullanabilirler. Takipçiler bu güvenlik duygusuna sahip olduklarında, toksik liderler güçlerini kötüye kullanmaya başlayabilirler (Walker ve Watkins, 2023: 25).

W. Bennis'e göre, toksik liderlerin varlığında takipçiler hayati bir rol oynamaktadır. Takipçilerin, toksik liderlerin yanında yer almamak gibi ahlaki bir görevle sahip olduklarını ve takipçilerin desteği olmadan toksik liderlerin güçsüz kalacaklarını ve yok olacaklarını iddia etmektedir. Ancak bazen takipçiler, kendi amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için liderlerin toksik davranışlarına izin verebilirler, tolere edebilirler (Aubrey, 2012: 8), yıkıcı faaliyetlerden faydalanabilirler ve liderlerin zehirli vizyonlarına katkıda bulunabilirler. Takipçilerin otorite figürüne itaat etme, daha yüksek statülü kişileri rol model alma ve grup normlarına uyma gibi doğal bir eğilimleri vardır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 183). Başka bir ifade ile takipçiler, toksik liderlerden korktuklarında, toksik liderlerle benzer değer ve amaçlara sahip olduklarında, özdeğerlendirmeleri düşük olduğunda ve toksik liderin onayına ihtiyaç duyduklarında zehirli davranışlarını benimserler ve uygularlar (Walker ve Watkins, 2023: 28). Ayrıca takipçilerin; güvenlik, istikrar veya grup üyeliği gibi ihtiyaçları olabilir. Nitekim Kellerman (2004) ve Lipman-Blumen (2005)'a göre takipçilerin belirsiz bir dünyada; güvenliğe, emniyete ve öngörülebilirliğe ihtiyaçları vardır. Takipçiler bu tür ihtiyaçlarını karşılayan veya karşılamayı vadeden toksik liderleri izleyebilirler (Beightel, 2018: 16).

Bazı takipçiler liderin yıkıcı davranışlarını izlerken, bazı takipçiler de toksik liderlere inanabilir ve yıkıma katılabilirler. Bu durumda iki tür takipçinin olduğu

söylenebilir: Uyum sağlayanlar ve işbirlikçiler. Uyum sağlayanlar korkudan toksik liderlere boyun eğerken, işbirlikçiler toksik liderle birlikte yıkıcı faaliyetlere katılırlar. Her iki tür takipçi de kişisel çıkarlar sağlarlar ancak endişeleri farklıdır. Uyumlular, birlikte hareket etmemenin sonuçlarını en aza indirmeye çalışırken, işbirlikçiler toksik bir liderle ilişki kurarak kişisel kazanç elde etmeye çalışmaktadırlar. Uyumluların savunmasızlığı; karşılanmamış temel ihtiyaçlara, olumsuz öz değerlendirmelere, psikolojik olgunlaşmamışlığa dayanmaktadır ve (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 183) bu kişiler toksik liderlere korkudan itaat ederler. Buna karşılık, işbirlikçiler; hırslı ve bencildirler, toksik liderin dünya görüşlerini paylaşmaktadırlar (Beightel, 2018: 14).

Uyumlular kendisine değer vermeyen ve kimlik sahibi olmayan takipçilerdir (Chua ve Murray, 2015: 293). Uyumluların yeteneklerine inançları yoktur ve saygısız davranılmayı hak ettiklerine inanırlar. Örgütten, liderlerinden aidiyet ve kabul görmeye çalışırlar. Uyum sağlayanlar, aynı zamanda, dışlanma duygusuna sahiptirler. Tüm bu özellikler, uyumluların; toksik liderin değerlerini ve amaçlarını benimsememelerine, onları takip etmelerine yol açabilir (Chua ve Murray, 2015: 293).

Uyum sağlayanların aksine, işbirlikçiler toksik bir lideri takip etmeyi potansiyel bir fırsat olarak görürler. Offerman'ın (2004) belirttiği gibi, toksik liderler örgütler için olumsuz sonuçlar yaratsalar da bazı çalışanlar için avantajlar sağlayabilirler. İşbirlikçiler toksik liderlerle aynı olumsuz değerleri paylaşma eğilimindedirler. Bu nedenle çalışanlar kendi çıkarları ve hırsları için toksik liderin programlarını uygulamaya ve desteklemeye isteklidirler (Chua ve Murray, 2015: 293). Bu nedenle mali, profesyonel veya politik çıkarlar elde etmek için toksik liderlerle iş birliği yapabilirler (Beightel, 2018: 17-18).

Potansiyel bir işbirlikçinin özellikleri arasında kişisel hırs, makyavelizm, özdenetim eksikliği ve açgözlülük yer almaktadır. Makyavelistler dört faktörle tanımlanmaktadırlar: Başkalarına güvenmezler, manipülasyona başvururlar, her şeyde kontrol sahibi olmak isterler ve statüyü her şeyden önce tutarlar. Toksik liderler makyavelistlere; güç, statü ve kontrol elde etme fırsatı sunduğunda, makyavelistler toksik liderlerle iş birliği yapmaktan ve gölgesinde büyümekten çekinmezler. Ayrıca açgözlü işbirlikçiler, kendilerine para, mevki, güç ya da bilgi açısından faydalı olduğu sürece toksik liderlerle birlikte hareket edebilirler. Son olarak özdenetim eksikliğine sahip işbirlikçiler; dar görüşlü, risk alan, kısa vadeli düşünen ve anında tatmin için güçlü bir arzuya sahip kişiler olarak ifade edilirler. Bu nedenle bu özelliğe sahip kişiler,

başkalarının zararına olsa dahi ödüllendirileceklerini bilirlerse, toksik bir liderle iş birliği yapmaktan çekinmezler. Ayrıca örgütlerde, istikrarsızlık veya kayırmacılık artarsa takipçilerin toksik liderle iş birliği yapma olasılıkları da artabilir (Beighel, 2018: 17-43).

2.5.7.2.1. Karşılanmayan Temel İhtiyaçlar

Burns (1978), Maslow (1954)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden yararlanarak, takipçilerin daha yüksek ihtiyaçları karşılanmadan önce temel ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı şey toksik liderlik için de geçerlidir. Temel ihtiyaçlarını karşılayamayan ve korku içinde yaşayan kişileri kontrol etmek daha kolay olabilir. Temel ihtiyaçlarla birlikte dışlanma ve yalnız kalma korkusu toksik liderlerin önünü açabilir. Toksik liderler, takipçilere bir topluluğa ait olma imkânı sunarak onları cezbedebilir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 183).

2.5.7.2.2. Olumsuz Öz Değerlendirmeler

Özdeğerlendirme; benlik saygısı, kontrol odağı ve öz yeterlilikten oluşan bir kişilik faktörüdür. Bireylerin kendileri hakkında sahip oldukları temel inançlar veya değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu inançlar, bireyin kendisiyle ilgili bilgilerin işlenmesini ve çevresel taleplere verilen bireysel tepkileri etkileyebilir. Benlik saygısı, bireylerin; kendi yeterliliklerine, niteliklerine ve kapasitelerine ilişkin yaptıkları temel değerlendirmeleri içermektedir. Düşük benlik saygısına sahip bireyler genellikle daha arzu edilir biri olmayı isterler. Bu durum onları karizmatik liderlerle özdeşleşmeye sevk edebilir. Karizmatik liderler başkalarını kontrol etmek ve manipüle etmek isteyebilir ve benlik saygısı düşük kişiler böyle bir muameleyi hak ettiklerini düşünebilirler. Öz-yeterlik, bir kişinin iyi performans göstereceğine dair inancını ifade etmektedir. Öz-yeterlik, hangi faaliyetlerin yapılacağına ve bunlar için ne kadar çaba harcanacağına ilişkin kararları etkileyebilir. Kontrol odağı, kişinin kendi kaderini kendisinin belirlediğine veya dış etkenler tarafından belirlendiğine dair inancını ifade etmektedir. Dış kontrol odağına sahip bireyler kendilerini lider olarak görmeyebilirler. Dış kontrol odağına sahip kişileri manipüle etmek daha kolaydır. Güçlü ve ilgili görünen kişiler onları cezbedebilir. Bu nedenle düşük benlik saygısına, düşük öz-yeterliliğe ve dış kontrol

odağına sahip kişiler toksik liderlere karşı duyarlılardır. Totaliter rejimler; propaganda, medya kontrolü, toplumsal kontroller ve muhaliflere yönelik baskılarla bu güçsüzlük ve pasiflik duygularını güçlendirebilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 183-184).

2.5.7.2.3. Düşük Olgunluk

Benlik gelişimi, ahlaki muhakeme ve benlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar; psikolojik olarak olgunlaşmamış bireylerin otoriteye uyma ve yıkıcı eylemlere katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Freud (1921), bir toplulukta, bireylerin üstbenliklerinin çöktüğünü, liderin yerini aldığını ve liderin bireylerin davranışlarında rehber haline geldiğini ifade etmiştir. Freud'a göre olgun yetişkinler gerektiğinde liderlerine karşı çıkmaya hazırlıklı olmalıdırlar. Uyumluluk, başkalarına zarar vermeye ve otorite adına ahlaksız davranışlarda bulunmaya neden olabilir. Bu nedenle, yıkıcı otoriteye karşı çıkmak için psikolojik olgunluğa ihtiyaç duyulmaktadır. Psikolojik olgunluğa erişmemiş kişiler toksik liderlerin değerlerini benimseyebilir ve bunun da öz saygılarını artıracaklarını düşünebilirler. Bireyler, toksik bir liderin vizyonunu içselleştirdiklerinde uyum sağlayarak işbirlikçi olurlar ve kendilerini yıkıcı davranışlara adayabilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 184).

2.5.7.2.4. Hırs

Toksik liderlik örgütler için olumsuz sonuçlar yaratsa da bazı çalışanlar için olumlu sonuçlar yaratabilir. Lidere yakın, statü ve diğer kişisel çıkarların peşinden koşan hırslı çalışanlar, toksik liderleri ve baskıcı politikaları takip etmeye, yıkıcı vizyonu uygulamaya istekli olabilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 184).

2.5.7.2.5. Değerlerin ve İnançların Uyumu

İnançları toksik bir liderle uyumlu olan çalışanlar, toksik liderin amacına bağlı kalabilirler. Benzerlik ve çekicilik arasındaki ilişki, güçlü bir sosyal psikolojik olgudur. Lider-takipçi arasındaki değer ve inanç benzerlikleri; memnuniyete, bağlılığa ve motivasyona yol açabilir. Takipçiler, liderlerin benlik kavramlarını kendi benlik

kavramlarıyla ilişkilendirdiklerinde duygusal olarak bağlar oluşabilir. Takipçiler, liderin benlik kavramlarını kendilerine ne kadar yakın hissederlerse, bağ o kadar güçlü olur. Bir toksik liderin dünya görüşlerine benzer dünya görüşlerine sahip takipçilerin, yıkıcı faaliyetlere katılma olasılıkları yüksektir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 184-185).

2.5.7.2.6. Sosyalleşmemiş Değerler

Takipçilerin değerleri önemlidir. Açgözlülük ve bencillik gibi sosyalleşmemiş değerleri benimseyen takipçilerin, toksik liderleri takip etme ve yıkıcı davranışlarda bulunma olasılıkları artabilir. Hırslı ancak yeterince sosyalleşmemiş takipçiler, özellikle bir lider tarafından onaylanır veya teşvik edilirse, yıkıcı davranışlarda bulunabilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 185).

2.5.7.3. Elverişli Ortamlar

Toksik üçgendeki üçüncü alan; liderlerin ve takipçilerin etkileşimde bulunduğu koşul ve durumları oluşturan çevredir. Bu nedenle çevre, toksik liderlerin davranışlarını sürdürmede önemli bir rol oynamaktadır (Beightel, 2018: 23). Toksik liderlik için dört çevresel faktörün önemli olduğunu ifade edilmektedir. Bunlar: İstikrarsızlık, algılanan tehdit, kültürel değerler; denge, denetim ve kurumsallaşma mekanizmalarının yokluğudur (Beightel, 2018: 20; Chua ve Murray, 2015: 293; Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 185).

2.5.7.3.1. İstikrarsızlık

İstikrarsızlık elverişli ortamın ilk özelliğidir. İstikrarsızlık, bireylerde belirsizlik ve güvensizlik duyguları yaratır. Bu durumda bireyler istikrara ve güvene ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçları karşılayabileceklerini ifade eden toksik liderler, daha kolay kabul görebilirler (Beightel, 2018: 21). Ayrıca istikrarsızlık dönemlerinde liderler, düzeni sağlamak için radikal değişimi savunarak güçlerini arttırabilirler. İstikrarsız ortamlarda liderlere daha fazla yetki verilebilir çünkü bu dönemler hızlıca eyleme geçilmesini ve karar alınmasını gerektirebilir. Ancak karar alma bir kez merkezileştiğinde, bunu geri almak genellikle zordur (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 185).

2.5.7.3.2. Algılanan Tehdit

Algılanan tehdit, elverişli bir ortamın ikinci özelliğidir. Örgütlerin; sosyal, ekonomik veya politik tehditlerle karşı karşıya kalmaları toksik liderlerin ön plana çıkmasına neden olabilir. Toksik liderler, algılanan tehdit aracılığıyla astlarından faydalanabilir (Beightel, 2018: 21). Tehditler, takipçilerin; karizmatik ve otoriter liderlerle kendilerini özdeşleştirmelerine ve onlara desteklerini arttırmalarına neden olabilir. Bireylerin can güvenlikleri tehdit altında olduğunda, karizmatik liderleri, katılımcı liderlere tercih edebilirler. Örneğin; ABD vatandaşları terörizmin ölümcül tehlikeleri ile karşı karşıya kaldıkları için ABD Başkanı George W. Bush'a ve onun terörle mücadele politikalarına destek vermişlerdir. Çevresel tehditlerin rolü hakkında iki nokta önem arz etmektedir. Bunlardan birincisi, nesnel tehditler olması şart değildir, tehdidin algılanması yeterlidir. İkincisi, liderler, güçlerini arttırmak ve takipçilerini motive etmek için genellikle bir tehdit veya harici bir düşman oluşturabilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 185).

2.5.7.3.3. Kültürel Değerler

Kültürel değerler, elverişli bir ortamın üçüncü özelliğidir. Örgüt kültürü, bireylerle örgüt içerisinde nasıl davranacakları noktasında rehberlik eden; varsayımlar, değerler ve inançlar sistemidir. Toksik liderler, kayırmacılık gibi etik dışı ve kötü davranışlara müsamaha gösteren örgütlerde gelişebilirler. Ayrıca, örgütlerde yanlışlara değer verilmesi ve teşvik edilmesi hem liderlerin hem de astların bunu normal olarak algılamalarına, kötü veya etik olmayan davranışlar sergilemelerine neden olabilir (Beightel, 2018: 21).

Kültür, belirli sosyal koşullardaki tercihlerle ilgilidir ve bu nedenle liderlik tarzını şekillendirebilir. Luthans ve arkadaşları (1998), karanlık liderlerin; belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, toplumcu ve yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde ortaya çıkma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun belirsiz durumlar tarafından ne ölçüde tehdit edildiğine dair algılarını içermektedir. Bu tür toplumlarda güçlü liderler ön plana çıkabilir. Diktatörler, karmaşık sorunlara kolay çözümler sunarak, ritüeller ve kurallar sağlayarak takipçilerinin

güvenlik ihtiyaçlarını istismar edebilirler. Toplumcu kültürlerde, iş birliği ve grup bağlılığı önem arz etmektedir. Bu tür kültürlerde; bireylerin bir araya getirilmesi, çatışmaların çözülmesi, dayanışma ve grup kimliğinin oluşturulabilmesi için güçlü liderler tercih edilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise, yüksek ve düşük statülü bireyler arasında ayrıcalık ve otorite farkı ortaya çıkabilir. Özellikle eğitim düzeyinin düşük olduğu, gelir dağılımında adaletsizliklerin olduğu yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, takipçiler totaliter ve despotizmi karakterize eden güç asimetrisine karşı daha hoşgörülü olabilirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 186).

2.5.7.3.4. Denge, Denetim ve Kurumsallaşma Mekanizmalarının Yokluğu

Denge, denetim ve kurumsallaşmanın olmaması, elverişli bir ortamın dördüncü özelliğidir. Denge ve denetimin bulunmadığı örgütlerde, üst yöneticiler merkezi bir kontrole sahiptirler. Toksik liderler merkezi bir konumda olduklarından ve kimsenin onları denetlemeyeceğini bildiklerinden, güçlerini kötüye kullanabilirler (Beigtel, 2018: 22-23). Örgütler, gücün kötüye kullanılmasını önlemek için kurumsallaşmaya, denetime ve dengeye ihtiyaç duyarlar. Nitekim güçlü örgütler kurumsallaşmışlardır ve dengeleyici, denetleyici güç merkezlerine sahiptirler (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 186).

2.5.8. Toksik Liderliğin Sonuçları

Hollandalı bir primatolog olan De Waal (2007), şempanzeler üzerinde araştırma yapmıştır. De Waal, şempanze hiyerarşilerinde zorlayıcı gücü uygulayan acımasız erkeklerin, grup içinde en üst liderlik konumuna yükseldiklerini ancak bu şempanzelerin imparatorluklarının kısa ömürlü ve ölümcül olduğunu tespit etmiştir. De Waal (2007), şempanzelerin uzun süre imparatorluğunu sürdürebilmeleri için oldukça sosyal olmaları ve grup içinde pozitif ilişkiler geliştirmeleri gerektiğini ifade etmiştir (Walker ve Watkins, 2023: 16).

ABD Kara Harp Okulu'nda yapılan araştırmaya göre yarbay ve albay derecelerindeki kıdemli subayların sıklıkla toksik liderliğe maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Reed, 2010: 60). Subayların yüzde 80'i toksik liderliklere şahit olduklarını ve yüzde 20'si ise toksik bir lider ile çalıştıklarını belirtmişlerdir. Nitekim orduda iki tugay

komutanı ve bir general narsist ve istismarcı yönetim anlayışına sahip oldukları gerekçesiyle görevden alınmışlardır. Irak savaşı sırasında Bağdat'ta görev yapan bir tümen komutanı, liderlik tarzı ve toksik komuta ortamıyla ilgili soruşturmanın ardından emekliye sevk edilmiştir. Toksik liderler, astların ve örgütün birlik ruhuna zarar verebilirler (Fenlason, 2013: 55).

Toksik liderler, çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve grup uyumunu olumsuz etkileyebilirler. Çatışmayı, iş-yaşam çatışmasını ve istismarı arttırabilirler. Toksik liderler, bireyler için psikolojik sorunlar başta olmak üzere geniş kapsamlı olumsuz sonuçlara neden olabilirler (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013: 590). Toksik liderler, örgütün meşru çıkarlarını ihlal ederek, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu azaltarak örgütün kültürüne ve iklimine kalıcı zararlar verebilirler (Aubrey, 2012: 22). Toksik liderler sadece kötü liderler değildirler, aynı zamanda çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını engelleyen, onları görevlerinden uzaklaştıran ve dolayısıyla zaman, kaynak ve insan sermayesi israfına neden olan işlevsiz liderlerdir (Williams, 2018: 195).

Toksik liderler, öz farkındalık ve empati konusunda yetersiz olma eğilimindedirler. Özellikle utandırma, suçlama, aşağılama ve pasif düşmanlık gibi yöntemleri kullanabilirler. Toksik liderler kendi çıkarları için çalışanları sömürebilirler (Williams, 2018: 195). Toksik liderler çalışanlara olumsuz örnek olabilirler ve çalışanların birbirlerine karşı nezaket göstermemelerine neden olabilirler (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013; 597).

Toksik liderlik; örgütsel sessizliği (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020; Demir, 2019; Reyhanoglu ve Akin, 2020; Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan, 2021; Kırca, 2021; Zia-ur-Rehman, Fatima ve Zia, 2022), örgütsel sinizmi (Dobbs ve Do, 2018; Küçük, 2021; Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan, 2021), örgütsel yabancılaşmayı (Erçetin, Akbaşı ve Diş,2019), dedikoduyu (Çiçek ve Kaynak, 2022), kayırmacılığı, istikrasızlığı (Beightel, 2018), işten ayrılma niyetini (Akca, 2017; Brouwers ve Paltu, 2020; ORUÇ, 2021; Yalçınsoy ve Işık, 2018), meslekten ayrılma niyetini (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020), üretkenlik karşıtı iş davranışını (Hattab, Wirawan, Salam, Daswati ve Niswaty, 2022), sapkın davranışları (Khaled Abd El-Aziz Zaki ve Samir Abd El-Aziz Elsaid, 2021), saldırganlığı (Cao, Li, van der Wal ve Tavis, 2022), örgütsel sapmayı, depresyonu, kaygıyı (Indradevi, 2016: 108), örgütsel kısıtları, nicel iş yükünü (Hadadian ve Sayadpour, 2018), iş gücü devir

oranını, verimsizliği, bölümler arası çatışmaları ve (Wilson-Starks, 2003: 3) yanlış veya yanıltıcı bilgi vermeyi (Burns, 2017: 42) pozitif etkilemektedir. Ayrıca toksik liderlik kariyerizmi (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020), tükenmişliği (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019), psikolojik sözleşmeyi (Kayanı ve Alasan, 2021), stresi (Omar ve Ahmad, 2020), öfkeyi, hayal kırıklığını, güvensizliği, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarını, kayıtsızlığı, korkuyu, umutsuzluğu, aşağılanmayı, yetersizliği, kırgınlığı, gruplaşmayı, yıpranmayı, saygısızlığı, disiplinsizliği, hataları (Walker ve Watkins, 2023: 26-39), kaçınmayı, endişeyi (Williams, 2018), aile içi şiddeti, devamsızlığı, alkol ve uyuşturucu tüketimini (Elle, 2012: 7), negatif duygulanımı (Schyns ve Schilling, 2013), sabotajı ve (Walker ve Watkins, 2023: 26) ikincil tutumu (Fosse, Skogstad, Einarsen ve Martinussen, 2019) arttırmaktadır

Toksik liderlik; örgütsel sağlığı (Reyhanoğlu ve Akın, 2016), örgütsel bağlılığı (Kahveci, Bahadır ve Karagül Kandemir, 2019; Özata ve Altıntaş, 2023; Wilson-Starks, 2003: 4; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Brouwers ve Paltu, 2020), örgütsel güveni (Diab Ghanem Atalla ve Hassan Mostafa 2023; Erdal ve Budak, 2021), örgütsel desteği, örgütsel vatandaşlık davranışını, etik liderliği (Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021), lider-üye etkileşimini, örgütsel öğrenmeyi (Zaman, Urooj ve ur Rehman, 2022), örgütsel esnekliği, iş biçimlendirme davranışını (Fayganoğlu, Can Yalçın ve Begenirbaş, 2022), performansı (Khan, Khan, Khan, Siraji ve Director, 2021;Demir, 2019), motivasyonu (Kırca, 2021), morali (Elle, 2012: 7), nezaketi (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013), inovasyonu ve (Oruç, 2021) yeniliği azaltmaktadır (Wilson-Starks, 2003: 3). Ayrıca toksik liderlik; iş tatminini (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020; Eriş ve Arun, 2020), psikolojik sermayeyi (Bahadır ve Kahveci, 2020; Küçük, 2021), benlik saygısını, özgüveni, farkındalığı (Indradevi, 2016 :108), yaratıcılığı (Saleem, Malik ve Malik, 2021: 4), katkısı, verimliliği (Williams, 2018), duyuşsal iyilik halini (Hadadian ve Sayadpour, 2018), memnuniyeti, yardım etme arzusunu (Burns, 2017: 42), tutumu, etkililiği, ahlakı, cesareti, esenliği (Fosse, Skogstad, Einarsen ve Martinussen, 2019), olumlu öz değerlendirmeyi, iyi oluşu (Schyns ve Schilling, 2013), duygusal tükenmeyi (Walker ve Watkins, 2023: 54), zihinsel, fiziksel ve (Walker ve Watkins, 2023: 2) duygusal sağlığı olumsuz etkilemektedir (Walker ve Watkins, 2023: 49).

Toksik liderler örgütlerde ciddi maliyetlere yol açabilirler. Leyman (1990), toksik bir liderden etkilenen her takipçinin, düşük üretkenlik, işten ayrılma ve devamsızlık nedeniyle örgütlere yılda 30 bin ile 100 bin dolar arasında maliyete yol açtığını hesaplamıştır. Bu maliyet 2022 yılı için 60 bin ile 220 bin dolar arasındadır. Rayner (2000), bu maliyetin yıllık 1 milyon dolar olduğunu ifade etmiştir. Sheehan (2001), binden fazla çalışanı olan örgütler için bu maliyetin yılda 600 bin ile 3.6 milyon dolar arasında olduğunu öne sürmüştür. Hoel ve arkadaşları (2001) ise, toksik liderliğin maliyetinin yılda 2 milyar dolar olduğunu ifade etmişlerdir (Walker ve Watkins, 2023: 28).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde; örgütsel politika, örgütsel politika algısı, politik davranış, örgütsel politikanın öncülleri ve örgütsel politikanın sonuçları ele alınmıştır.

3.1. Örgütsel Politika Kavramı ve Tanımı

Politika, sosyal ve örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Örgütsel davranış alanında farklı araştırmacılar tarafından “Politika nedir?” sorusunun cevabı sürekli olarak aranmıştır. Örgütsel politika, bazen arzulan sonuçlara ulaşmayı sağlayan bir araç olarak görülürken, bazen de örgütlerin karanlık yüzü olarak değerlendirilir (Dirik ve Yeloğlu, 2020: 475). Politika terimi, kullanıldığı bağlama bağlı olarak farklı anlamlar ifade etmektedir. Kamu sektöründe politika, siyasi figürlerin farklı değerler ve çıkarlar tarafından motive edilen arzulan sonuçlara ulaşma aracı olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan politika, bir örgütün günlük işlevlerinin önemli bir bileşenidir ve genellikle örgüt için olumlu sonuçlar doğurur (Andrews ve Kacmar, 2001: 348). Nitekim Tushman (1977) politikayı; organizasyonun hedeflerini, yönlerini ve diğer ana parametrelerini tanımlayan, yetki ve güç kullanımının yapısı ve süreci olarak ifade etmiştir. Siyasi bir bakış açısıyla politika, kararların rasyonel veya resmi bir şekilde değil, uzlaşma ve pazarlık yoluyla alınmasını ifade etmektedir. Bu bakış açısı, alt birimlerin amaç ve tercihlerindeki farklılıkları vurgulamakta ve bu farklılıkların çözümlendiği süreçlere odaklanmaktadır (Tushman, 1977: 207). Politikanın daha mikro bir algısı da mümkündür. Bu bakış açısına göre ise politika, gayri meşru amaçları gerçekleştirmektedir ve (Mintzberg, 1985:148) başkalarının veya örgütün refahını dikkate almaksızın kişisel çıkarları arttırmak için çalışanların yapmış olduğu eylemleri ifade etmektedir (Andrews ve Kacmar, 2001: 348).

Örgütsel politika ile ilgili en eski tanımın Burns (1961)'a ait olduğu ifade edilmektedir. Burns (1961) örgütsel politikayı, rekabet durumunda diğer kişilerin kaynak olarak kullanılmasını tanımlamıştır (Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008: 210). Bu tanıma göre, örgütsel politika rekabetten beslenmektedir ve benmerkezcidir (yani başkalarını kullanmaktadır). Mayes ve Allen (1977), örgütsel politikayı, örgüt tarafından onaylanmamış amaçları onaylanan yollarla elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan amaçları onaylanmayan yollarla elde etmek olarak tanımlamışlardır (Vigoda ve Cohen, 2002: 312). Mayes ve Allen (1977) yapmış oldukları bu tanımlamada, Burns (1961)

tarafından öne sürülen rekabet fikrini ortadan kaldırmışlar, politik davranışa ilişkin bencilce görüşü devam ettirmişlerdir. Yine Tushman (1977) tarafından yapılan örgütsel politika tanımında rekabet ve bencillik ön plana çıkmaktadır. Tushman (1977) örgütsel politikayı, örgütün amaçlarını, hedeflerini ve diğer ana parametrelerini etkilemek için otorite ve gücün kullanılması olarak tanımlamıştır (Kacmar ve Baron, 1999: 3). Pfeffer (1981) örgütsel politikayı, seçimler konusunda fikir ayrılığının olduğu durumlarda ortaya çıkan (Vigoda ve Cohen, 2002: 312) etkin bir gücün çalışması olarak tanımlamıştır (Chen ve Fang, 2008: 264). Mintzberg (1985) örgütsel politikayı; gayri resmi, dar görüşlü, bölücü ve gayri meşru olarak tanımlamış ve örgütleri “politik arenalar” olarak nitelendirmiştir (Mintzberg, 1985; Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999:278; Witt, Treadway ve Ferris, 2004: 40; Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008: 210). Ferris ve arkadaşları (1989) ise örgütsel politikayı ya başkalarının çıkarlarıyla tutarlı ya da onların pahasına kısa vadeli veya uzun vadeli kişisel çıkarları maksimize etmek için stratejik olarak tasarlanan bir sosyal etki süreci olarak tanımlamışlardır (Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008: 210). Başka bir ifade ile örgütsel politika bireylerin, örgütün veya diğer çalışanların refahını dikkate almadan kendi kişisel çıkarlarını ilerletme hedefine yönelik eylemleri içermektedir (Kacmar ve Baron, 1999: 4).

Drory ve Romm (1988; 1990), herhangi bir örgütsel politika tanımının fitratında var olduklarını düşündükleri on farklı bileşeni betimlemişlerdir. Bu bileşenlerden ikisi, bencillik ve rekabettir. Değerli kaynaklara sahip olma isteği, güç elde etme arzusu, örgütün çıkarlarına karşı davranışlar sergileme, çatışma (Kacmar ve Baron, 1999: 3-4), kendi kendine hizmet eden davranışlar ve (Witt, Andrews ve Kacmar, 2000: 342) bireysel güç kazanımı amacıyla tasarlanmış eylemler (Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999: 278) öne çıkan diğer bileşenlerdir.

Örgütsel politika, çalışanların; olumlu olarak değerlendirilen sonuçları (zamlar, terfiler vb.) elde etmek ve sürdürmek veya olumsuz olarak değerlendirilen sonuçlardan (kaynak kaybı vb.) kaçınmak için diğerlerini etkilemek için kullandıkları süreçleri tanımlamaktadır (Bozeman, Hochwarter, Perrewé ve Brymer, 2001: 486). Örgütsel politika, kısa vadeli veya uzun vadeli kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak tasarlanan bilinçli bir sosyal etki sürecidir. Örgütsel politika, çalışanların kendilerine hizmet etmesini sağlayan ve örgütsel olarak onaylanmayan davranışları içermektedir (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 892). Bu davranışlara örnek olarak iş

arkadaşlarından bilgi saklamak, politika ve prosedürleri uygun şekilde uygulamamak, çıkar elde etmek için dalkavukluk yapmak, suçu başkasına yüklemek ve kendini daha iyi göstermek için başkalarını kötölemek gösterilebilir. Örgütsel politika, örgütler tarafından onaylanmış davranışlar olmasa da (Harris, Harris ve Harvey, 2007: 635) günümüzde hemen hemen her örgütte görülebilir (Chahar ve Hatwal, 2021: 2).

Örgütsel politika, örgütsel amaçlara bakılmaksızın bu amaçlar pahasına kişisel çıkarları teşvik etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Witt, Treadway ve Ferris, 2004: 40). Örgütsel politika, örgütlerde gayri resmi olarak ortaya çıkan ve çalışanların mesleki kariyerlerini korumak veya geliştirmek için tasarladıkları bilinçli etkileme davranışlarını ifade etmektedir (O'connor ve Morrison, 2001: 301). Örgütsel politika, liyakat yerine politik ittifaklara dayalı, rakiplerin çalışma çabalarını sabote eden (Witt, Treadway ve Ferris, 2004: 40), rekabetçi ve bölücü davranışları ifade etmektedir. Örgütsel politika, çalışanlar arasında işbirlikçi ruhun gelişmesine zarar verebilir ve (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999: 1104) bir yükselme aracı olarak kullanılabilir (Vigoda ve Cohen, 2002: 321). Örneğin, politik yönelimli bir yönetici, performans değerlendirme sistemini, kendinin veya arkadaşının sağladığı veya sağlayabileceği kriterleri temel alarak oluşturabilir (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997: 160-161).

Örgütsel politika, çalışanların, kişisel veya grup amaçlarına ulaşmak amacıyla resmi prosedürler veya normlar tarafından onaylanmayan yollarla diğerlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileme girişiminde bulunmayı ifade etmektedir (Witt, Andrews ve Kacmar, 2000: 342). Başka bir ifade ile örgütsel politika, çalışanların kişisel çıkarlarına yardımcı olabilecek, onları geliştirebilecek, koruyabilecek veya ödüller sağlayabilecek kişilere yönelik sosyal etkileme girişimleri olarak tanımlanmaktadır (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020: 1796). Böylece tutumlar, değerler, inançlar ve duygular tamamen fırsatçı bir tarza dönüşebilir (Ferris ve King, 1991: 65).

Örgütsel politikanın hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar başarılı olabilmek için örgütü, politikanın ve sosyal etkinin gerekli olduğu bir arena olarak görmelilerdir. Politik davranmaya istekli, politik araçları elde etmek ve etkili bir şekilde kullanmak için gerekli becerilere sahip olmalıdırlar (O'Reilly ve Pfeffer, 2021: 2). Eski ABD Dışişleri Bakanı Alexander Haig'in belirttiği gibi, "Eskiden kural 'Ne söylüyorum?' idi, şimdi ise 'Nasıl görünüyorum?'" Örgütsel politikanın hâkim olduğu örgütlerde; işi iyi yapıyormuş gibi

görünmek yerine, doğru şeyi yapıyormuş gibi görünmeye çalışmak kritik hale gelmiştir. Çalışanlar başarılı olmak için değil, başarılı görünmek için çaba sarf etmektedirler. Böyle bir örgütsel ortamda bulanıklık ön plana çıkabilir ve başarılı görülmekle başarılı olmak aynı hale gelebilir (Ferris ve King, 1991: 66).

Örgütsel politika bazen bir oyun olarak tanımlanmaktadır. Bu oyunun bazı kuralları oldukça belirsizdir (Mintzberg, 1985: 134). Kararlarla, beklentilerle, prosedürlerle veya rollerle ilgili belirsizlikler ve kıt kaynaklar için rekabetler örgütsel politikayı besleyebilir (Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008: 209). Örgütsel politikaya izin veren ve hatta kolaylaştıran çalışma ortamlarının en temel özelliği belirsizliktir. Örgütsel politika, belirsizliğin var olduğu verimli zeminlerde yeşerebilir ve (Ferris ve King, 1991: 62) belirsizliği, performans ve ödül standartlarına enjekte edebilir (Rosen, Harris ve Kacmar, 2009: 32). Bu durum çalışanların; kabul edilebilir davranışın ne olduğuna dair çok az ipucuna sahip olmalarına, çabaları karşılığında hangi ödülleri alabileceklerini tespit etmekte zorlanmalarına veya (Chen ve Fang, 2008: 265) hangi davranışların cezalandırılacağını bilmemelerine neden olabilir (Harris, Harris ve Harvey, 2007: 635). Ayrıca rekabetçi, kendi çıkarına hizmet eden, başkalarının ihtiyaçlarını görmezden gelen ve hatta yıkıcı davranışları teşvik eden bir yönetim anlayışının gelişmesine yol açabilir. Çalışma ortamı politik olduğunda, çalışanlar ödülleri; rekabet ve güç biriktirerek veya (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997: 159-160) politik becerileri ve olmayan bir şeyin imajını oluşturma yetenekleri sayesinde elde edebileceklerini düşünebilirler (Ferris ve King, 1991: 66).

Örgütsel politika, gücün kullanılması veya uygulanmasıdır ve kişinin amaçlanan çıkarlarını güvence altına alma niyetiyle üstlenilen faaliyetleri içermektedir (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013: 33). Politik becerilere sahip kişiler, diğerlerini etkilemek için güç kaynaklarını verimli bir şekilde ve bir strateji olarak kullanabilirler. (Chahar ve Hatwal, 2021: 2). Çalışanlar güç kullanarak veya koalisyon oluşturarak örgütsel karar alma sürecini etkilemeye çalışabilirler. Gücün veya eylemin kullanılması, örgüte zarar verebilir ve bilgilerin manipüle edilmesine neden olabilir. Örgütsel politika, örgütsel kuralları ve çıkarları ihlal eden yerlerde bile kişisel kazanç elde etmek için gücün tehlikeli bir şekilde kullanılmasına yol açabilir. Bu eğilim, çalışanları kişisel veya grup kazancı için resmi otoriteye karşı çalışmaya teşvik edebilir (Fahri, Alting, Syahdan, Arilaha ve Buamonabot, 2021: 53).

Örgütler, kararların politik davranışlara dayalı olduğu belirtmekte ve dolayısıyla adaletsizliğe (Harris, Andrews ve Kacmar, 2007: 136), gerilime ve memnuniyetsizliğe hizmet edebilen politik arenalar olarak nitelendirmektedirler (Bozeman, Hochwarier, Perrewé ve Brymer, 2001: 486). Örgütsel politika, çalışma ortamında bir stres ve (Bedi ve Schat, 2013: 253; Hochwarier, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999: 279) çatışma kaynağı olarak kabul edilmektedir (Rosen, Harris ve Kacmar, 2009: 33). Çalışanların sosyal değişim ilişkilerine zarar verdiği savunulmaktadır (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019: 312). Politik güdümlü bir örgütte çalışanlar çalışma ortamını, adaletsiz; çıkarları, örgütsel refahı (Karim, Majid, Omar ve Aburumman, 2021: 2), istenen sonuçlara ve amaçlara ulaşmayı engelleyen bir unsur olarak algılayabilirler. Örneğin, bir çalışan, kendi kişisel çıkarı için grubun diğer üyelerinden faydalı bilgileri saklayabilir. Bu durum, çalışma grubunun bir projeyi başarıyla tamamlamalarına ve ödülleri alamamalarına neden olabilir (Rosen, Harris ve Kacmar, 2009: 32).

Politik ortamlar etik dışı ve ahlaki açıdan yanlış davranışların kullanımını kolaylaştırıp meşrulaştırabilir. Kişisel çıkarlar için yapılan uygulamaları destekleyebilir ve (Naseer, Raja, Syed, Donia ve Darr, 2016: 24) çalışanların örgütsel kaynakları kendi amaçları için kullanmalarına yol açabilir (Ferris ve King, 1991: 61). Örgütsel politika gayri resmi ve örgüt tarafından açıkça yasaklanmamış eylemler içermektedir. Örgütsel politika genellikle perde arkasında yasalaştırılan ve tipik olarak karar vermeye rehberlik edecek çok az kural ve düzenlemenin olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme, terfi ve maaş kararları hem karar vericiler için hem de astlar için politik manipülasyona karşı oldukça hassastırlar. Nitekim tüm çalışanlar hedeflerine ulaşmak için politik davranışlar sergilemezler. Prosedürlere bağlı kalan çalışanlar; ödüllerin, terfilerin ve diğer örgütsel kaynakların adaletsiz dağıldığına inanabilir ve bu durum kıskançlığı tetikleyebilir (Andrews ve Kacmar, 2001: 348). Ayrıca karar verme sürecinin örgütsel politikadan etkilenmesi; normlara uygun, geçerli, rasyonel ve sistematik bir süreç olmamasına neden olabilir. Bu nedenle, ödüllendirilen ve terfi ettirilen çalışanlar, yetkin kişilerden ziyade politik davranma konusunda becerikli olan kişiler olabilir. Bu tür kararlar, özellikle yüksek bilgi ve beceri düzeyleri gerektiren işlerde örgütsel verimliliği ve rekabet edebilirliği olumsuz etkileyebilir (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999: 1104). Örgütsel politika; örgüt için maliyetli, bölücü, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi gerekli olan enerjisini tüketen ve her türlü sapmaya yol açabilen

bir faktör haline gelebilir. Örgütsel politika genellikle modası geçmiş güç yapılandırmalarını sürdürmek ve bazen de yenilerini devreye sokmak için kullanılabilir. Örgütsel politika bir örgütün etkili işleyişini durma noktasına getirebilir. Örgütlenmenin amacı mal veya hizmet üretmektir, çalışanların birbirleriyle savaşılabilecekleri bir arena oluşturmak değildir (Mintzberg, 1985: 148).

3.2. Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel politika genellikle çalışanların örgütteki davranışlara ilişkin algılarıyla ilgilidir (Harris, Andrews ve Kacmar, 2007: 136). Politik algılar öznel değerlendirmelere dayanır ve (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019: 311) çalışanlar, nesnel bir gerçeklikten ziyade, kendi politik algılarına göre tepki verebilirler (Rosen, Harris ve Kacmar, 2009: 28). Gandz ve Murray (1980)'a göre örgütsel politika nesnel bir gerçeklikten ziyade öznel bir değerlendirmedir (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002: 182). Ferris ve arkadaşları (1989) ve Zhou ve Ferris (1995) örgütsel politikayı temel olarak nesnel gerçekliği yansıtabilen veya yansıtmayabilen öznel bir algı olarak ifade etmişlerdir. Lewin (1936) insanların gerçekliğe değil kendi gerçeklik algılarına tepki verdiklerini ifade etmiştir. Örgütsel politika, gerçeğin ne olduğundan çok bireylerin ne düşündüğüne odaklanmaktadır (Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008: 210; Vigoda ve Cohen, 2002: 312).

Örgütsel politika algısı; kayırmacılıktan, rakiplerin bastırılmasından ve (Naseer, Raja, Syed, Donia ve Darr, 2016: 17) seçici manipülasyonlardan etkilenebilir. Örgütsel politika algısı doğası gereği semboliktir, örtülüdür ve (Bozeman, Hochwarier, Perrew ve Brymer, 2001: 487) subjektif algının neticesinde tepkilerin verildiği bir ruh halidir. Bu görüş örgütsel politikanın öznel bir deneyim olduğunu ve bireylerin algılarına dayalı olarak tepki verdiği argümanını güçlendirmektedir (Witt, Andrews ve Kacmar, 2000: 342-343). Başka bir ifadeyle örgütte meydana gelen aynı olaylar ve sergilenen aynı davranışlar, farklı bireyler için farklı değerlendirmelere neden olabilir (Bursalı ve Bağcı, 2011: 24).

Porter ve arkadaşlarına (1981) göre, tüm örgütler politik ortamı oluşturan belirli normlara sahiptirler ve örgütsel politika algılarının, örgütteki önemli kişilerden sosyal öğrenme yoluyla oluştuğunu savunmaktadırlar (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher,

2019: 312). Nitekim çalışanların örgütsel politika algılarını, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin kendi çıkarlarına hizmet eden davranışları karakterize edebilir (Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008: 210). Başka bir ifade ile örgütsel politika algısı, yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının veya örgütsel yapının çalışma ortamındaki politik davranışları ne ölçüde teşvik ettiklerine dair öznel yorumu içermektedir (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999: 1095). Çalışanlar, gerçeklikten ziyade bu algılar temelinde örgütün sosyal dokusunun bileşenlerini yorumlarlar (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020: 1796); işlerini yapma biçimlerini ve örgütleriyle, yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla ilgili hislerini düzenlerler (Chen ve Fang, 2008: 264-265).

Bir örgütte örgütsel politikanın varlığının bir çalışan için yararlı veya zararlı olması, örgüt içinde örgütsel politikaların gerçek varlığına değil, çalışanlar tarafından nasıl algılandığına bağlıdır (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020: 30). Bu durum, çalışanların gerçeklikle ilgili yapmış oldukları yorumların, gerçek eylemlerden daha önemli hale gelmesine neden olabilir. Bu nedenle, bazı politik davranışların yararlı eylemler olarak ve bazı yararlı eylemlerin kişisel çıkar olarak yanlış yorumlanması mümkündür (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019: 311). Nitekim Porter (1976) örgütsel politikaya atıfta bulunarak gerçek olaylar yanlış algılandığı için algıların anlaşılmasının önemli olduğunu ifade etmiştir (Ferris, 1992: 94). Bu yüzden örgütler içindeki örgütsel politikanın fiili varlığından ziyade örgütsel politika algılarına bakmak esastır (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020: 1796).

Ferris ve arkadaşlarına (1989) göre, çalışanların örgütsel ortamı politik algılanmaları en az üç potansiyel tepkiyi vermelerine neden olur: Çalışanlar örgütten ayrılabilirler; çalışanlar, örgütte kalabilirler ancak politik faaliyetlere katılmazlar; son olarak çalışanlar örgütte kalabilirler ve politik faaliyetlerin içerisinde yer alabilirler. Bu ayrıma dayanarak, örgütü politik olarak yüklü olarak algılayan çalışanlar, genellikle onu stresli, belirsiz ve sinir bozucu olarak görürler. Kalmaya ve politik faaliyetlerde bulunmaya karar verenler, bunu örgütsel çevre üzerinde bir dereceye kadar kontrol elde etme çabasıyla yapabilirler. Bu olasılık, bireylerin genellikle çevreleri üzerinde kontrolü sürdürmek için motive olduklarını ve kontrol kaybına veya eksikliğine kişisel kontrol duygularını yeniden kazanmaya çalışarak tepki verdiklerini göstermektedir (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999: 1096). Kontrol, örgütsel politikanın olumsuz ve zararlı etkilerine panzehir olarak hizmet edebilir. Çalışma ortamı üzerinde daha yüksek derecede

kontrol sahibi olduğunu düşünen çalışanların örgütsel politika algıları azabilir. Daha düşük derecede kontrol sahibi olduğunu düşünen çalışanların ise bu algıları artabilir (Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999: 279).

3.3. Politik Davranış

Politik davranış, karar alma üzerinde rasyonel olmayan bir etki, perde arkası bir etkinlik ve gayri resmi bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Politik davranışlar, örgütsel normlar ve hedefler tarafından düzenlenen resmi süreçlerin bir parçası olmaktan ziyade, kişisel veya grupsal çıkarlara hizmet etmeyi ve (Farrell ve Petersen, 1982: 404) diğerlerinin, rekabetçi durumlarda kaynak olarak kullanılmasını teşvik etmektedir (Kacmar ve Baron, 1999: 3).

Bu teşvikler örgütsel hedeflerin pahasına olabilir veya (Witt, Andrews ve Kacmar, 2000: 342) örgüt tarafından onaylanmayan eylemleri içerebilir. Politik davranışlar sergilemenin gerçek nedenleri genellikle hedeften gizlenir. Ayrıca politik davranış genellikle sınırlı kaynaklar üzerinde rekabet olduğunda ve kaynakların nasıl tahsis edilmesi gerektiğine dair net kuralların olmadığı durumlarda ortaya çıkabilir (Kacmar ve Baron, 1999: 4). Nitekim çalışanlar; kıt kaynaklarla, istikrarsız bir ekonomiyle ve artan rekabet ile karşı karşıya kaldıklarında, kendi çıkarlarını korumak veya ilerletmek için politik davranışlara başvurabilirler (Chen ve Fang, 2008: 263). Gruplar birbirine bağımlıysa veya kıt kaynakları paylaşmak zorundaysa, politik davranışlara başvurabilirler. Ancak ortak karar alma ihtiyacı (yani karşılıklı bağımlılık) veya kaynak kıtlığı yoksa alt birimler bağımsız kararlar alabilirler (Tushman, 1977: 211).

Örgütlerdeki politik davranışlar, kişinin örgütsel rolünün bir parçası olarak gerekli olmayan ancak örgüt içindeki avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan faaliyetlerdir (Farrell ve Petersen, 1982: 405). Başka bir ifade ile politik davranışlar çalışanların örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlardır (Bursalı ve Bağcı, 2011: 25). Örgütsel politikanın hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, başkalarının çıkarlarını göz ardı ederek kendi çıkarlarına hizmet eden davranışlarda bulunabilirler. Bu durum çıkar çatışmalarına, kişiler arası güvensizliğe ve (Karim, Majid,

Omar ve Aburumman, 2021: 3) diğerlerine yardım etmeyi ihmal etmeye neden olabilir (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013: 36).

Politik olarak adlandırılan davranış ne biçimsel yetkiye dayalıdır, ne yaygın olarak kabul gören bir davranıştır ne de resmen onaylıdır. Politik davranış, çoğunlukla bireylerin veya grupların resmi otoriteye, kabul gören ideolojiye ve/veya onaylı uzmanlığa karşı olduğu, birbirlerine karşı durmaya iten, genellikle ayrıştırıcı, çatışmalı (Bıyık, Erden ve Aydoğan, 2016: 102), bölücü ve çelişkili davranışlardır. Politik davranışlar genellikle bireyleri veya grupları; resmi otoriteyle, kabul edilmiş inançlarla veya uzmanlıkla karşı karşıya getirir. Otorite, inanç ve uzmanlık gibi etki sistemleri olmadığında veya en azından zayıf olduğunda politik davranışlar sergilenir (Mintzberg, 1985: 134). Ferris ve King (1991)'e göre rasyonel modelin mükemmel işleyişi ile insan etkileşiminin dağınıklığı arasındaki boşluk ne kadar büyük olursa politik davranış o kadar fazla sergilenir (Ferris ve King, 1991: 60).

Politik ortamlar, politik davranışlar sergileyen çalışanlara fayda sağlarken, politik davranışlar sergilemeyen çalışanların fayda görmedikleri ölçüde adaletsizlik algılarını arttırabilir (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013: 36). Politik ortamlarda net değerlendirme kriterleri bulunmadığı için belirsizlik hâkimdir ve bu yüzden çalışanlar hangi davranışların teşvik edildiğine dair çok az ipucuna sahiptirler. Bununla birlikte, politik ortamlarda terfiler veya ödüller performans dışındaki faktörlere dayalı olarak verilebilir (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013: 36). Yetkin çalışanlar, politik davranışlar sergileyen çalışanların terfi ve maaşlarına zam aldıklarını gördüklerinde hayal kırıklığı yaşayabilirler (Ferris ve King, 1991: 66). Bu durum örgütlerde uyumsuzluğa ve çatışmaya yol açabilir çünkü politik davranışlar, bir çalışanın veya bir grubun çıkarlarına hizmet ederken, diğer çalışanların veya örgütün zararına olabilir (Chen ve Fang, 2008: 264).

Politik davranışlar ile örgütsel politika algısı arasında sezgisel bir bağlantı olduğu söylenebilir (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019: 312). Çalışanlar, doğrudan görüş ve önerileri dile getirmenin etkililiğine inanmadıklarında, doğrudan görüş ve önerilerini dile getirdikleri için olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceklerini düşündüklerinde veya görüş ve önerilerini doğrudan dile getirmekten korktuklarında, politik davranışlara başvurarak, görüş ve önerilerini dolaylı olarak dile getirmeye çalışabilirler (Farrell ve Petersen, 1982: 406). Bu politik davranışlara örnek olarak; gücü

aşırı kullanmak, manipülasyon, iftira, yıkıcılık (Vigoda, 2000: 327-328), gözdağı vermek, azarlamak, baskı, yağcılık, koalisyonlar kurmak, izlenim yönetimi, bilgi gücünü elinde tutmak, değerleri kullanarak etkilemek, farklı düşüncelere sahip olan bireyleri terfi ettirmek, muhalif görüşteki insanları dışlamak, suçlamak, saldırmak (Erkutlu ve Soyumert, 2020: 2-3), uygun prosedürleri izlememek, yöneticilere dalkavukluk yapmak ve terfiler gibi ödüller kazanmak amacıyla üst düzey yöneticilerle ittifak yapmaya çalışmak gösterilebilir. Bu davranışlar örgüt tarafından tasvip edilmemekle birlikte genellikle açıkça da yasaklanmamaktadır (Harris, Andrews ve Kacmar, 2007: 136). Bu tip politik davranışlı çalışanların hedeflerine ulaşmaları, çalışanların güç düzeyi algılarını arttırabilir. Bir kez yüksek bir güç düzeyine ulaşılması, politik davranışlarda bulunmayı daha fazla motive edebilir (Farrell ve Petersen, 1982: 404).

Çalışanlar, örgütsel çevreleri üzerindeki kişisel kontrol duygularını yeniden sağlamak veya sürdürmek için politik davranışlar sergileyebilirler (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999: 1096). Nitekim çalışma ortamı üzerinde kontrol sahibi olan çalışanlar, daha az kontrol sahibi olan çalışanlara göre politik davranışlara daha az tepki verirler. Çalışanların karar verme sürecine katılmaları, çalışma ortamları üzerinde bir miktar kontrol sahibi olduklarını düşünmelerine, kararların nasıl alındığına dair bilgilerinin olmasına ve bir durumla ilgili görüşlerini ifade ederken refrans olarak kullanmasına neden olabilir (Witt, Andrews ve Kacmar, 2000: 342).

Ferris ve King (1991), çağdaş personel seçme ve performans değerlendirme sistemlerinin uyumu sağlamayı ön plana çıkarmasının, “örgüt bukalemunu” olarak adlandırılan farklı bir yaratığın gelişimini teşvik ettiğini ifade etmişlerdir. Çünkü uyum sağlamak kişinin imaj yönetimi çabalarının en önemlisidir. Bu zeki ve becerikli politikacı, personel seçme karar vericileri arasında giderek daha popüler hale gelen bir kriter olan “uyum” izlenimini etkin bir şekilde yöneterek örgütlere giriş hakkı kazanabilir. Sisteme girdikten sonra bu fırsatçı karakter, uygun normları, inançları, değerleri, çabayı yansıtarak; stratejik olarak uygun zamanlarda oldukça görünür ve örgütsel olarak değerli davranışlar sergileyerek, performansının olumlu değerlendirilmesini ve hızlıca terfi almasını sağlayabilir. Bu karakterler kurnaz ve hesapçıdır. Bu yüzden hafife alınmamalıdır. Fark edilmeleri oldukça zordur. Politik becerilerini mükemmelleştirmişlerdir. İmajlarını o kadar dikkatli ve hassas bir şekilde inşa etmişlerdir ki en hassas izleme cihazlarından kolayca fark edilmeden geçebilirler. Ancak

izleme cihazları da yeterince hassas değillerdir ve taramada başarısızlardır (Ferris ve King, 1991: 66-67).

3.4. Örgütsel Politikanın Boyutları

Örgütlerdeki politik faaliyetleri sınıflandırmada üç temel politik davranış boyutundan yararlanılmaktadır. Bu boyutlar, politik faaliyetlerin düzenlenebileceği ayrı bir sürekliliği temsil ederler. Çalışanlar örgüt içinde avantajların ve dezavantajların dağılımını etkilemek için kaynaklar ararlarken veya mevcut kaynakları seferber ederlerken sergilemiş oldukları politik davranışlar şu boyutlar altında açıklanabilir (Farrell ve Petersen, 1982: 405-410; Mintzberg, 1985: 138):

İç-Dış Boyut: Politik davranışın iç-dış boyutu, örgütlerde politik davranışta bulunanların aradığı kaynaklara odaklanmasıyla ilgilidir. İhbar, dava, medyaya bilgi sızdırma, örgüt dışındaki kişilerle ittifak kurma gibi durumlarda örgüt üyeleri örgüt dışına çıkarak mevcut kaynakları genişletmeye çalışırlar. Öte yandan, iyilik yapma, ticari anlaşmalarda bulunma, misilleme, engelleme, sembolik protesto hareketlerinde bulunma, diğer örgüt üyeleriyle ittifaklar kurma ve zorlayıcı örgütlerde olduğu gibi isyanda bulunma iç politik davranışlar olarak ifade edilir. Çalışanlar, başarının yalnızca örgüt dışındaki kaynakların harekete geçirilmesiyle mümkün olduğuna inandıkları takdirde, içsel etkinliklerden dışsal etkinliklere doğru yönelebilirler.

Dikey-Yanal Boyut: Hiyerarşi, çoğu örgütün baskın bir özelliğidir. Politik davranışın dikey-yanal boyutu, üstleri astlarla veya çalışanları eşitleriyle ilişkilendirir. Bir yöneticiye şikâyetle bulunma, emir-komuta zincirini atlama ve usta-çırak gibi politik faaliyetler dikey politik davranışlar olarak görülür. Yanal politik davranışlar daha az sistemattir ve iyilik alışverişinde bulunmayı, yardım teklif etmeyi, koalisyon kurmayı veya örgüt dışındaki meslektaşlarla görüş alış-verişinde bulunmayı içermektedir. Önemli kaynaklara sahip olmayan örgütsel hiyerarşinin alt seviyelerindeki çalışanların, aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıyla güçlerini birleştirerek güçlerini artırmak için yüksek motivasyona sahip olmaları muhtemel görünse de yanal politik eylemler örgütsel hiyerarşinin tüm seviyelerinde görülebilir.

Meşru-Gayrimeşru Boyut: Meşru-gayrimeşru boyut, devletlerde olduğu gibi örgütlerde de normal günlük örgütsel politikayla, “oyunun kurallarını” ihlal eden aşırı

örgütsel politika arasında ayırım yapmaktadırlar. Örgütsel politika, gayri resmi olmasına rağmen çalışanlar tarafından bir gerçeklik olarak kabul edilir. İyilik yapmak, koalisyon kurmak veya üst düzey yöneticilerin desteğini almaya çalışmak meşru olarak kabul edilen politik davranışları içermektedir. Örgütü olumsuz etkileyebilecek koalisyonlar kurmak, tehdit, sabotaj veya bilgi uçurmak gayrimeşru politik davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Bilgi uçurmaya örgütsel değişiklikleri etkileyebilmek için başvurulabilir. Ayrıcalıklı bilgiler, şüpheli veya yasa dışı davranışlar hakkında örgüt dışındakilere bilgi verilmesini içermektedir.

Meşru örgütsel politikanın, tipik olarak, örgütlerin üst düzeylerinde bulunanlar ve örgüte güçlü bir şekilde bağlı olanlar tarafından yürütülmesi beklenir. Gayri meşru politik davranışların ise, örgüte yabancılaşmış ve kaybedecek çok az şeyi olduğuna inanan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi beklenir.

3.5. Örgütsel Politikanın Öncülleri

Merkezileşme, kurumsallaşma, hiyerarşik düzey ve kontrol örgütsel politikayı etkilemektedir. Çalışma ortamının oldukça belirsiz olması örgütsel politikanın etkin olmasına yol açabilir. Ancak amaçların, rollerin ve prosedürlerin kurumsallaştırılması, çalışanların belirsizlik algılarını ve politik davranışlarda bulunmalarını azaltabilir. Başka bir ifade ile kurumsallaşma örgütsel politikayı negatif etkilemektedir. Nitekim Mintzberg (1979) de yapmış olduğu araştırmada, kurumsallaşmış örgütlerde örgütsel politikanın etkinliğinin zayıfladığını tespit etmiştir. Yüksek derecede bir merkezileşme, güç ve kontrolün örgütün tepesinde toplanmasına neden olabilir. Bu durum hiyerarşik düzeyde alt kademelere inildikçe doğrudan kontrol algısının azalmasına ve çalışanların örgütsel politika algılarının artmasına neden olabilir. Eisenhardt ve Bourgeois (1988) ve Welsh ve Slusher (1986) yapmış oldukları çalışmalarda merkezileşme arttıkça örgütsel politika algısının da arttığını tespit etmişlerdir. Kontrol alanının da örgütsel politikayla ilişkili olduğu düşünülür. Denetim alanı veya bir yöneticiye bağlı çalışan sayısı arttıkça, bir yöneticinin her bir çalışana ayırabileceği kontrol etme süresi azalabilir. Bu durum daha fazla belirsizlik yaratarak örgütsel politika algısının artmasına neden olabilir. Dış kontrol odağı örgütsel politika ile pozitif ilişkilidir. Dış kontrol odağına sahip çalışanlar iç kontrol odağına sahip çalışanlara göre örgütü daha fazla politik olarak algılayabilirler. Ayrıca

hiyerarşik düzey arttıkça daha fazla politik davranış sergilenebilir. Bununla birlikte, yapılan bazı çalışmalarda örgütün alt kademelerindeki çalışanların örgütsel politika algılarının daha fazla olduğu görülmektedir (Andrews ve Kacmar, 2001; Ferris, 1992: 95-96; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Kacmar ve Baron, 1999: 14-19; O'connor ve Morrison, 2001; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 893).

Zaleznik (1971), örgütleri kademe yükseldikçe pozisyonların azaldığı, çalışanların çıkarlarını korumak ve güç elde etmek için birbiriyle rekabet ettiği politik piramitlere benzetmiştir. Bu tarz bir yapı içinde aynı pozisyon için rekabet eden yetenekli çalışanlardan gücü elde edemeyenlerin ve hedefine ulaşamayanların örgütü terk etme eğilimi göstereceği beklenir (Başar ve Varoğlu, 2016: 752). Nitekim Madison ve arkadaşları (1980), yapmış oldukları çalışmada üst düzey yöneticilerin, orta ve alt düzey yöneticilere göre örgütsel politika algılarının daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Ancak Gandz ve Murray (1980), yapmış oldukları çalışmada alt düzey çalışanların örgütsel politika algılarının daha fazla olduğunu tesbit etmişlerdir (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 893).

Lider-üye etkileşimi (Andrews ve Kacmar, 2001), etkileşimci liderlik (Vigoda-Gadot, 2006), yöneticilerinin sert etkileme taktiklerine (baskı, yasal dayanak sunma, değişim ve koalisyon) başvurmaları (Seçkin ve Tikici, 2021), yöneticilerin veya iş arkadaşlarının (veya her ikisinin) çalışanlara karşı fırsatçı davranmaları (Ferris, 1992: 96; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995), yeniden yapılandırma, personel değişikliklerindeki artış (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995), belirsizlik (Kacmar ve Baron, 1999: 14-19), güç elde etme arzusu (O'connor ve Morrison, 2001: 304), narsizm ve (O'Reilly ve Pfeffer, 2021) makyavelizm örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; O'connor ve Morrison, 2001; Kacmar ve Baron, 1999: 14-16). Makyavelizm, bireylerin kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için çeşitli manipülatif taktikler kullanmasını ifade etmektedir. Makyavelizm, manipülasyon ve fırsatçılığı içermektedir. Bu nedenle makyavelizm örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir (O'connor ve Morrison, 2001:304).

Dönüşümcü liderlik (Vigoda-Gadot, 2006), etik liderlik (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Akdoğan ve Özgür Demirtaş, 2014), hizmetkâr liderlik, babacan liderlik (Khuwaja, Ahmed, Abid ve Adeel, 2020; Fahri, Alting, Syahdan, Arilaha ve Buamonabot, 2021), otantik liderlik (Munyon, Houghton, SimarasI, Dawley ve Howe,

2021), tepe yöneticilerine ilişkin algılanan karizmatik ve uzmanlık gücü (Seçkin ve Tikici, 2021), örgütsel destek (Harris, Harris ve Harvey, 2007), yönetici desteği ve algılanan kaynaklar örgütsel politikayı negatif etkilemektedir (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019). Ferris ve arkadaşlarının (1989) yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesi arttıkça örgütsel politika algısının azaldığını tespit etmişlerdir. Çalışanların yöneticilerle olan ilişkileri ve çalışma grubuna bağlılıkları örgütsel politika algılarını azaltabilir (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995).

Geribildirim, özerklik, beceri çeşitliği, terfi fırsatı (Ferris, 1992; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995), güven, özyeterlilik (Farrell ve Petersen, 1982: 410), kariyer geliştirme fırsatları, gruplar arası işbirliği, performansa göre ödüllendirme, rollerin ve sorumlulukların net olması, çalışanların karar verme sürecine katılımı (Andrews ve Kacmar, 2001; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 904), lider ve iş arkadaşları ile etkileşim, kuruluşun büyüklüğü (Kacmar ve Baron, 1999: 14-19), kişi-örgüt uyumu (Büber, Erkutlu ve Özdemir, 2019), beklentilerin karşılanma düzeyi (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Vigoda ve Cohen, 2002), iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin etkililiği ile personel seçim ve performans değerlendirme süreçlerindeki adil uygulamalar (Sağlam Arı ve Özenci, 2020), örgütsel adalet (Dirik, 2019), ücret ve örgütsel iklim örgütsel politikayı negatif etkilemektedir (O'connor ve Morrison, 2001; Eryılmaz ve Altın Gülova, 2017).

Allen ve arkadaşlarına göre (1979) açık sözlü, duyarlı, sosyal, yetkin, dışa dönük, kendine güvenen, hırslı, kurnaz, zeki ve mantıklı kişiler daha politik davranırlar. Vrendenburgh ve Maurer (1984) bu özelliklere atılgan, çıkarıcı, otoriter ve sinik özellikleri de eklemişlerdir (Kacmar ve Baron, 1999: 15-16).

Ferris ve arkadaşlarına göre (1989), çalışanların yaşları arttıkça örgütsel politika algıları artmaktadır. Ayrıca kadınların erkeklere göre örgütsel politika algıları daha fazladır (Ferris, 1992: 96-97). Fakat bazı çalışmalarda; yaş, cinsiyet, meslek grubu ve (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 907) eğitim durumu ile örgütsel politika arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002). Kacmar ve Baron (1999) yapmış oldukları çalışmada; yaş, eğitim durumu ve görev süresi ile örgütsel politika arasındaki ilişkide farklı çalışmada farklı sonuçlar bulmuşlardır (Kacmar ve Baron, 1999: 16).

3.6. Örgütsel Politikanın Sonuçları

Çalışanların politik faaliyetlerde bulunmaları, diğerlerinin örgütsel politika algılarını arttırabilir. Bu tür algılar, belirsizliği, değişkenliği, stresi arttırabilir ve öngörülebilirliği azaltabilir (Ferris, 1992: 97). Örgütsel politika çalışanların, çabalarının herhangi bir yararlı sonuç doğurmayacağına inanmalarına ve örgüte güven duymamalarına neden olabilir. Bu güven eksikliği, çalışanların örgüt için ek kaynaklar tahsis etme olasılığını azaltabilir (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997: 159-160). Ayrıca örgütsel politika söz konusu olduğunda, çalışma ortamında tehditkarlık ve bencillik ön plana çıkabilir. Bu durum, bir çalışanın kendi ihtiyaçlarını karşılama olasılığını azaltabilir ve memnuniyetsizliğin artmasına yol açabilir. Benzer şekilde, politik bir ortamda öngörülebilirliğin olmaması, uzun vadeli bir yatırımı riskli hale getirebilir. Bu nedenle çalışanlar (hem fiziksel hem de psikolojik olarak) geri çekilebilirler ve örgütün iyileştirilmesi için daha az çaba safredebilirler (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997).

Çalışanlar, buldukları örgütü politik olarak algıladıklarında çeşitli sonuçlar ortaya çıkabilir. Örgütü politik olarak algılayan çalışanların; işten ayrılma niyetleri, işe devamsızlıkları ve iş kaygıları artabilir, işe bağlılıkları ve iş tatminleri azalabilir (Aksoy Kürü ve Kayış, 2020; Başar ve Varoğlu, 2016; Başar, Alan, Topçu ve Aksoy, 2015; Bedi ve Schat, 2013; Benligiray ve Demirci, 2020; Bozeman, Hochwarier; Perrew ve Brymer, 2001; Burakova, McDowall ve Bianvet, 2022; Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Çetinkaya ve Gülbahar, 2021; Dirik ve Yeloğlu, 2020; Ferris, 1992: 96-97; Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999; Harris, Harris ve Harvey, 2007; Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999; Kacmar ve Baron, 1999: 18- 21; Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008; Munyon, Houghton, SimarasI, Dawley ve Howe, 2021; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009; Vigoda, 2000; Witt, Andrews ve Kacmar, 2000). Bu sonuçlar, çalışanların algıladıkları örgütsel politika neticesinde vermiş oldukları üç tepkiyi içermektedir. Bu tepkilerden birincisi, çalışanlar, politik davranışlardan kaçınmak için işten ayrılabilirler veya devamsızlığa başvurabilirler. İkincisi, çalışanlar örgütte kalarak işlerine odaklanıp politik davranışları görmezden gelmeye veya etkilerini fark etmemeye veya umursamamaya çalışabilirler. Üçüncü çalışanlar, işler üzerindeki

etkilerini veya kontrollerini artırmak için örgütsel politikaya daha fazla dâhil olabilirler (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 894).

Örgütsel politika rol çatışmasını, iş yükü algısını (Harris, Harris ve Harvey, 2007), güvensizliği, dışlanma algısını (Karim, Majid, Omar ve Aburumman, 2021), stresi (Bozeman, Hochwarier, Perrewé ve Brymer, 2001; Witt, Andrews ve Kacmar, 2000; Zibenberg, 2021), hayal kırıklığını, gerilimi (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019; Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999), yorgunluğu (Harris, Andrews ve Kacmar, 2007), yılgınlığı (Rosen, Harris ve Kacmar, 2009), ihmalkârlığı, tükenmişliği (Başar ve Varoğlu, 2016), depresif ruh halini (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020), olumsuz değerlendirmeyi (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002), psikolojik geri çekilmeyi (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997), iş yeri nezaketsizliğini (Senarathna ve Jayarathna, 2021; Chahar ve Hatwal, 2021), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (Bedi ve Schat, 2013), intikam arzusunu (Kacmar ve Baron, 1999: 29), bilgi saklamayı (Chen, Liu, Hu ve Zhang, 2022; Dirik, 2019), işe yabancılaşmayı (Karacaoğlu ve Arat, 2019), örgütsel yalnızlığı (Aksoy Kürü ve Kayış, 2020; Seçkin, 2017), sinizmi, değişime karşı direnci, bölünmeyi, hizipçiliği, profesyonel olmayan davranışları, zayıflığı (Landells ve Albrecht, 2017), işgücü devir oranını ve kayıtları arttırmaktadır (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999).

Örgütsel politika; işe bağlılığı, çalışanların genel sağlık durumlarını (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997), örgütsel bağlılığı, örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışını, performansını, örgütsel güveni (Bedi ve Schat, 2013; Bozeman, Hochwarier, Perrewé ve Brymer, 2001; Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999; Witt, Andrews ve Kacmar, 2000; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009; Çetinkaya ve Gülbahar, 2021; Vigoda-Gadot, 2006; Chen ve Fang, 2008; Munyon, Houghton, SimarasI, Dawley ve Howe, 2021; Jeong ve Kim, 2022), örgütsel özdeşleşmeyi (Başar ve Varoğlu, 2016), örgütsel aidiyet duygusunu (Seçkin, 2017), çalışan refahını (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020), mesleğe bağlılığı, yönetici etkinliğini, yeniliği (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002), farkındalığı (Chen, Liu, Hu ve Zhang, 2022), sorumluluğu, yaratıcılığı (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019), proaktif davranışları (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020), inovatif davranışları, ekstra rol davranışlarını (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 907), öz değeri, kariyer ilerlemesini, etkinliği, verimliliği, hedeflere

odaklanmayı, motivasyonu, mutluluğu (Landells ve Albrecht, 2017), yardım etmeyi ve terfi alma (kurum içinde yükselme algısı) algısını negatif etkilemektedir (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013).

Örgütsel politika ile etik liderlik (Kacmar, Bachrach, Harris ve Zivnuska, 2011), hizmetkâr liderlik (Khattak, O'Connor ve Muhammad, 2023), örgütsel destek, algılanan iş kontrolü (Bedi ve Schat, 2013), geribildirim, yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla çalışma memnuniyeti (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019), özerklik, terfi fırsatı, görev süresi, beceri çeşitliliği (Ferris, 1992), işyeri maneviyatı, empatik ilgi ve çalışan refahı arasında negatif ilişki vardır (Yadav, Tiwari, Yadav, Dubey, Mishra, Singh ve Kapoor, 2022). Örgütsel politika ile algılanan mağduriyet (Sarı, Erkutlu ve Özdemir, 2019), ihmalkâr davranış (Vigoda, 2000), iş güvencesizliği, örgütsel sessizlik (Son, Yang ve Park, 2022; Erkutlu ve Soyumert, 2020), kararlara katılım (Bıyık, Erden ve Aydoğan, 2016), baskıcı liderlik ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki vardır (Naseer, Raja, Syed, Donia ve Darr, 2016). Ayrıca örgütsel politikanın düşük statülü çalışanlar üzerinde potansiyel olarak zarar verici bir etkiye sahip olduğu ancak daha yüksek statülü çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Vigoda, 2000: 329).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde; sosyal bilişsel teori, sosyal bilişsel teorinin uzantısı olarak ifade edilen ahlaki çözülme teorisi, ahlaki çözülme mekanizmaları, ahlaki çözülmenin öncülleri, sonuçları ve aracılık rolü ele alınmıştır.

4.1. Sosyal Bilişsel Teori

Teoriler geniş bir uygulama alanına sahiptirler ve insan davranışlarını anlamada önemli rol oynarlar. Bandura (1986, 1991, 1999, 2000, 2002) tarafından öne sürülen sosyal bilişsel teori de bu teoriler arasındadır. Sosyal bilişsel teoriye göre insan davranışları çeşitli mekanizmalar tarafından etkilenmekte ve üç ana faktör tarafından yönetilmektedir (Bandura, 1986: 360). Bu faktörler; davranış, biliş ve çevresel durumlardır. Bu üç ana faktör birbiriyle ilişkilidir ve etkileşimleriyle bireyin davranışlarını belirlerler. Bireyler bu faktörler arasında dengeli, tutarlı ve koordineli bir durum oluşturmak için sosyal çevrede meydana gelen değişikliklere uygun bilişlerini ayarlayabilir ve uygun eylemlerde bulunabilir (Guo, Cheng, Tian, Ma ve Gong, 2022: 295).

Bandura'nın (1986, 1991, 1999, 2000, 2002) sosyal bilişsel teorisinin içerisinde yer alan ahlak, kişisel standartları oluşturan öz yaptırım ve öz düzenleme mekanizmalarını kapsamaktadır. Ahlak, soyut akıl yürütmekten ziyade benlik tarafından işlenmektedir (Bandura, 2002). Ahlaki benlik, öz düzenleme ve ahlaki düşünce mekanizmaları; ahlaki eylemlerle bağlantılıdır. Sosyal bilişsel teoriye göre ahlaki düşünce; ahlaki standartlar ve ahlaki denetim mekanizmaları aracılığıyla eyleme dönüşür (Bandura, 1999: 193). Ahlaki eylemler; bilişsel, duygusal ve sosyal etkilerin karşılıklı etkileşimlerinin sonucu meydana gelir. Etkileşimci bir bakış açısını benimseyen sosyal bilişsel teoriye göre ahlaki eylemleri sosyal çevre etkiler (Bandura, 2002: 101-102).

Bireyler çevreleriyle etkileşimde bulunurken aracı bir rol oynarlar ve davranışlarını proaktif bir şekilde düzenlerler. Bu durum bireylerin kendi sosyal sistemleri içerisinde etik ve ahlaki normları paylaşarak, ahlaki standartlarına uygun olarak öz düzenleme işlevlerini yerine getirmelerini sağlar. Yani bireyler kendilerini suçlamamak için ahlaki standartları ihlal etmekten kaçınabilirler (Petitta, Probst, Ghezzi

ve Barbaranelli, 2021: 3). Kişisel ve sosyal yaptırımlar da ahlaki kuralların ihlal edilmesini önleyebilir. Sosyal yaptırımlar; kişinin dışlanması veya sosyal ilişkilerden mahrum bırakılması olarak ifade edilirken, kişisel yaptırımlar kişinin kendi kendisini kınaması olarak ifade edilmektedir (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58).

Sosyal bilişsel teori ahlakın doğru ve yanlışlarını ele almaktadır. Bireylerin ahlaki yapılarını sosyal çevre ve kişisel faktörler etkileyebilir. Ahlaki doğrular ve yanlışlar öz düzenlemeler aracılığıyla gerçekleşir (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58). Öz düzenleme süreçleri, bireylerin düşünce ve davranışları üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlamaktadır. Bireyler kendi iç ahlaki standartlarını referans alarak düşüncelerini ve davranışlarını özdenetim tarafından yönetirler. Standart dışı davranışlar öz kınama ile sonuçlanır. Bununla birlikte öz düzenleme süreçleri bireylerin ahlaki veya sosyal normatif standartlarıyla uyumlu olmayan davranışlarda bulunmalarını sağlamak için devre dışı bırakılabilir (Harris ve He, 2019: 58). Nitekim ahlaki mekanizmaları yöneten öz düzenleyici mekanizmalar etkinleştirilmedikçe devreye girmezler (Bandura, 1999).

Bireyleri benimsedikleri ahlaki standartlarla uyumlu tutan öz yaptırımlar veya öz kınamalardır (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58). Sosyal bilişsel teoriye göre öz düzenleme yetenekleri sağlıklı çalışan bireyler, içselleştirmiş oldukları ahlaki standartlarla çelişen zararlı davranışlar sergilemiş olduklarında vicdan azabı çekeceklerini bildikleri için öz kınamayı aktifleştirerek ahlaki standartları ihlal edici davranışlardan vazgeçerler (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 4). Bireylerin davranışları ahlaki standartlarından farklı olduğunda bilişsel uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlık meydana gelebilir. Bilişsel uyumsuzluk, uyumsuzluğu azaltma stratejilerinin kullanılmasına neden olabilir. Ahlaki çözülme bu stratejilerden bir tanesidir ve etik olmayan veya adaletsiz davranışları rasyonelleştirerek uyumsuzluğu azaltmaya çalışmaktadır (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016: 733).

Bandura, sosyal bilişsel teorinin uzantısı olarak ahlaki çözülme teorisini kavramsallaştırmıştır (Johnson ve Buckley, 2015: 292). Ahlaki çözülme mekanizmaları etik dışı davranışları yeniden çerçevelendirilmesine izin vermektedir. Böylece ahlaki standartlar, öz kınama ve suçluluk duygusu devre dışı bırakılmaktadır (Petitta, Probst, Ghezzi ve Barbaranelli, 2021: 3).

4.2. Ahlaki Çözülme

İnsan davranışları genellikle dışsal etkiler ve sosyal yaptırımlar tarafından düzenlenirler. İnsanlar, sosyalleşme sürecinde, davranışlarına kılavuzluk edecek olan ahlaki standartları rehber edinirler. İçselleştirmiş oldukları ahlaki standartlarla; davranışlarını, koşulları ve (Bandura, 1999: 193) tepkilerini sürekli olarak izlerler (Johnson ve Buckley, 2015: 292). Davranışlarını; ahlaki standartlara, koşullara ve sonuçlara göre düzenlerler. İnsanlar ahlaki standartları ihlal eden davranışlardan kaçınırlar veya kendilerini iyi hissettiren davranışlar sergilerler çünkü bu davranışlar benliklerini kınamaya neden olabilir. Öz yaptırımlar, öz kınama (Bandura, 2002: 101), sosyal normları ihlal etmenin olumsuz sonuçlarından korkma ve içsel ahlak pusulasını takip etmenin olumlu kazanımları; davranışları ahlaki standartlarla uyumlu tutar (Johnson ve Buckley, 2015: 292). Bunun nedeni tutarsız davranışlar ile inançlar arasındaki çatışmanın, klasik olarak bilişsel uyumsuzluk olarak bilinen psikolojik rahatsızlığa yol açmasıdır. Birey ahlaki standartlarından kurtulabildiği takdirde normalde ahlaki olarak kabul edilmeyen davranışları kolaylıkla sergileyebilir (Egan, Hughes ve Palmer, 2014: 123).

Bandura'nın ahlaki çözülme teorisi; normal, dürüst kişilerin kendilerini sorumlu tutmadan, rahatsızlık hissetmeden ve (Chugh, Kern, Zhu ve Lee, 2014: 88) vicdan azabı çekmeden zararlı davranışlarda nasıl bulduklarını açıklamak için geliştirilmiştir (Moore, 2008: 129). Ahlaki çözülme bireylerin "iyi insan" kimliğini lekeletmeden zararlı eylemleri rasyonelleştiren, olumsuz duyguları azaltan veya ortadan kaldıran bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle, Kacmar, Zivnuska ve Harting, 2019: 302-307). Ahlaki çözülme, zararlı veya insanlık dışı davranışların, yararlı veya değerli olduğuna dair bilişsel olarak yapılandırılmasıdır (Bandura, 2002). Nitekim Moore (2008) ahlaki çözülme; bireylerin zararlı davranışlarının etkileri daha az gösterecek şekilde tekrardan yapılandırılmalarına, sorumluluklarını en aza indirmeye çalışmalarına, başkalarına verdikleri zararı önemsizleştirmelerine ve böylece öz kınamadan kurtulmalarına olanak tanıyan bilişsel mekanizmaların harekete geçirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Moore, 2008: 131). Samnani ve arkadaşları (2014) ise ahlaki çözülme, bireylerin ahlaki standartlarıyla tutarsız olan davranışları rasyonelleştirmelerini ve haklı çıkmalarını

sağlayacak durumun yeniden çerçevelendirilerek ahlaki öz düzenlemenin etkisiz bırakılması olarak tanımlanmışlardır (Samnani, Salamon ve Singh, 2014: 237).

Ahlaki çözülme, ahlaki çözülme mekanizmalarının zararlı davranışlar ile öz kınama arasındaki bilişsel bağlantıyı devre dışı bırakarak (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 4), normalde olumsuz ve etik dışı davranışları engelleyen öz düzenleme sürecinin nasıl başarısız olabileceğini açıklamaktadır (Seriki, Nath, Ingene ve Evans, 2020: 326). Bireyler, öz düzenlemeyi devre dışı bıraktıklarında eylemler ile olası olumsuz sonuçlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisini bilişsel olarak ortadan kaldırırlar. Bu durum bireylerin pişmanlık duymadan zararlı eylemleri gerçekleştirmelerine neden olabilir (Johnson ve Buckley, 2015: 292).

Bireyler ahlaki standartlar çerçevesinde davranışlarını ve koşulları yorumlarlar. Bu yorumlar neticesinde kendilerini ödüllendirir veya cezalandırırlar (Bandura, 1999: 193). Başka bir ifade ile bireylerin ahlaki standartları; öz düzenlemeye hizmet edebilir, iyi davranışları teşvik edebilir ve kötü davranışları engelleyebilir (Seriki, Nath, Ingene ve Evans, 2020: 326). Ahlaki çözülme, iç kontrolü ve dolayısıyla öz kınamayı devre dışı bırakarak, davranışları düzenlemek için geliştirilen ahlaki standartları etkileyebilir. Bireylerin belirli ahlaki içerikle ilgili zararlı eylemlerinin duygusal tepkilerden ve (Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, Barbaranelli ve Farnese, 2015: 133) olumsuz hislerinden kaçınmak için zararlı eylemlerden ahlaki standartları soyutlayabilirler (Ogunfowora ve Bourdage, 2014: 96). Nitekim ahlaki çözülme, bireyin ahlaki standartlarını davranışlarından ayıran ve sıkıntı hissetmeden etik olmayan davranışlarda bulunmayı kolaylaştıran bilişsel bir mekanizmayı ifade etmektedir (Moore, 2015: 199). Başka bir ifade ile ahlaki çözülme, bireylerin ahlaki standartlarını veya öz düzenlemeyi devre dışı bırakma yeteneğidir. Bu yetenek, bireylerin öz kınama ve suçluluk duygusu olmadan ahlaki standartlarla tutarsız davranışlar sergilemelerine neden olabilir (Samnani, Salamon ve Singh, 2014: 237).

Ahlaki standartlar, iç kontroller veya öz düzenlemeler; sadece etkinleştirildiklerinde çalışmaktadırlar (Moore, 2015: 199). Bireylerin sürekli olarak ahlaki çözülmeye başvurmaları, öz kınama ve öz düzenleme mekanizmalarını devre dışı bırakmaları; zararlı davranışların etikliğini veya önemini değersiz kılarak yeniden düzenleyen bilişsel mekanizmaların kullanımını sürekli hale getirebilir. Kişinin zararlı

davranışlarını yeniden yapılandırmayı sürekli hale getirmesi, gelecekte benzer gerekçelendirmelerin kullanılmasını alışkanlık haline getirebilir (Moore, 2008: 129-131).

Ahlaki çözüme, bir zamanlar kınanan davranışları; özdeğerlendirme, referans kaynağı veya ahlaki standart haline getirebilir (Bandura, 1999:196). Nitekim bireylerin içselleştirdikleri ahlaki kurallar; deneyimlerle, sosyal etkileşimlerle kazanılan normlardan ve değerlerden oluşmaktadır. Ahlaki öz düzenleme süreci kişilikten ve sosyal çevreden etkilenen akıcı bir süreçtir (Johnson ve Buckley, 2015: 292).

Ahlaki çözüme, kalıtsal özelliklerden ziyade, zamanla gelişen ve kişinin içinde bulunduğu koşullardan ve sosyal ortamdan etkilenen bir yönelimdir (Moore, 2008: 131). Kişisel ve sosyal etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkabilir (Bandura, 2002). Ahlaki çözüme; ahlaki çözüme eğilimi ve öz düzenlemesinin üçlü etkileşimin bir parçası olarak görülür. Davranış, biliş ve çevre sürekli etkileşim halindedirler ve birbirinin belirleyicisidirler (Moore, 2015: 200).

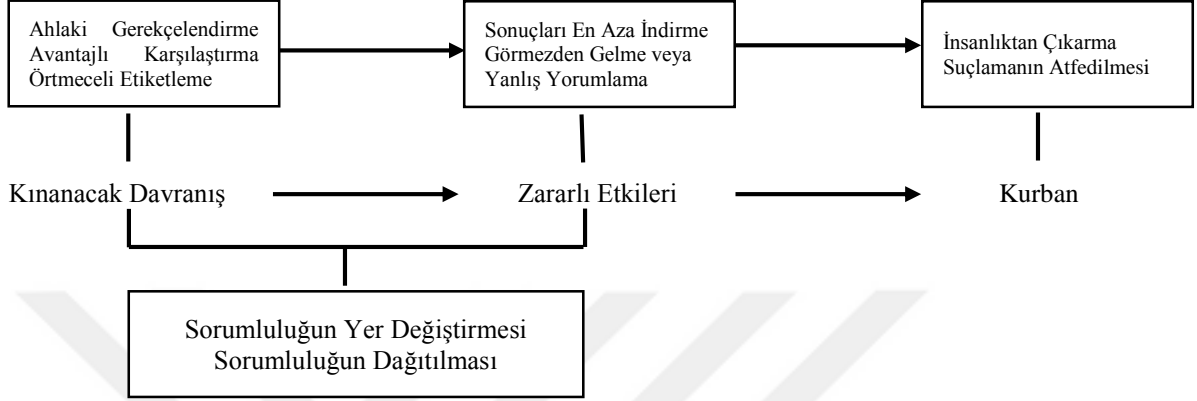
Gabor (1994), “Everybody Does It” adlı kitabında, ahlaki çözümlenin hayatının her alanına yayıldığını ve (Bandura, 1999: 193) her statüdeki kişilerde görüldüğünü ifade etmiştir (Bandura, 2002: 101). Burger (2009) ve Russell ve Gregory (2010) ise ahlaki çözümlenin zamana, yere ve kültüre bağlı olmadığını tespit etmişlerdir (Johnson ve Buckley, 2015: 294).

4.3. Ahlaki Çözüme Mekanizmaları

Bireylerin davranışlarını rasyonelleştiren, etik olmayan veya etik dışı hareket etmekten bilişsel olarak rahatsızlık duymalarına izin vermeyen çeşitli ahlaki çözüme mekanizmaları vardır (Samnani, Salamon ve Singh, 2014: 237). Bu ahlaki çözüme mekanizmaları, bilişsel bir çarpıtma yoluyla bireylerin zararlı davranışlarını ve bunun olumsuz sonuçlarını sosyal ve ahlaki açıdan olumlu veya en azından kabul edilebilir gösterebilir (Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, Barbaranelli ve Farnese, 2015: 133). Zararlı davranışlar için öz onay sağlayabilir ve öz caydırıcılığı zayıflatabilir (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006: 386). Ahlaki çözüme mekanizmaları iç standartlarla zararlı davranış arasındaki bağı etkisiz hale getirebilir ve (Moore, 2015: 199) bireylerin kişisel sıkıntı yaşamadan ve kendilerini kınamadan ahlaki standartları ihlal eden davranışları sergilemelerine neden olabilir (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58).

Ahlaki çözümlenme mekanizmaları; davranışı, aracılığı, etkileri veya kurbanı hedef alıp almadığına göre (Mafta, Holman ve Elenescu, 2022: 182) üç gruba ayrılmaktadır (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016: 733; Cheng, Guo ve Luo, 2021: 4). Etik olmayan davranışları kolaylaştıran birbiriyle ilişkili (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5) sekiz farklı bilişsel mekanizma ile çalışmaktadır. Bunlar: Ahlaki gerekçelendirme, örtmeceli etiketleme, avantajlı karşılaştırma, sorumluluğu ortadan kaldırma, sorumluluğun dağıtılması, sorumluluğun çarpıtılması veya önemsenmemesi, insanlıktan çıkarma ve suçlamanın niteliğidir (atfedilmesidir) (Bandura, 1999: 196-203; Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58-59; Bandura, 2002: 102). Bu mekanizmalardan üçü (ahlaki gerekçelendirme, örtmeceli etiketleme, avantajlı karşılaştırma) zararlı davranışların etkisini azaltmak ve etik dışı veya adaletsiz davranışları kabul edilebilir hale getirmek için bilişsel olarak yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırmaktadır. Bilişsel yeniden yapılandırma mekanizmaları, ikilemin oluşmasının önüne geçmektedir. Diğer üçü (sorumluluğun çarpıtılması veya önemsenmemesi, sorumluluğun ortadan kaldırılması ve sorumluluğun dağıtılması) zararlı davranışlardaki bireyin rolünü en aza indirmeye ve zararlı davranışların sonuçlarını veya sorumluluğunu önemsiz göstermeye, çarpıtmaya veya karartmaya çalışmaktadır. Bu mekanizmalar zararlı davranışların sorumluluğunu otoriteye atfeder veya grup üyelerine dağıtır. Etik olmayan eylemler ve sonuçları arasındaki nedensellik bağlantısı zayıflatılarak öz kınama devre dışı bırakılır. “Bunu patronum yaptırdı” ve “o kadar küçük bir rol oynadım ki gerçekten sorumlu değilim” sözleri bu mekanizmayı özetlemektedir. Son ikisi ise (insanlıktan çıkarma, suçlamanın niteliği (atfedilmesi)), zararlı eylemlerin sonuçlarını, algılarını veya kurbanlarını önemsizleştirmek; kurbanlarla özdeşleşmeyi azaltmak, kişinin etik olmayan davranışlarla ilgili rolünü en aza indirmek veya kurbanları kötülemek, suçlamak için zararlı davranışların yeniden çerçeveselmesidir. Bu mekanizmaların odak noktası; kurbanların “karakterlerini” insanlık dışı olarak betimlemek, olumsuz sonuçlar için kurbanlar suçlamak ve zararlı davranışların başkaları üzerindeki etkilerini en aza indirmektir (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016: 733; Cheng, Guo ve Luo, 2021: 4; Johnson ve Buckley, 2015: 292; Moore, 2008: 130). Tüm bu ahlaki çözümlenme mekanizmalarının ortak amacı; zararlı eylemleri zararsız göstermek, failin rolünü en aza indirmek ve sonuçların etkisini önemsizleştirmektir (Bandura, 1986).

Ahlaki eylemleri yöneten öz düzenleme mekanizmaları etkinleştirilmeden devreye girmezler. Şekil 2’de iç kontrol sürecinde, kınanacak davranışlarda öz düzenleme mekanizmasının devre dışı bırakıldığı noktalar gösterilmektedir (Bandura, 1999: 194-203; Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58-59; Bandura, 2002: 102):



Şekil 2. Ahlaki Çözülme Mekanizmaları (Bandura, 1999: 194; Bandura, 2002: 103)

Öz düzenleme ahlaki çözülme gibi bilişsel süreçlere karşı savunmasız değildir. Öz kınama mekanizmasının geçici olarak etkinleştirilmediği ve öz düzenleme sürecinin farklı noktalarda zararlı eylemlerden ayrıldığı sekiz ahlaki çözülme mekanizması vardır (Johnson ve Buckley, 2015: 292). Birbiriyle ilişkili bu sekiz mekanizma; içleştirilen ahlaki standartlardan kaçınmayı, öz kınamayı devre dışı bırakmayı, etik dışı veya (Moore, 2015: 199) zararlı eylemlerde bulunmayı kolaylaştırabilir. Ahlaki gerekçeleştirme, avantajlı karşılaştırma ve örtmeceli etiketleme mekanizmaları ile zararlı davranışlar saygın bir hale getirilir. Sorumlulukların yer değiştirmesi, dağıtılması, çarpıtma veya önemsenmeme mekanizmalarıyla faillerin zararlı eylemlerdeki rolleri en aza indirilir. Kurbanları insanlıktan çıkarma ve suçlama mekanizmalarıyla da zararlı eylemlerin sonuçları önemsizleştirilir (Bandura, 1999:194; Bandura, 2002: 102).

Bir kişi, birbiri ile ilişkili bu mekanizmalardan herhangi biri aracılığıyla etik dışı eylemler sergilediğinde, eylem ahlaki açıdan makul, zararsız ve kınanmaması gereken bir durum haline gelir (Johnson ve Buckley, 2015: 292). Böylece normalde böyle bir eylemin neden olacağı öz kınama mekanizması devre dışı bırakılır (Chugh, Kern, Zhu ve Lee, 2014: 89). Öz kınama duruma göre etkinleştirilip devre dışı bırakıldığı için aynı ahlaki standartlara sahip kişiler farklı davranışlar sergileyebilirler (Bandura, 2002: 102).

4.3.1. Ahlaki Gerekçeleştirme

Ahlaki gerekçeleştirme, örtmeceli dil ve avantajlı karşılaştırma; zararlı davranışların bilişsel olarak yeniden yapılandırılması, ahlaki kontrolü veya öz kınamayı devre dışı bırakan en etkili psikolojik mekanizmalar dizisidir. Bu mekanizmalar sadece kişinin öz kınama mekanizmasını devre dışı bırakmasıyla kalmaz, aynı zamanda vicdan azabı çekmeden ve ahlaki sorun yaşamadan yıkıcı eylemler gerçekleştirmelerini sağlar (Bandura, 2002: 106).

İnsanlar, davranışlarının doğru olduğuna veya (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58) ahlaki standartlar içerisinde olduğuna kendilerini inandırmadan genellikle kınanması gereken, ahlak dışı veya zararlı davranışları sergilemezler. Ahlaki gerekçeleştirme sürecinde zararlı davranışlar, toplum için (Bandura, 1999:194) doğru veya değerli bir amaca (örneğin özgürlüğü savunmak) hizmet ediyormuş gibi gösterilerek veya tasvir edilerek, kişisel ve toplumsal olarak kabul edilebilir hale getirilir (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006: 386). Başka bir ifade ile ahlaki gerekçeleştirme, etik olmayan eylemleri bilişsel olarak önemli bir amacın hizmetindeymiş gibi yeniden çerçeveler (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5). Böylelikle zararlı davranışlar yeniden inşa edilerek, bireylerin ahlaki standartlarına göre hareket etmeleri ve başkalarına zarar verirken, kendilerini ahlaka hizmet eden kişiler olarak görmeleri sağlanır (Bandura, 2002: 103).

Ahlaki gerekçeleştirme yoluyla yıkıcı davranışlardaki en radikal değişimler askerlerde görülebilir. Sosyalleşmiş insanların adanmış savaçılara dönüştürülmesi; kişilik yapılarının veya dürtülerinin değiştirilmesiyle sağlanamaz. Öldürmek bilişsel olarak yeniden tanımlanarak ve öz kınama mekanizması devre dışı bırakılarak sağlanabilir. Ahlaki gerekçeleştirme yoluyla insanlar kendilerini; zalimlerle savaşan, değerleri koruyan, barışa hizmet eden, insanlığı boyun eğmekten kurtaran veya ülkelerinin sorumluluklarını yerine getiren kişiler olarak görebilirler. Ahlaki gerekçeleştirme yoluyla şiddet araçları kutsallaştırılabilir ve (Bandura, 2002: 103) her türlü ahlak dışı davranışlar ahlaki kılıflarla örtülebilir. Voltaire bu durumu “*sizi saçmalıklara inandırabilenler, size katliam yaptırabilirler*” sözleriyle özetlemiştir. Nitekim asırlar boyunca ideolojiler, din, değerler ve barış adına dürüst ve sıradan insanlar tarafından çok sayıda yıkıcı davranış gerçekleştirilmiştir (Bandura, 1999:194).

Aynı zararlı davranışlar, farklı bakış açılarına sahip olan insanlar tarafından farklı yorumlanabilir. Bir grubun terör faaliyetleri başka bir grup tarafından kahraman savaşçılar tarafından yürütülen kurtuluş hareketi olarak görülebilir. Bu nedenle şiddete karşı ahlaki çağrılar sağır kulaklarla karşılanabilir. Militanlar kendi eylemlerini kutsarlarken (Bandura, 1999:194-195), düşmanlarının zararlı eylemlerini ahlaki muhakeme maskesi altında barbar olarak niteleyebilirler. Her iki taraf da ahlaki olarak diğerinden üstün olduğunu düşünür ve hisseder (Bandura, 2002: 103). Örneğin; 11 Eylül saldırılarından sonra, birçok Amerikalı Afganistan savaşını; batılı değerler ve Hristiyanlığı savunmaya hizmet eden ahlaki bir amaç olarak nitelendirmiştir (Johnson ve Buckley, 2015: 292-293). Yine 11 Eylül saldırıları, Amerikanlı askerler tarafından Iraklı tutuklulara yapılan işkencelere duyarlılığı ve olumsuz duygulanımı azaltmıştır (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006: 385). Bunlarla birlikte genç bir adamın annesinin hayatı için hırsızlık yaptığını savunması ve hırsızlığını yeniden şekillendirmesi (Liu, Lam ve Loi, 2012: 42), bir çalışanın örgütün imajını korumak için ürün ve hizmet hakkındaki olumsuz bilgileri saklanması ve (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016: 733) haksız muamele gibi uygunsuz davranışları; çalışanları veya örgütü korumak için yeniden biçimlendirilmesi ahlaki gerekçelendirme gösterilecek diğer örneklerdendir (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5).

4.3.2. Örtmeceli Etiketleme

Dil, eylemlerin dayandığı düşünce kalıplarını şekillendirebilir. Eylemler adlarına bağlı olarak farklı görünüm alabilir veya (Bandura, 2002: 104) farklı sunulabilir. Örtmeceli etiketleme mekanizması kınanacak faaliyetlerin maskelenmesinde ve hatta bu faaliyetlere saygın bir statü kazandırılmasında kullanılmaktadır (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58). Örtmeceli etiketleme, zararlı eylemlerin, iyi görünecek şekilde yeniden adlandırılmasıdır (Moore, 2008: 130; Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5). Örtmeceli etiketleme, süslü ifadelerle zararlı eylemleri gizleyebilir; iyi huylu ve kabul edilebilir gösterebilir (Chen, Chau ve Li, 2018: 975), zararlı davranışlardaki kişisel sorumluluğu azaltabilir veya zararlı davranışları saygın kılabilir. Örtmeceli etiketleme zarar verici bir silahtır. Nitekim zararlı eylemler, sözlerle yumuşatıldığında; saldırgan

olarak nitelendirildiklerinden çok daha yıkıcı olabilirler (Bandura, 1999:195; Bandura, 2002: 104).

Laf kalabalığı yapılarak (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58), sterilize edilerek, mahsun gösterilerek veya (Bandura, 1999:195) meşru bir eylemin özel jargonu istismar edilerek gayrimeşru bir eylem kamufle edilebilir, olumsuz algı azaltılabilir veya saygınlık kazandırılabilir (Bandura, 2002: 105). Tütün endüstrisi, sigaralarda bulunan nikotinin bağımlılık yapıcı etkisini “farmakolojik tatmin” (Johnson ve Buckley, 2015: 292-293), bombalamanın “hedefe hizmet” (Bandura, 2002: 104), saldırıların “kusursuz cerrahi müdahale”, zarar gören sivillerin “sivil kayıp” olarak adlandırılmaları ve ABD’li bir senatörün idam cezasını “toplumun insan yaşamının kutsallığını tanıması” olarak nitelendirmesi örtmeceli etiketlemeye örnek olarak gösterilebilir. Örtmeceli etiketlemenin gücü sayesinde bir insanı öldürmenin olumsuzluğu veya tiksindiriliği kaybolabilir (Bandura, 1999:195).

4.3.3. Avantajlı Karşılaştırma

Avantajlı karşılaştırma zararlı davranışın iyi gösterilmesinin başka bir yoludur. Davranışın nasıl görüldüğü, neyle karşılaştırıldığına bağlıdır. Davranışlar zıtlığa veya karşıtlığa bağlı olarak farklı nitelendirilebilirler (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58). Kınanması gereken davranışlar, zıtlık ilkesinden yararlanılarak doğru, önemsiz veya yararlı hale gelebilir. Zıtlıklar arasındaki fark açıldıkça, yıkıcı davranışlar o kadar doğru (Bandura, 1999:195-196), önemsiz, yararlı veya (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58) saygın görünebilir (Bandura, 2002: 105).

Avantajlı karşılaştırma, zararlı bir davranışın benzer bir bağlamda daha zararlı bir davranışla karşılaştırılmasıdır. Görece küçük bir ahlaki ihlal, daha büyük bir ahlaki ihlalle karşılaştırılır (Johnson ve Buckley, 2015: 292). Bilişsel karşıtlık yararlanılarak yapılan bu karşılaştırmanın temel amacı, zararlı eylemi görece önemsiz hale getirmek ve (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006: 386) etkisini azaltılmaktır (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5).

Avantajlı karşılaştırma kendini aklamaya hizmet etmektedir. Uygun tarihsel karşılaştırmalar, zararlı davranışların hoş görülmesine neden olabilir. Örneğin; siyasi otoriterin hatalarını, kanunsuzluklarını veya (Bandura, 2002: 105) adaletsizliklerini

destekleyenler, geçmişte rakip yönetimlerin yapmış oldukları hataları, adaletsizlikleri bir gerekçe ve savunma aracı olarak kullanabilirler. ABD, Vietnam'a yapmış olduğu askeri müdahaleyi; halkı komünist kölelikten kurtarmak şeklinde tasvir ederek Vietnam'daki büyük yıkımların etkisini en aza indirmeye çalışmıştır (Bandura, 1999:196). Hiroşima ve Nagasaki'ye atılan atom bombalarının binlerce Amerikalının hayatını kurtardığına inanılır (Üçok, 2020: 98). Savaş meydanlarında yanlışlıkla birkaç sivilin öldürülmesi, diktatörün binlerce sivil katletmesinden iyi görülebilir (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006: 386). Kurşun endüstrisi savunucuları, kurşun zehirlenmesinden kaynaklı ölümlerin trafik kazalarından kaynaklı ölümlerden daha az olduğunu vurgulayabilirler (Johnson ve Buckley, 2015: 292-293). Teröristler, yapmış oldukları yıkıcı eylemleri kendileriyle özdeşlendirdikleri insanlara yapılanlarla karşılaştırarak kutsallaştırabilirler (Bandura, 2002: 105). Örgütten bir paket fotokopi kâğıdı almak, zimmete para geçirmeye göre önemsiz görülebilir (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016: 733). Bu ve benzeri durumlarda avantajlı karşılaştırma kullanılabilir.

4.3.4. Sorumluluğu Ortadan Kaldırma

İkinci grup ahlaki çözüme mekanizmaları, kişinin neden olduğu zarardaki rolünü gizlemeye veya en aza indirmeye çalışmaktadır (Bandura, 1999:196). Bu mekanizmalar; zararlı davranışlarının sorumluluğunu, sosyal baskılara veya başkalarının verdiği emirlere atfetmektedir (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 58-59).

Sorumluluğun ortadan kaldırılması, zararlı eylemlerin sorumluluğunun, davranışa kısmen göz yuman, üstü kapalı destek veren veya açıkça yönlendiren otoriteye atfedilmesidir (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5). Bireyler; zararın, otoritenin emirlerinden kaynaklandığını, zararlı eylemlerin gerçek faileri olmadıklarını ve (Bandura, 1999:196) bu yüzden de kendilerini kınamaya gerek olmadığını düşünürler (Bandura, 2002: 106). Başka bir ifade ile bireyler zararlı davranışların sorumluluğunu, sadece emirleri yerine getirdiklerini ifade ederek otorite figürüne yükleyebilirler (Johnson ve Buckley, 2015: 293). Bireyler böylelikle zararlı sonuçlara katkıda bulduklarını kabul etmeyerek ahlaki kontrol mekanizmasını devre dışı bırakabilirler (Bandura, 2002: 106). Örgüte zarar verecek faaliyetler hakkında bilerek bilgisiz veya habersiz davranabilirler (Bandura, 1999:197).

Meşru bir otorite, zararlı sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğinde, insanlar normalde reddettikleri zararlı davranışları sergileyebilir ve (Bandura, 2002: 106) saldırgan davranışlarını arttırabilirler (Bandura, 1999:196). Zararlı eylemlerin emrini veren otoritenin meşruiyeti ve yakınlığı ne kadar fazlaysa itaatkâr saldırganlığın şiddeti de o kadar fazla olabilir (Bandura, 2002: 106). Örneğin; Milgram (1974) deneyleri, otoriteye itaati göstermektedir. Deneye katılanlar, otoritenin talimatına dayanarak başkalarına şok verme konusunda isteklilerdir. Deneye katılanlar, zararlı sonuçları, kendi davranışlarından ziyade otoritenin talimatlarına bağlamışlardır (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016: 733). Sorumluluğun ortadan kaldırılma mekanizması en korkunç infazlarda da ortaya çıkabilir. Nazi kamp komutanları, sadece emirleri yerine getirdiklerini iddia ederek eşi görülmemiş vahşetlerden kendilerinin kişisel olarak sorumlu olmadıklarını belirtmişlerdir (Bandura, 1999:196).

Üst kademeleri suçlamaz kılan üstü kapalı anlaşmalar ve yalıtıcı sosyal düzenlemeler, otoritenin suç işlemek için kanıt aramamasına neden olabilir. Zararlı eylemlerden kamuoyu haberdar olduğunda, yetkilendirilmiş kişilerin yanlış anlamalarından dolayı meydana gelen münferit olaylar olarak nitelendirirler ve sorumluluğu resmi olarak reddederler. Zararlı eylemlerin sorumluluğunu; yanlış yönlendirilmiş veya hırslarına yenik düşmüş astlarla sınırlandırılmaya çalışırlar. Dumani tüten silahları suçlamak yerine, mesuliyeti olmayanlara yönelirler (Bandura, 2002: 107). Nitekim Çin basınında yer alan bir habere göre, Çin'de bir kamu kurumunda başkan yardımcısı olarak görev yapan bir kişi emlak skandalına karışmıştır. Başkan yardımcısının eşi ve kızı basın açıklaması yaparak; başkan yardımcısının, başkanın baskısından dolayı o eylemlerde bulunduğunu, ahlaklı biri olduğunu, toplumun ahlak standartlarına uyduğunu ve cezalandırılmaması gerektiğini vurgulamışlardır (Liu, Lam ve Loi, 2012: 37-38).

Goldhagen (1996), Alman soykırımı piyade birliğindeki faillerin birçoğunun gönüllü cellatlardan daha fazlası olduklarını ifade etmiştir (Bandura, 2002: 106-107). Bunun nedeni; sevilmeyen ve saygı duyulmayan kategorisinde yer alan insanlara yönelik zararlı eylemlere izin verilmesi ve hatta takdir edilmesidir. Kültürel nefretler, öz kınama ve öz yaptırım mekanizmalarının devre dışı bırakılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Bandura, 2002: 107).

4.3.5. Sorumluluğun Dağıtılması

Ahlaki kontrol veya öz kınama mekanizması, zararlı davranışlardaki sorumluluğun dağıtılmasıyla zayıflayabilir. Sorumluluk duygusu optimum olmayan iş bölümü ile azalabilmektedir. Optimum olmayan iş bölümüyle birlikte; grupsal karar verme ve hareket etme sorumluluğunun dağıtılmasına hizmet eden başka bir faktördür. Herkes sorumlu olduğunda, hiçkimse sorumluluk almaz, kendini sorumlu tutmaz (Bandura, 1999:198; Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 59), ahlaki kontrol ve öz kınama zayıflar. Bir grup tarafından verilen zararlar genellikle diğerlerinin davranışlarına atfedilir. Bireyler, grupsal veya kolektif olarak sorumlu tutulduklarında, kişisel olarak sorumlu tutulduklarından daha acımaz olabilirler (Bandura, 2002: 107).

Kelman (1973), kişisel sorumluluğun dağıtılmayla gizlendiğini ifade etmiştir (Bandura, 2002: 107). Nitekim sorumluluğun dağıtılması mekanizması ile zararlı eylemin sorumluluğu bir gruba (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5) dağıtılmaktadır. Zararlı davranışların sorumluluğunu grup üyeleri birbirlerine atfederek (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 59) kendilerini ihlale yol açan grubun sadece bir parçası olarak görebilirler. Örneğin; Amerikan mahkemelerinin jüri üyeleri kendilerini 12 karar vericiden sadece biri ve ABD adalet sisteminin sadece tek bir unsuru olarak görerek, sanığın mahkumiyetinin sorumluluğunu dağıtırlar (Johnson ve Buckley, 2015: 292-293). Sosyal psikolojide klasik bir örnek olan 1964'teki Kitty Genovese cinayeti, kısmen görgü tanıklarının ve sorumluluğun dağıtılması yüzünden meydana gelmiştir. Kitty Genovese, kendisini bir saldırganı karşı savunurken, birçok kişi olayı görüp duysa da başka birinin durumu polise bildireceğini düşünerek polisi aramamışlardır ve cinayet meydana gelmiştir (Johnson ve Buckley, 2015: 294). Bireyler, kurumda rüşvet alan tek kendilerinin olmadığını veya (Liu, Lam ve Loi, 2012: 42) diğerlerinin de dolandırıcılık yaptıklarını öne sürerek sorumluluğu dağıtabilirler ve herhangi birinin sorumlu tutulmasını önleyebilirler (Samnani, Salamon ve Singh, 2014: 237).

4.3.6. Sorumluluğun Çarpıtılması veya Önemsizlenmesi

Bireylerin zararlı davranışlarının etkilerini göz ardı etmeleri veya çarpıtmaları öz kınama veya ahlaki kontrol mekanizmasının zayıflamasına neden olabilir (Bandura,

2002: 108). Bireyler kişisel kazanç veya sosyal baskı nedeniyle başkalarına zarar verdiklerinde, öz kınamayı devre dışı bırakmak için (Chen, Chau ve Li, 2018: 975) zararlı davranışlarının sonuçlarını göz ardı edebilir veya çarpıtılabilirler. Bireyler yapmış oldukları zararlı davranışlarla yüzleşmekten kaçınabilirler ve olayları yanlış aktararak, itibarsızlaştırarak eylemin sonuçlarını ve (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 59) ciddi etkilerini en aza indirmeye veya (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5) verilen zararın önemini azaltmaya çalışabilirler (Bandura, 2002: 108). Zararlı davranışların sonuçları; görmezden gelindiğinde, küçümsendiğinde, çarpıtıldığında veya yalanlandığında öz kınama mekanizmasının etkin hale gelmesi için çok fazla neden yoktur (Bandura, 1999:199).

Acılar görünür olmadığı ve zarar veren davranışlar fiziksel veya zamansal olarak uzak olduğunda zararlı eylemlerde bulunmak daha kolay olabilir. Teknolojiyle birlikte savaş araçlarının son derece ölümcül ve kişiliksiz hale geldiği bilinmektedir. Artık bilgisayar ve lazer kontrol sistemleri aracılığıyla savaş araçları uzaktan yönetilmektedir. Bu durum, insanların neden oldukları yıkım, acı veya ızdırabı görmemelerine, zararlı davranışları sürdürmelerine, sorumluluk duygularının azalmasına ve öz kınama mekanizmalarının devreye girmemesine neden olabilir. Bireyler zarar verici davranışlarının sonuçlarından ne kadar uzaklaşırlarsa kendilerini kınama ihtimalleri o kadar azalabilir (Bandura, 1999:199). Başka bir ifade ile failer kurbanlara verdikleri zararları görmediklerinde sorumluluk duyguları azalabilir. Örgütler için de bu durum geçerlidir. Birçok örgüt hiyerarşik bir yapıya sahiptir, Bireyler yıkıcı davranışların sonuçlarından ne kadar uzaklaşırlarsa öz kınama mekanizmaları o kadar zayıflayabilir (Bandura, 2002: 108). Diğer taraftan hiyerarşik sistemdeki araçlar için ahlaki kontrolün devre dışı bırakılması daha kolaydır. Araçlar, kararların sorumluluğunu üstlenmezler, uygulamazlar, verilen zararları görmezler ve sonuçlarıyla karşı karşıya kalmazlar (Bandura, 1999:199).

Vietnam'da bir köye atılan bomba neticesinde, kıyafetleriyle birlikte yanan bir kız çocuğunun acı dolu çığlıklarını yakalayan bir fotoğrafa Pulitzer ödülü verilmiştir (Bandura, 1999:199). Bu fotoğraf, Amerikalıların savaşa karşı çıkmaları için hazırlanmış olan sayısız raporlardan daha etkili olmuştur. ABD ordusu, uluslararası anlaşmazlıkların askeri yollarla çözülmesine yönelik kamuoyu desteğini sekteye uğratan rahatsız edici

bu gibi görüntülerin bir daha servis edilmemesi için kamera ve gazetecilerin savaş alanına girmelerini yasaklamıştır (Bandura, 2002: 108).

4.3.7. İnsanlıktan Çıkarma

Ahlaki çözüme eğilimin son seti, zararlı eylemlere maruz kalan kurbanlar üzerinde çalışmaktadır. Öz kınamanın gücü faillerin kurbanları nasıl gördüğüne bağlıdır (Bandura, 2002:108). Failler, kurbanlara zalimce davranmak ve öz kınama mekanizmasını devre dışı bırakmak için onları insani niteliklerden arındırmaya çalışmaktadırlar. Kurbanlar insani niteliklerden arındırıldıktan sonra artık duyguları, umutları, endişeleri olan kişilerden (Bandura, 1999:200) ziyade insanlık dışı nesnelere olarak görülürler (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 59). Bu kişiler; akılsız, vahşi, aptal ve sefil olarak tasvir edilirler; iblis, soysuz veya diğer hayvani yaratıklar haline getirilirler (Bandura, 2002: 109).

Failler, kurbanın temel insani nitelikleri hak etmeyen kişiler olarak düşünülmesini sağlamak için (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5) insandan aşağı, kötü muameleyi ve (Johnson ve Buckley, 2015: 292) zarar görmeyi hak eden veya saygıyı hak etmeyen kişiler olarak göstermeye çalışırlar. Bu kişiler kendi hatalarını inkâr ederken, vermiş oldukları zararın kurban tarafından hak edildiğini düşünürler (Chen, Chau ve Li, 2018: 976). Dolayısıyla failler; kurbanları canavarlaştırmadan ve insanlıktan çıkarmadan yapmış oldukları zararlı davranışlardan dolayı kendilerini kınamamaları ve (Bandura, 1999:200) empati duymamaları güçtür (Bandura, 2002:108).

Bireyler aniden zalim kişilere dönüşmezler. Değişim veya zalimliğe evrilme süreci öz kınama mekanizmasının kademeli olarak devre dışı bırakılmasıyla gerçekleşir. Bireyler, bu değişim sürecinin farkında bile olmayabilirler. Bireyler, başlangıçta tolere edilebilecek zararlı davranışlarda bulunurlar. Tekrarlanan bu zararlı davranışlar öz kınama mekanizmasını zayıflatabilir, acımasızlık düzeyini arttırabilir ve sonuçta başlangıçta iğrenç olarak görülen zararlı davranışlar çok az öz kınama ile gerçekleştirilebilir (Bandura, 1999:203).

Korkunç işleri yapmak için zalim insanlardan çok elverişli ortamlar gerekmektedir (Bandura, 2002: 109). Uygun sosyal koşullar sağlandığında; dürüst, sıradan, vicdanlı insanlar, olağanüstü zalimce şeyler yapabilirler. Belirli koşullar altında

bazı kişilere verilen güçler; onların diğerlerini insanlıktan çıkarmaya ve değerlerini düşürmeye çalışmaya yöneltebilir (Bandura, 1999:200).

Çağdaş yaşamda; bürokrasi, teknoloji, kentleşme, göç ve grup içi ve grup dışı diye ayrıma tabi tutan sosyal uygulamalar insanlıktan çıkarmayı besleyebilir (Bandura, 1999:200). Castano (2008), farklı ulusların veya siyasi partilerin grup içi veya grup dışı ayrımlar yaparak, herhangi bir olumsuz durumda grup dışındakileri insanlıktan çıkararak cezalandırmaya; grup içindekileri kurban göstererek ödüllendirmeye çalışıldığını ifade etmiştir (Johnson ve Buckley, 2015: 293). Nitekim bireyler, grup içindekilerin sevinçlerine veya üzüntülerine daha duyarlılardır. Bu yüzden grup içindeki kişilere vicdan azabı çekmeden ve kendini kınamadan kötü davranmaları zordur (Bandura, 2002: 109).

Uluslar savaş zamanı düşmanlarını daha kolay öldürmek için onları şeytani, hayvani, insanlıktan çıkmış ve canavarlaştırılmış imajlara büründürürler. Levi (1987), bir Nazi kampı komutanına, zaten öldürülecek olan mahkumları neden bu kadar aşağıladıklarını sorar. Komutan, bunun amaçsız bir zulüm olmadığını söyler ve (Bandura, 2002: 109) gaz odalarındaki görevlilerin, vicdan azabı çekmemeleri veya sıkıntı duymamaları için mahkumların insanlık dışı nesnelere indirilmelerinin gerekli olduğunu ifade eder. Yunan işkencecileri de aynı ahlaki çözülme mekanizmasını kullanırlardı. Mahkumlara gaddarca davranmakta zorlanmamak için onları solucan olarak görürlerdi (Bandura, 1999:200). Yine Amerikalı askerler, Iraklı tutuklulara yapmış oldukları işkencelerde insanlıktan çıkarma mekanizmasını kullanmışlardı. İşkence yapmanın veya insan öldürmenin ahlaki ikilemini azaltmak veya ortadan kaldırmak için mahkumlar insani niteliklerden arındırılırlar (Johnson ve Buckley, 2015: 293-294).

4.3.8. Suçlamanın Niteliği (Atfedilmesi)

Bireylerin başkalarını veya koşulları suçlamaları, sorumluluğu üstlenmemenin ve (Bandura, Caprara ve Zsolnai, 2000: 59) öz kınama mekanizmasını devre dışı bırakmanın başka bir yoludur. Bu süreçte bireyler kendilerini, kışkırtılarak, zorla veya provokasyonla zararlı davranışlarda bulunmaya zorlanan kusursuz kurbanlar olarak görürler (Bandura, 2002: 109). Başka bir ifadeyle bireyler kendilerini, suçsuz ve tahrik neticesinde zararlı davranışlarda bulunan mağdur olarak görürler. Dolayısıyla zararlı davranışı, kişisel bir

karardan ziyade saldırılara karşı verilmiş olan savunmacı bir tepki ve koşulların zorlaması neticesinde ortaya çıkan bir durum olarak nitelendirirler. Bireylerin suçu başkalarına ya da koşullara yüklemeleri; zararlı davranışlarını ve kendilerini haklı görmelerine ve (Bandura, 1999:203) zararlı davranışları adalet olarak sunmalarına neden olabilir. Ayrıca kurbanı sorun getirmekle suçlamalarına (Bandura, 2002: 110), suçlu bulmalarına ve (Egan, Hughes ve Palmer, 2014: 124) kurbanın başına gelenleri hak ettiğini düşünmelerine neden olur (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 5). Örneğin; Tütün endüstrisinin savunucuları, sigara içmenin yetişkinlerin bir tercihi olduğunu öne sürerek ve kullanıcıları dumanı çok derin solumakla suçlayarak; sigaranın sağlığa zararı konusundaki sorumluluğu kullanıcılara atfedebilirler (Johnson ve Buckley, 2015: 293).

Haklı istismar, kabul edilmiş veya bilinen zulümden daha yıkıcı insani sonuçlara yol açabilir. Hakikat kıyafeti giydirilmiş kötü muamele, failden ziyade mağduru suçlu kılabilir. Mağdurlar maruz kaldıkları zararlı davranışlar için suçlu olduklarına inandırıldıklarında, olumsuz özelliklere sahip olduklarını düşünebilirler ve kendilerini aşağılayabilirler (Bandura, 1999:203). Nitekim aklanmış veya haklılaştırılmış zararlı davranışlar, haklı çıkarılmayan zararlı davranışlardan daha fazla aşağılanma duygusu uyandırabilir. Atfedilen suçluluğun uyandırdığı değersizleştirme, daha kötü zararlı davranışlar için daha fazla ahlaki gerekçe sağlayabilir (Bandura, 2002:110).

Son olarak tüm bu ahlaki çözüme mekanizmasının işleyişi bir örnekle açıklanabilir (Moore, 2015: 199): Örneğin Sam'in hırsızlığı yasaklayan ahlaki standartlara sahip olduğunu fakat gittiği kafede parasını ödmeden bir gazete aldığını düşünelim. Ahlaki çözüme mekanizmaları Sam'in gazeteyi önemli bir şey olarak yorumlamamasına (sonuçların çarpıtılması), herkesin bazen kâğıt gibi küçük şeyler aldığına (sorumluluğun dağıtılması) ve gazeteyi almanın diğerlerinin yapmış olduklarına kıyasla çok küçük olduğuna (avantajlı karşılaştırma) inanmasına yardımcı olabilir. Kafede çalışanlarda gazetenin kopyasının olduğunu gördüğünü ve bu yüzden kendisinde de olabileceğini (sorumluluğun ortadan kaldırılması) ve bilgili bir kişi olmanın gazeteye yapılacak ödmeden daha önemli olduğunu (ahlaki gerekçelendirme) düşünebilir. Gazeteyi işi bittiğinde tekrar getireceğini ve "ödünç aldığını" (örtmeceli etiketleme) düşünebilir. Kafenin, alınan gazeteyi fark etmeyen çalışanlara sahip olduğu için (insanlıktan çıkarma) ve kahve için çok fazla ücret aldığı için (suçun atfedilmesi) gazetenin alınmasını hak eden bir kafe olduğunu düşünebilir. Bu mekanizmalar, hırsızlığa

karşı içsel standartları bağımsız hale getirebilir. Böylece Sam yanlış bir şey yapmadığını düşünerek kolunun altına gazeteyi alarak kafeden ayrılabilir.

4.4. Ahlaki Çözülmenin Öncülleri, Sonuçları ve Aracılık Rolü

Yapılan çalışmalarda, demografik ve kişisel özellikler başta olmak üzere birçok değişkenin ahlaki çözülmeyi etkilediği tespit edilmiştir. Nitekim erkeklerin ahlaki çözülmeye eğilimleri (Bandura, 1999:206; Samnani, Salamon ve Singh, 2014; Hınrichs, Wang, Hınrichs ve Romero, 2012) kadınlara göre daha fazladır. Terfi ve zam elde etme arzusu ahlaki çözülmeyi arttırmaktadır. Çalışanların yaşı ilerledikçe ahlaki çözülmeye eğilimleri azalmaktadır. Makyavelizm, psikopati (Mafta, Holman ve Elenescu, 2022), narsizim (Aykanat ve Yıldız, 2022), uyumsuzluk tipi kişilik özellikleri ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir (Egan, Hughes ve Palmer, 2014). Yaratıcı kişilik, rekabetçi motivasyon (Liu, Lee, Kim, Gong ve Zheng, 2022), sosyal karmaşıklık (Alexandra, 2019), liderlik etme motivasyonunun çıkarıcı boyutu ve (Hınrichs, Wang, Hınrichs ve Romero, 2012) zararlı eylemlerin veya etik dışı davranışların toplum tarafından hoş görülmesi ahlaki çözülmeye eğilimini arttırmaktadır (Harris ve He, 2019: 64-65).

Liderlik etme motivasyonunun normatif boyutu (Hınrichs, Wang, Hınrichs ve Romero, 2012), prososyal motivasyon (Liu, Lee, Kim, Gong ve Zheng, 2022), sosyal sinizm (önyargı, güvensizlik, olumsuz bakış açısı), kader kontrolü (dışsal denetim odaklılık), özdenetim kapasitesi (Alexandra, 2019), iş güvencesizliği (Probst, Petitta, Barbaranelli ve Austin, 2020), etik liderlik, sinizm, sosyal normalar ve ahlaki kimlik ahlaki çözülmeyi negatif etkilemektedir (Harris ve He, 2019: 64-65). Bireylerin ahlaki kimliklerine verdikleri önem arttıkça ahlaki çözülmeye eğilimleri azalmaktadır (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006). Düşük dürüstlük seviyelerine sahip bireylerin ahlaki çözülmeye eğilimleri yüksektir ve bu durum onların lider olarak algılanma olasılıklarının düşürmektedir. Ahlaki çözülmeye eğilimi yüksek olan bireyler kendilerini liderlik konusunda zayıf görürler (Ogunfowora ve Bourdage, 2014). Güvenli bağlam ile ahlaki çözülmeye arasında negatif bir ilişki vardır. Güvenle bağlananların daha etik davrandıkları tespit edilmiştir (Chugh, Kern, Zhu ve Lee, 2014).

Rol belirsizliği, rol çatışması ve negatif duygulanım ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme negatif duygulanım ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, Barbaranelli ve Farnese, 2015). Ahlaki çözüme; bilgi güvenliği farkındalığını negatif, üretkenlik karşıtı iş davranışını pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme arttıkça bilgi güvenliği farkındalığı azalmaktadır ve bu durum da üretkenlik karşıtı iş davranışına neden olmaktadır (Hadlington, Binder ve Stanulewicz, 2021).

Örgütsel dışlanma ahlaki çözülmeyi, ahlaki çözüme ise bilgi saklamayı pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme örgütsel dışlanma ile bilgi saklama arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. (Zhao, Xia, He, Sheard ve Wan, 2016). Negatif duygulanım ahlaki çözülmeyi; ahlaki çözüme de bilgi saklamayı pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme negatif duygulanım ile bilgi saklama arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Etik liderlik, negatif duygulanımın ahlaki çözüme aracılığı ile bilgi saklama davranışı üzerindeki pozitif etkisini azaltmaktadır (Zhao ve Xia, 2018).

Zorunlu vatandaşlık davranışı ahlaki çözülmeyi, ahlaki çözüme de örgütsel sessizliği pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme zorunlu vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (He, Peng, Zhao ve Estay, 2020).

Pozitif duygusal bulaşıcılık ahlaki çözülmeyi negatif, negatif duygusal bulaşıcılık ise pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme, işyeri yaralanmalarını pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme, pozitif ve negatif duygusal bulaşıcılığın işyeri yaralanmaları üzerindeki etkisine aracılık etmektedir (Petitta, Probst, Ghezzi ve Barbaranelli, 2021). Ahlaki çözüme, duygusal bağlılığın etik dışı davranışlar üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Ayrıca etik liderliğin düşük olarak algılanması durumunda bu etki daha da artmaktadır (Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017).

Kişi-çevre uyumu ahlaki çözülmeyi; ahlaki çözüme de takım çalışmasının işlevsizliğini negatif etkilemektedir. Kişi-çevre uyumunun takım çalışması işlevsizliği üzerindeki etkisinde ahlâki çözüme aracılık rolüne sahiptir (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016). Örgütsel ve çevresel karmaşıklık ahlaki çözülmeyi arttırmaktadır. Ahlaki çözüme ise üretkenlik karşıtı iş davranışını arttırmaktadır. Ahlaki çözüme karmaşıklık ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Etik liderlik ve örgütsel adalet ahlaki çözülmeyi azaltmaktadır. Etik liderlik, ahlaki çözüme eğilimindeki

çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunmalarını azaltmaktadır (Seriki, Nath, Ingene ve Evans, 2020).

Etik dışı liderlik ahlaki çözülmeyi; ahlaki çözümler etik dışı davranışları pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözümler etik dışı liderlik ile etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Lian, Huai, Farh, Huang, Lee ve Chao, 2022). Etik liderlik ahlaki çözülmeyi negatif etkilemektedir. Ahlaki çözümler etik dışı davranışları pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözümler etik liderlikle etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Etik liderlik arttıkça ahlaki çözümler azalmakta ve dolayısıyla etik dışı davranışlar da azalmaktadır. İş arkadaşlarının etik davranışlar sergilemesi ahlaki çözülmeyi azaltmaktadır (Hsieh, Hsu, Kao ve Wang, 2020).

İstismarcı yönetim ahlaki çözülmeyi; ahlaki çözümler de menfaatine göre hareket etmeyi pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözümler istismarcı yönetim ile menfaatine göre hareket etme arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Cheng, Guo ve Luo, 2021). İstismarcı yönetim ahlaki çözülmeyi; ahlaki çözümler de örgütsel sapmayı pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözümler istismarcı yönetim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ahlaki çözümler, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların pişmanlık duymadan ve örgütsel normlara ve ahlaki standartlara uymadan; sapkın işyeri davranışlarında bulunmalarını rasyonelleştiren bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle, Kacmar, Zivnuska ve Harting, 2019). Karanlık üçlü (Narsizm, Makyavelizm, Psikopati) ahlaki çözülmeyi pozitif; ahlaki çözümler ise sosyal girişimciliği negatif etkilemektedir. Ahlaki çözümler, karanlık üçlü ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Wu, Su, Huang, Liu ve Jiang, 2020). Narsizm ahlaki çözülmeyi; ahlaki çözümler de örgütsel sapmayı pozitif etkilemektedir. Yöneticilerin narsist özelliklere sahip olmaları çalışanların ahlaki çözümlerini arttırmakta ve ahlaki çözümler eğilimleri artan çalışanların örgütsel sapma davranışları artmaktadır (Zhang, Li, Liu, Han ve Muhammad, 2018).

Dedikodu ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözümler de etik dışı davranışları pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözümler dedikodu ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Guo, Cheng, Tian, Ma ve Gong, 2022). Yüksek hedefler ahlaki çözülmeyi, ahlaki çözümlerde etik dışı davranışları pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözümler yüksek hedef ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Welsh, Baer, Sessions ve Garud, 2020). Algılanan örgütsel politika ahlaki çözülmeyi,

ahlaki çözüme de etik dışı davranışları pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme örgütsel politika ile etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Valle, Kacmar ve Zivnuska, 2019). Ahlaki çözüme, nevroitiklik kişilik özelliği ile kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Ağırbaş, 2019).

Ahlaki çözüme; kopya çekmeyi, ahlaki kuralları unutmayı ve missileme davranışlarını arttırmaktadır. 11 Eylül saldırısından sonra ABD’de yapılan bir çalışmaya göre ahlaki çözümlenin, kişinin mensubu olduğu grubu yüceltme ile Irak savaşında kötü muamele görenler için daha az adalet talebinde bulunma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (Moore, 2015: 2001).

Yöneticilerin ahlaki çözüme eğilimleri artıkça çalışanları de artmaktadır. Liderlerin ahlaki çözüme eğilimleri etik liderlik algısını negatif etkilemektedir. Ahlaki çözüme performansı, örgütsel vatandaşlık davranışını (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016) ve bilgi güvenliğini (Chen, Chau ve Li, 2018) negatif etkileyebilmektedir.

Ahlaki çözüme; üretkenlik karşıtı iş davranışını (Samnani, Salamon ve Singh, 2014), hırsızlığı (Harris ve He, 2019: 64-65), saldırganlığı (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006: 391), kariyerizmi (Erdem,2021), örgüt yararına etik olmayan davranışları ve (Mumcu, 2022) etik olmayan davranışları pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözüme ile makyavelizm, görecelik, aldatma, yalan söyleme, hırsızlık ve etik olmayan kararlar arasında pozitif; ahlaki kimlik, empati, ahlaki gelişim, idealizm, sosyal beğenirlik, suçluluk duygusu ve (Moore, Deter, Trevino, Baker ve Mayer, 2012: 35) psikolojik güvenlik arasında negatif ilişki vardır. Ayrıca ahlaki çözüme ile örgütsel sapma ve psikopati liderlik arasında pozitif ilişki vardır (Erkutlu ve Chafra, 2019).

BEŞİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde; örgütsel sessizlik kavramının tanımı, örgütsel sessizliğin boyutları, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörler, örgütsel sessizliğin öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır.

5.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı

Örgütsel sessizliğin kavramsallaştırılması Hirschman'a dayandırılmaktadır. Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak ifade etmiştir (Çakıcı, 2007: 149). Hirschman'dan (1970) bu yana, örgütsel sessizlik sadakatle eşit tutulmuştur. Başka bir ifade ile tarihsel olarak sessizlik, sesin zıttı olarak görülmüştür. Sessizliğin; davranışsal, duygusal veya bilişsel olarak gizli muhalefet olduğu düşünülmemiştir. Sessizliğin; memnuniyetsizliğe, haksızlığa karşı bir tepki olduğu veya (Pinder ve Harlos, 2001: 336) çalışanların “sessiz” kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine birtakım mesajlar verdiği göz ardı edilmiştir (Yaman ve Ruçlar, 2014: 37). Bu durum birçok araştırmacının örgütsel sessizliği, konuşmanın yokluğu veya davranışsızlık olarak görmesine ve ilgi göstermemesine neden olmuştur (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364). Ancak, örgütsel sessizlik bir çalışanın söyleyecek anlamlı bir şeyi olmadığı için sessiz kalmasından ziyade, örgütteki potansiyel gelişmelerle ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini kasıtlı olarak saklanması anlamına gelmektedir (Song, Qian ve Wang, 2017: 1167).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki fikir ve eleştirilerini saklamaları olarak tanımlamışlardır (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütteki herhangi bir koşula ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini (Pinder ve Harlos, 2001: 334; Knoll ve Van Dick, 2013a: 346), fikirlerini, endişelerini veya görüşlerini kasıtlı olarak (Saqib ve Arif, 2017: 297) durumu değiştirebilecek veya sorunları çözebilecek örgüt üyelerinden saklamalardır (Chou ve Chang, 2020: 404). Örgütsel sessizlik, çalışanların; yasaları, normları veya ahlaki standartları ihlal eden uygulamalara kayıtsız kalmaları ve (Knoll ve Van Dick, 2013b) örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamamalarıdır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394).

Birçok çalışmanın temel amacı, bir çalışanın neden ses veya sessizliği tercih ettiğini açıklamak değil, örgütlerde çalışanların tepki olarak neden sessiz kaldıklarını açıklamaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Nitekim Pinder ve Harlos (2001)' a göre örgütsel sessizlik adaletsizliğe bir yanittir. Adaletsizlik bağlamında örgütsel sessizlik çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere yanıt olarak hareket eden ve şekil değiştiren dinamik bir süreçtir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Morrison ve Milliken (2000)' e göre örgütsel sessizlik, korkuya ve sessizlik kültürüne bir yanittir. Sistematik bir sessizlik kültürüne sahip örgütlerde, çalışanlar fikirlerine değer verilmediğini düşünebilirler. Bu durum çalışanların olumsuz tepkilerden korkmalarına, doğruyu söylememelerine (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1364), kararsız kalmalarına ve (Knoll, Wegge, Unterrainer, Silva ve Jonsson, 2016: 169) bilgi saklamalarına neden olabilir (Pacheco, Moniz ve Caldeira, 2015: 294). Ayrıca örgütsel sessizlik eğiliminin çalışanlar arasında uzun süre devam etmesi örgütsel normlar, uygulamalar ve kültür ile açıklanabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 332).

Çakıcı (2007) örgütsel sessizliği; çalışanların iyileşme ve gelişme adına iş veya örgütle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi olarak tanımlamıştır (Çakıcı, 2007: 149). Çalışanlar genellikle örgütün ve işin gelişimi için fikirlere, bilgilere ve görüşlere sahiptirler. Fakat bazen sessiz kalırlar ve bilgilerini, görüşlerini, fikirlerini saklarlar. Bunun nedeni (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) örgütlerin genellikle muhalefete karşı hoşgörüsüz olmalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 709). Nitekim gıcırdayan teker yağlanır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1360). Bu nedenle çalışanlar muhalif olarak nitelenmemek için sorunlar hakkında konuşmaya isteksizlerdir ve (Knoll ve Van Dick, 2013a: 348) her şeyin yakında daha iyi olacağına inanarak sessizce acı çekmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 336).

Çalışanlar buldukları örgütte; ekonomik, sosyal, ahlaki veya yasal standartların ihlal edildiğine şahit olabilirler. Bu ihlaller bazen çalışanların kendilerini bazen de çalışma arkadaşlarını mağdur edebilir (Knoll ve Van Dick, 2013b: 349). Çalışanların, örgüt veya paydaşlar için zararlı olabilecek iş uygulamaları, durumlar, davranışlar veya ihlallerle ilgili görüş ve eleştirilerini dile getirdikleri takdirde sorunlara çözüm bulunabilir. Gerekli önlemler alınabilir. Fakat çalışanlar sessiz kaldıklarında sorunlar veya olumsuz gelişmeler gözden kaçabilir. Bu durumda; örgüt, paydaşlar, çalışanlar,

örgüt dışındaki kurum, kuruluş ve kişiler, zarar görebilir (Knoll ve Van Dick, 2013a: 346).

Örgütlerin zarar görmemesi ve refahı için yukarı doğru bilgi akışı önem arz etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Örgütsel sessizlik, yukarı doğru iletişimin önünde bir engeldir. Yöneticilerin çoğu çalışanların sessiz davranışlarından habersizdir ve çalışanların tereddüt etmeden yukarı doğru özgürce iletişim kurduklarını varsaymaktadırlar. Fakat çalışanlar, özellikle yöneticilerin bakış açısına aykırı bilgilere sahip olduklarında konuşmaktan çekinebilirler (Saqib ve Arif, 2017: 295). Örneğin; örgütteki bir yöneticinin üzerinde kıyafetinin olmadığını düşünün. Yöneticinin kıyafet giymediği onu gören herkes tarafından fark edilebilir. Fakat çalışanlar bu durum hakkında konuşmazlar. Hatta bazı çalışanlar yöneticinin kıyafetini överler. Yönetici, astlarının onun giyim konusundaki ince zevkini fark etmelerinden gurur duyar ve kendisine tuhaf bir şekilde bakan veya giyim tarzı hakkında olumsuz eleştiri yapan çalışanları kovar. Diğer çalışanlar, kapalı kapılar ardında yöneticinin kıyafet giymediğini konuşurlar. Yöneticinin çıplak olduğunu bilirler ancak kovulmamak için sessiz kalırlar. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere birçok örgütte, birçok çalışan örgüt içindeki belirli sorunları ve çözümlerini bilmektedirler fakat bu gerçeği üstlerine söylemeye cesaret edememektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 709). Bu durum yöneticilerin, örgütün temel gerçekleri ve sorunları hakkında değerli bilgilerden yoksun kalmalarına, karar vermede sorunlar yaşamalarına, örgütün olumsuz sonuçlarla karşılaşmalarına ve değerli varlıkların israfına yol açabilir (Saqib ve Arif, 2017: 297).

Ancak etkili örgütler, sessizliğin; onay ve memnuniyet olmadığını, örgütle ilgili gerçeklerin çoğu zaman sessizlikle örtülü olduğunu bilirler (Çakıcı, 2007: 160). Çalışanların görüşlerinin örgütsel performans için kritik öneme sahip olduğunun farkındadırlar. Bu yüzden çalışanların fikirlerini, önerilerini ve endişelerini dile getirmelerini teşvik ederler (Chou ve Chang, 2020: 401).

Birçok örgütü ele geçiren (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1363) örgütsel sessizlik, örgütlerin gelişimini ve değişimini olumsuz etkileyen tehlikeli bir engel olarak nitelendirilir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Örgütsel sessizlik, üst yönetime sorun satma, ilkeli örgütsel muhalefet gibi çalışanların iletişim kurma veya iletişim kurmama kararını içeren çok yönlü bir yapı olarak ifade edilir. Yani, çeşitli konuları içerebilir ve

yönetilebilir. Farklı türde iletişim ve iletişim kanalları kullanılabilir (Pacheco, Moniz ve Caldeira, 2015: 293-294).

Örgütsel sessizlik politik bir protesto aracı olarak da kullanılabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 340). Nitekim çalışanlar toksik liderliğe maruz kaldıklarında örgütsel sessizliği başa çıkma stratejisi olarak kullanabilirler. Gerçekleri yöneticilerden saklayabilirler (Saqib ve Arif, 2017: 295). Sessizlik bir güç, direniş veya savunma aracı haline gelebilir (Knoll, Wegge, Unterrainer, Silva ve Jønsson, 2016: 169). Tyler'ın (1978) özetlediği gibi, söylenmeyenler genellikle söylenenlerden daha önemlidir ve (Pinder ve Harlos, 2001: 343) çalışanların duygu, düşünce ve eylemlerini yansıtan bir iletişim biçimidir. Flesch (1957)'e göre en derin korkular ve en coşkun sevinçler sözsüzdür. Sessizlik; aşk, öfke, şaşkınlık, korku (Pinder ve Harlos, 2001: 334), küskünlük, unutma ve sadakat gibi tüm güçlü duyguların dilidir (Çakıcı, 2007: 147-148).

Örgütsel sessizlik sessin yokluğundan daha fazlasını ifade etmektedir. Bunun üç nedeni vardır. İlk olarak, bir çalışanın ses davranışı göstermemesi, bu çalışanın herhangi bir konuya katkı sağlayıp sağlayamayacağı hakkında bize bilgi vermemektedir. Sadece çalışanların bir şeyi sakladığı durumlarda örgütsel sessizlikten söz edebilir. İkinci olarak, çalışanların sessiz kalarak görüşlerini gizlediklerini bilmek, bize görüş ve önerilerini dile getirmelerini kolaylaştırmak için yeterli bilgiyi vermemektedir. Sessizliğin olası sonuçlarını tahmin etmemizi kolaylaştırmamaktadır. Nitekim meslektaşlarını korumak veya fikir ve önerileri dile getirmenin anlamsız olduğu gibi çeşitli saikler, çalışanların sessiz kalmasına yol açabilir. Üçüncüsü, ses ve sessizliğe ilişkin ikili bir görüş (yani sese karşı sessizlik), örgütsel gerçekleri temsil etmeyebilir. Çalışanlar bazı konularda sessiz kalabilirler fakat diğer konular hakkında görüşlerini dile getirebilirler (Knoll, Wegge, Unterrainer, Silva ve Jønsson, 2016: 165). Nitekim Jensen (1973), sessizliğin beş ikili işleve sahip olduğunu öne sürmüştür: (1) Sessizlik hem insanları bir araya getirebilir hem de birbirinden uzaklaştırabilir. (2) Sessizlik, insanlara hem zarar verebilir hem de fayda sağlayabilir. (3) Sessizlik hem bilgi sağlayabilir hem de gizleyebilir. (4) Sessizlik hem derin düşüncenin hem de düşüncesizliğin işareti olabilir. Son olarak (5) sessizlik hem onayı hem de muhalefeti yansıtabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmaktadır. Sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı, 2007: 149).

Son olarak örgütsel sessizlikten bahsedilmesi için gizli ses fırsatının olması gerekir. Yani çalışanların problemlerin veya fırsatların varlığından haberdar olmaları gerekir. Benzer şekilde, çalışanların ilgili veya paylaşılması önemli olabilecek fikirleri, endişeleri veya belirli bir bakış açılarının olması gerekir. Diğer bir faktör ses yeterliliğidir. Yani çalışanların karar verme sürecinde seslerinin etkisi hakkındaki algılarıdır. Çalışanların ses davranışında bulunmalarını etkileyebilecek bir diğer faktör ise duygulardır. Tüm bu faktörler, çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilir (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 294).

5.2. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin çok faktörlü bir yapı olduğu ve çeşitli araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından önerilen örgütsel sessizliğin ana boyutları şu şekildedir (John ve Manikandan, 2019: 362):

- Pinder ve Harlos (2001): Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik
- Van Dyne, Ang ve Botero (2003): Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik,
- Knoll ve Dick (2013): Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, prososyal sessizlik, fırsatçı sessizlik
- Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, (2009): Kasıtlı olmayan savunma sessizliği, şemaya dayalı savunma sessizliği, müzakereci savunma sessizliği, alışılmış sessizlik
- Brinsfield (2013): Sapkın sessizlik, ilişkisel sessizlik, çekingen sessizlik, etkisiz sessizlik, bağlantısız sessizlik, savunmacı sessizlik

5.2.1. Kabullenici Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001) kabullenici sessizliği, boyun eğme ve boyun eğmeye dayalı olarak ilgili fikirlerin pasif olarak geri çekilmesi olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001). Başka bir ifade ile kabullenici sessizlik, çalışanların boyun eğme nedeniyle önerilerini kasıtlı olarak saklamalarıdır (John ve Manikandan, 2019: 362). Van

Dyne ve arkadaşları (2003) ise kabullenici sessizliği, teslimiyete dayalı olarak ilgili fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin saklanması olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla kabullenici sessizlik, aktif olmaktan çok pasif olan bağlantısız bir davranışı ifade etmektedir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Çalışanlar görüşlerinin bir fark yaratmayacağına inandıklarında, proaktif olarak fikir veya önerilerle katkıda bulunmak (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1041), konuşmak, dâhil olmak veya durumu değiştirmek için çaba sarf etmeye isteksizdirler ve (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366) ilgisiz davranışlar sergileyebilirler (Knoll ve Van Dick, 2013b: 351).

Bu tür bir sessizliği seçen çalışanlar, buldukları ortama uyum sağlarlar ve mevcut duruma dâhil olmak veya değiştirmek için herhangi bir gayret göstermezler. Örneğin, bir çalışan, konuşmanın anlamsız olduğunu ve mevcut durumu değiştirmeye etkisinin çok az olacağına inanarak (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 297) değişim ile ilgili fikir ve bilgilerini dile getirmeyebilir. Ayrıca çalışanlar, kişisel yetenekleri hakkındaki olumsuz değerlendirmelerine dayalı olarak, fikir ve bilgileri saklayabilirler. Bu örneklerin her ikisinde de sessizlik temel bir teslimiyetin sonucudur. Çalışanlar bir fark yaratmadıklarına inandıklarında, proaktif olarak fikir veya önerilerde bulunmaları olası değildir. Son olarak, kabullenici sessizlik, kasıtlı olarak pasif davranışı, bir boyun eğme duygusuna dayalı bilgileri saklamayı ve anlamlı değişikliklerin grubun yeteneklerinin ötesinde olduğu hissini içerebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366).

5.2.2. Savunmacı Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001)'a göre savunmacı sessizlik, çalışanların, konuşmanın ortaya çıkaracağı kişisel kayıplardan kendilerini korumak için ilgili fikirlerini aktif bir şekilde geri çekmeleridir (Pinder ve Harlos, 2001). Başka bir ifade ile savunmacı sessizlik, korkuya dayalı olarak bilgileri, sorunları saklama ve (John ve Manikandan, 2019: 362) kendini koruma biçimidir. Çalışanlar fikirlerin ifade edilmesinin kişisel olarak riskli olduğunu düşünebilirler ve bu yüzden kendilerini korumak için ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini saklayabilirler. Çalışanlar, düzeltilmesi gereken sorunlar hakkındaki görüşlerini; sorunlardan sorumlu tutulmamak veya kişisel hatalarını gizlemek için bilinçli ve (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367) proaktif bir şekilde dile getirmekten kaçınabilirler (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1041).

Savunmacı sessizlik bilinçli ve stratejik bir davranıştır ve benimsenmeden önce alternatiflerin değerlendirilmesini içermektedir. Bu değerlendirme neticesinde (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 297) çalışanlar, alternatiflerin farkındadırlar fakat fikirleri, bilgileri ve görüşleri saklamanın en iyi kişisel strateji olduğu düşünebilirler (Knoll ve Van Dick, 2013b: 351).

Çalışanların mevcut örgütsel uygulamaları iyileştirmeyi amaçlayan görüş ve önerileri önem arz etmektedir. Buna karşılık, çalışanların, örgüte veya paydaşlarına zarar verebilecek iş uygulamaları, olaylar ve çalışan davranışları hakkında dile getirdikleri görüş veya eleştiriler bazen şüphe ile karşılanabilir. Muhalefet ve hatta misilleme olarak görülebilir. Bu nedenle, çalışanlar olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kalabilirler. Çalışanlar çevrelerinin endişelerine kayıtsız kaldığını düşündüklerinde de görüşlerini esirgeyebilirler (Knoll ve Van Dick, 2013a: 347). Mum etkisi, savunmacı sessizliğin bir örneğidir. Mum etkisi, insanlar kötü haberleri iletmekten kaçındıklarında veya kişisel rahatsızlıktan, alıcıların savunmacı tepkilerinden veya olumsuz kişisel sonuçlardan (örneğin, “haberciye öldürmek”) etkilenmemek için kötü haberi vermeyi ertelediklerinde ortaya çıkmaktadır. Mum etkisi, savunmacı sessizlik kavramına benzemektedir çünkü aktif kaçınma ve kendini koruma güdülerıyla motive edilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367). Rossen ve Tesser, mum etkisiyle ilgili deneysel bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada daha önceden konu hakkında bilgilendirilmiş bir katılımcıdan, konuyla ilgili bilgisi olmayan farklı bir katılımcıya, biri iyi biri kötü olmak üzeri iki haberi evi arayarak iletmesi gerektiği söylenmiştir. Katılımcılara bu mesajı iletmeleri için uygun ortam sağlanmış ve sonuç olarak haberi aktarma konusunda, iyi haberi iletmekle görevlendirilen katılımcıların, kötü haberi iletmekle görevlendirilen katılımcılara göre daha istekli oldukları tespit edilmiştir (Uçar, 2016: 78-79).

5.2.3. Prososyal/İlişkisel Sessizlik

Sessizlik yalnızca sesin zıttı değildir ve tüm sessizlik biçimleri pasif davranışı temsil etmezler. Sessizlik; aktif, bilinçli ve amaçlı olabilir. Prososyal sessizlik de stratejik ve proaktiftir. Prososyal sessizlik, özgecilik veya işbirlikçi güdülere dayalı olarak diğer insanlara veya kuruluşa fayda sağlamak amacıyla (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1365-1368; John ve Manikandan, 2019: 362) işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri

saklamak olarak tanımlanmaktadır (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1041). Prososyal sessizlik, çalışanların; çalışma arkadaşlarına, yöneticilere veya örgüte fayda sağlamak için ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini saklaması olarak ifade edilmektedir (Knoll ve Van Dick, 2013b: 351). Çalışanlar, meslektaşlarının, amirlerinin, takımlarının, örgütlerinin veya mesleklerinin zarar göremesini engellemek (Knoll ve Van Dick, 2013a: 347), korumak veya utandırmamak için hatalar veya etik dışı davranışlar karşısında sessiz kalabilirler (Knoll, Wegge, Unterrainer, Silva ve Jonsson, 2016: 173).

Prososyal sessizlik, başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif davranışlardır. Örgüt tarafından zorunlu kılınmayan, isteğe bağlı ve bilinçli bir karar verme sürecidir. Prososyal sessizlik, başkaları için duyulan endişe ve (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368) başkalarını koruma niyetiyle motive edilir. Bu nedenle, bu tür bir sessizlik liderlik tarafından kontrol edilmeyen fedakârlığa ve işbirlikçi güdülere dayanmaktadır (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 299). Örneğin bir çalışanın örgütünü korumak için (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1365) örgütün rekabet gücünde belirleyici olan bilgileri örgüt dışından kimselerle paylaşmaması, sessiz kalması prososyal sessizliği ifade etmektedir (Chou ve Chang, 2020: 405).

5.2.4. Fırsatçı Sessizlik

Knoll ve Van Dick (2013b) fırsatçı sessizlik boyutunu kavramsallaştırmışlardır ve fırsatçı sessizliği, çalışanların başkalarına veya örgüte zarar vermeyi kabul ederek, avantaj elde edebilmek için; fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini stratejik olarak saklamaları olarak tanımlanmışlardır. Çalışanlar; yanıltmak, gizlemek veya kafa karıştırmak için bilgileri eksik veya çarpıtılmış şekilde paylaşabilirler. Fırsatçı sessizliğin temelinde “kurnazlıkla kişisel çıkar peşinde koşma” ve (Knoll ve Van Dick, 2013b: 351-352; Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1041; John ve Manikandan, 2019: 362; Chou ve Chang, 2020: 405) bencillik güdüsü yatmaktadır. Fırsatçı sessizlik; çalışanların, bilgi avantajlarını korumak, artan iş yüküne maruz kalmamak veya (Knoll ve Van Dick, 2013a: 347) intikam almak için bilgilerini bilinçli bir şekilde saklamalarıdır (Knoll, Wegge, Unterrainer, Silva ve Jonsson, 2016: 173).

Fırsatçı sessizlikte çalışanlar, örgütün temel değerleri ile çelişmesine rağmen kendilerine stratejik bir avantaj sağlamak amacıyla bilgi vermeyi reddetmektedirler.

Ayrıca çalışanların fırsatçı davranışları, örgüt kültürünün doğası veya liderlik davranışları gibi örgütün dinamiklerden etkilenmektedir (Üçok ve Torun, 2016: 65). Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde yüksek sesle konuşmak maliyetli olabilir ve bu durum çalışanların kişisel çıkarlarıyla örtüşmeyebilir (Knoll ve Van Dick, 2013b: 352). Çalışanlar, sessiz kalarak arzu ettikleri kazanımları ya da çıkarları elde edebileceklerini düşünerek fırsatçı davranabilirler (Uçar, 2016: 76).

5.2.5. Kasıtlı Olmayan Savunma Sessizliği

Bireyler kalıtsal özelliklerinden dolayı korktuklarında refleks olarak geri çekilebilir veya kaçabilirler. Tercih edilen geri çekilme türü, tehlikeden tamamen uzaklaşmaktır. Kasıtlı olmayan savunma sessizliği, ani bir tehditle karşılaşan bir bireyin vermiş olduğu tepkisel ve bilinçsiz bir geri çekilme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir yöneticinin beklenmedik bir şekilde aniden bir çalışana kızması, çalışanın korkmasına, geri çekilmesine ve kasıtlı olmayan savunma sessizliğine başvurmasına neden olabilir. Bu tür durumlarda, çalışanlar bilinçli bir şekilde sessizliği tercih etmelerine gerek kalmadan refleks olarak sessiz kalırlar ve (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009: 171) korktukları için söylemek istediklerini iletmezler. (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 298).

5.2.6. Şemaya Dayalı Savunma Sessizliği

Şemaya dayalı savunma sessizliği iki tür durumda ortaya çıkabilir. İlk olarak, bir çalışanın karar vermek için yeterli zamana sahip olduğu ve korku yaşadığı durumdur. Örneğin, bir çalışan, yöneticisinin çok fazla önem verdiği bir proje ile ilgili ciddi bir hatayı tespit edebilir ve yöneticiyi bilgilendirip bilgilendirmemek konusunda kararsız kalabilir. Çalışan, geçmişte yöneticinin öfkesine maruz kalmışsa veya hatayı dile getirmenin terfi almasını önleyeceğini düşünüyorsa; bu durumu tehdit olarak algılayabilir ve ani bir kararla sessiz kalabilir. Çalışanın ani bir şekilde karar vermesinin nedeni, durumu tecrübelerine dayalı olarak beyninde şekillenen şemalarla hızlıca eşleştirmesidir. Şema tabanlı işleme yoluyla alınan kararlar, genellikle bilinçli ve düşünülerek alınmış kararlar olarak görülür ancak gerçekte büyük ölçüde otomatiktir (Kish-Gephart, Detert,

Trevino ve Edmondson, 2009: 171; Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 298). İkincisi, sessizlik, sestem daha güvenli bir alternatif olabilir. Anında cevap gerektiren durumlar uzun süreli düşünmeyi engelleyebilir. Örneğin, bir çalışan bir toplantıda yapması gereken bir önerinin olduğunu ve düşünmek için yeterli vaktinin olmadığını fark ettiğinde, muhtemelen sessizliği tercih edecektir. Burada çalışanın sessizliği kasıtlı ve bilinçli tercih etmesine rağmen, verilen kararın şema güdümlü olduğu söylenebilir. Bir olay veya durum üzerinde düşünmek için yeterli zaman olmadığında, bireyler muhtemelen beyinlerinde şekillenen şemalar tarafından yönlendirilirler (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009: 172; Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 298).

5.2.7. Müzakereci Savunma Sessizliği

Müzakereci savunma sessizliği, bireyin tehlikeli bir durumda kendisini korumak için kasıtlı ve bilinçli bir seçimini ifade etmektedir. Müzakereci savunma sessizliği, korku yoğunluğunun düşük olduğu ve bir tercihte bulunmak için yeterli zamanın olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar herhangi bir konu hakkında kasıtlı ve bilinçli olarak, maliyetleri analiz etmek, faydaları değerlendirmek, çalışma arkadaşlarına danışmak ve alternatif ses stratejilerini düşünmek için yeterli zamana sahiptir. Bu yüzden uzun süre sessiz kalabilirler. Bununla birlikte, düşük yoğunluklu korku; kişinin tetikte olmasına, uyarılmasına ve temkinli davranış sergilemesine yol açabilir (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009: 172).

5.2.8. Alışılmış Sessizlik

Alışılmış sessizlik, bireylerin korkuyu tetikleyebilecek tehdit edici durumlara maruz kalmayı en aza indirmek ve korkuyu azaltmak için, güvenlik odaklı kaçınma davranışları geliştirmelerini ifade etmektedir. Zamanla, güvenlik davranışları oldukça kökleşebilir ve alışkanlık haline gelebilir. Bu alışkanlıklar bireylerin gerçekliği test etmelerini engelleyebilir. Örneğin, uzun zaman görüşlerini ifade ettiği için yöneticisinden olumsuz geribildirim alan bir çalışanın, bu tehdidin hâlâ var olup olmadığını test etmesi olası değildir. Alışılmış sessizliğin önemli bir yönü, birey korku yaşamaktan kaçınmak

için sessiz kalmaktadır (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009: 172; Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 299).

5.2.9. Sapkın Sessizlik

Sapkın sessizlik, verimsiz bir iş davranışıdır ve çalışanın diğerlerinin performansını veya etkililiğini engellemek veya onlara zarar vermek amacıyla gerekli bilgileri kasıtlı olarak saklaması olarak ifade edilmektedir (Chou ve Chang, 2020: 405; Brinsfield, 2013: 681- 682). Başka bir ifade ile sapkın sessizlik, örgüte veya başka bir bireye kasıtlı olarak zarar vermek için bilgi ve sorunların saklanması anlamına gelmektedir (John ve Manikandan, 2019: 362). Bu sessizlik boyutu fırsatçı sessizlik boyutuyla benzer niteliklere sahiptir.

5.2.10. İlişkisel Sessizlik

İlişkisel sessizlik, çalışanların diğer çalışanlarla veya yöneticilerle; uyumu korumak, çatışma yaşamamak veya hayal kırıklığına uğramaktan kaçınmak için sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Chou ve Chang, 2020: 405; Brinsfield, 2013: 681- 682). Ülkemizde çoğu insanın davranış tercihinde, toplumda kabul görmeyen ve beğenilmeyen önemli rol oynadığı söylenebilir. Dostlara verilen tavsiyeler arasında “nabza göre şerbet verme” deyimini vardır. Bu davranış, kazanmanın yollarından biri olarak görülür (Çakıcı, 2007: 154).

5.2.11. Çekingen Sessizlik

Çekingen sessizlik bir çalışanın kendine duyduğu güvensizlikten veya utangaçlıktan dolayı sessiz kalmasını ifade etmektedir (Chou ve Chang, 2020: 405; Brinsfield, 2013: 681- 682). Çekingen sessizlik çalışanların kendilerinden şüphe duymalarından ve belirsizlikten oluşmaktadır (John ve Manikandan, 2019: 362).

5.2.12. Etkisiz Sessizlik

Etkisiz sessizlik, bir çalışanın yüksek sesle konuşmasının bir fark yaratmayacağını düşünmesi neticesinde sessiz kalmasını ifade etmektedir (Chou ve Chang, 2020: 405; Brinsfield, 2013: 681- 682). Etkisiz sessizlik, konuşmanın; odak konu, durum veya endişe ile ilgili değişikliği etkilemede yararlı olmayacağı inancına dayalı olarak fikirlerin kasıtlı olarak saklanmasını ifade etmektedir (John ve Manikandan, 2019: 362). Bu sessizlik boyutu kabullenici sessizlikle benzer niteliklere sahiptir.

5.2.13. Bağlantısız Sessizlik

Bağlantısız sessizlik, çalışanların temel olarak işlerine bağlı ve dahil olmamaları nedeniyle sessiz kalmalarını ifade etmektedir (Chou ve Chang, 2020: 405; Brinsfield, 2013: 681- 682). Çalışanlar işlerine ilgi göstermedikleri için sessiz kalmaktadırlar (John ve Manikandan, 2019: 363).

5.3. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Faktörler

Temel olarak; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticiler tarafından sahip olunan bir dizi örtülü inançlar, kuruluştaki sorunlar hakkında konuşmanın anlamsız olması, kişinin görüşlerini ve endişelerini dile getirmesinin tehlikeli olduğu varsayımları, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler arasındadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

5.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Argyris ve Schon (1978), geri bildirim korkusunun özellikle yöneticiler arasında daha güçlü olabileceğini öne sürmüşlerdir. Birçok yönetici yetersizlik gibi duygularından kaçınmak için geri bildirimden almaktan uzak dururlar. Bu nedenle zayıflığa işaret edebilecek veya yönetim tarzları hakkında soru işaretleri oluşturabilecek herhangi bir bilgidan kaçınma eğilimindedirler. Yöneticiler özellikle astlardan olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar. Olumsuz geri bildirim yukarıdan değil de aşağıdan geldiğinde, yöneticiler bunu güçleri ve güvenilirlikleri için (Morrison ve Milliken, 2000: 708) bir

tehdit olarak algılayabilirler. Bu nedenle, gelen olumsuz bildirimleri görmezden gelerek, yanlış olarak nitelendirerek veya kaynağın güvenilirliğini eleştirerek olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmaya çalışırlar. Bu durum örgütsel sessizliği arttırabilir (John ve Manikandan, 2019: 361).

Olumsuz geri bildirim korkusu, örgütlerin hatalarını tespit etme ve düzeltme becerisini engellemektir. Olumsuz geri bildirim olmadan düzeltici önlemler alınmadığı için hatalar artarak devam edebilir. Üst düzey yöneticiler önemli bilgilerden yoksun olduklarını fark etmeyebilirler. Sessizliği, uzlaşma ve başarının sinyali olarak yorumlayabilirler. Yöneticiler çalışanlardan geri bildirim talep etseler bile, çalışanlar olumsuz bilgileri filtreleyebilirler. Yönetimin aldığı geribildirim, doğru veya güvenilir bilgilerden ziyade çalışanların yönetimin duymak istediklerini düşündüğü bilgileri içerebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Bunun nedeni çalışanların ses davranışında bulunmaya veya sessiz kalmaya karar verirken geçmiş deneyimleri referans almalarıdır. Çalışanların ses davranışı sonucunda olumsuz geri bildirimler almayı ve konuşmanın bir fark yaratmadığını deneyimlemeleri sessiz kalmalarına yol açabilir. Sessizlik önceki deneyimlerle başa çıkmak için yalnızca pasif değil, aynı zamanda aktif bir strateji olarak da kullanılabilir. Nitekim algılanan adaletsizliğe tepki olarak veya intikam almanın bir yolu olarak sessizliğe başvurulabilir (Knoll, Wegge, Unterrainer, Silva ve Jönsson, 2016: 173).

5.3.2. Yöneticilerin Örtülü İnançları

Örgütün yapısı, politikaları, yönetimin üstü kapalı inançları (Knoll ve Van Dick, 2013b: 352), üst yöneticilerin özellikleri ve eylemleri bir sessizlik ikliminin oluşmasına veya örgütsel sessizliğe yol açan önemli faktörler arasındadır (John ve Manikandan, 2019: 361). Son zamanlarda Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmalarda birçok yöneticinin düşüncesinde ekonomik bir paradigmanın hâkim olduğu görülmektedir. McGregor'un (1960) "X Teorisi"ni anımsatan bu paradigmaya göre, bireyler kendi çıkarlarını gözetirler ve bireysel faydalarını maksimize edecek şekilde hareket ederler. Bu inançlara sahip yöneticiler çalışanları çıkarıcı, güvenilmez ve çabadan kaçınan kişiler olarak görürler. Çalışanların bir tür teşvik veya yaptırım olmaksızın örgütün çıkarları

doğrultusunda hareket etmeyeceklerini varsayalar. Yöneticilerin bu inançları, astların yukarı doğru iletişimini olumsuz etkileyebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Yöneticilerin örgütsel öneme sahip çoğu konu hakkında en iyiyi bildiklerine inanmaları, örgütsel sessizliğe elverişli koşulları yaratan başka bir inançtır. Ewing (1977), çoğu modern örgütün bunu temel felsefe olarak benimsediğini vurgulamıştır. Glauser (1984), astların sorgusuz sualsiz rollerini üstlenmeleri, yöneticilerin yönetmesi ve kontrol etmesi gerektiği inancının yaygınlığına dikkat çekmektedir. Yöneticilerin, çalışanların susması veya susturulması şeklindeki örtük inanca sahip oldukları varsayılır. Bu inanç, çalışanların ekonomik görüşleri ile ilgilidir. Nitekim çalışanlar çıkarıcı ve kötü niyetliyse, örgüt için neyin en iyi olduğunu bilmeleri olası değildir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Yöneticiler, çalışanların rahatlıkla fikirlerini, görüşlerini ifade edebilecekleri güvenli bir ortam yaratmadıklarında örgütsel sessizlik yaygınlaşabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1566). Birlik, anlaşma ve fikir birliğinin örgütsel sağlığın işaretleri olduğu; anlaşmazlık ve muhalefetten kaçınılması gerektiği inancı, örgütsel sessizliğe elverişli koşulları yaratabilir. Burrell ve Morgan (1979) bu inancı, muhalefetin normal ve çatışmanın potansiyel olarak sağlıklı kabul edildiği çoğulcu görüş ile taban tabana zıt olan birleştirici görüşün bir parçası olduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Örgütlerde dile getirilmeyen ancak örtülü olarak var olan üç inanç (çalışanların çıkarıcı olduğu, yönetimin en iyisini bildiği ve muhalefetin kötü olduğu olduğu), yukarı doğru bilgi akışını motive etmeyen ya da engelleyen politikalardır. Bu eğilim, yöneticilerin herhangi bir tehdit edici bilgi veya geri bildirimden kaçınma davranışlarını güçlendirebilir. Bu inançların egemen olduğu örgütlerde yukarı doğru geribildirim mekanizması sağlıklı çalışmamakta ve karar verme süreci merkezileşmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 713).

Yöneticiler; çalışanların çıkarıcı, fırsatçı ve örgüt için neyin en iyi olduğunu bilmediklerine ve çatışmanın olumsuz bir durum olduğuna inandıklarında, çalışanlara karşı günlük davranışlarında da bu inançları referans alabilirler. Örneğin, çalışanlar tarafından önerilen örgütsel değişikliklerle ilgili bir görüşü yöneticiler, kişisel bir tehdit olarak algılayabilir ve örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabileceğini düşünebilirler. Çalışanlar tarafından önerilen görüşler yöneticilerin kendi görüşlerinden farklı olduğunda

reddedilme veya dikkate alınmama eğilimi artabilir. Yöneticiler ayrıca, bilinçli veya bilinçsiz olarak, istenmeyen haberleri veya bilgileri veren kişilere karşı kızgınlık ve hatta düşmanlık besleyebilirler. Bu durum çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 713).

Örgütlerde üst yöneticiler veya çoğunluk, alışmışlıklarını sürdürmek ve diğer çalışanlara kendi fikirlerini benimsetmek için aktif veya pasif tehdit edici görüşler yoluyla baskı uygulayabilirler. Diğer çalışanlar da temel kabullenme ihtiyaçlarını gidermek ve tecrite uğramamak için sessiz kalabilirler (Moreno-Riaño, 2002: 67). Örneğin üst yönetimin örgütsel seslilikten hoşlanmadıklarına dair ipuçlarını orta düzey yöneticilere göndermeleri, onların da alt düzey yöneticilere sesin hoş karşılanmadığına dair ipuçları göndermelerine yol açabilir. Üst düzey yöneticilerin örtülü inançlarına katılmayan orta düzey yöneticiler bile sonunda sessizliği teşvik edebilirler. Üst yönetimin anlaşmazlıktan veya olumsuz geri bildirimden hoşlanmadığını kabul eden orta düzey yöneticiler, astlarından gelen belirli bilgileri yukarıya aktarmadan önce filtreleyebilirler. Astlar, bu davranıştan, amirin şikâyetlere veya önerilere yanıt vermediği sonucuna varabilirler. Bununla birlikte, bazı durumlarda çalışanlar, örgütsel sesliliğin bir üst amir tarafından hoş karşılanmadığına dair inançlara sahip olabilirler. Örneğin bir bölüm yöneticisi, yukarı doğru iletişime karşı cesareti kırdığında ve düşmanca tepki verdiğinde, o bölümdeki çalışanlar, kuruluş çapındaki politikalar veya uygulamalar ne olursa olsun, toplu olarak fikirlerini saklama eğiliminde olabilirler (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

5.3.3. Örgütteki Sorunlar Hakkında Konuşmanın Anlamsız Olduğunun Düşünülmesi

Çalışanlar; bilgi eksikliğinden, ses fırsatlarının yokluğundan veya ses çıkarmanın anlamsız olacağına dair inançlarından dolayı sessiz kalabilirler (Pinder ve Harlos, 2001: 337). Çalışanların fikir ve önerilerini dile getirmelerinin kendileri için maliyetinin yüksek olabileceğini düşünmeleri sessizlik iklimini karakterize etmektedir. Bu durum çalışanların sorun giderici fikir ve önerileri dile getirmemelerine neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

Çeşitli örgütsel ve çevresel koşullar kritik konularda konuşmanın tehlikeli ve anlamsız olduğu algısı oluşturabilir (Knoll ve Van Dick, 2013b: 350). Nitekim sessizlik

iklimi; örgütün nesnel özelliklerinden, çalışanların öznel anlamlandırmalarından ve sosyal etkileşimlerden etkilenebilir. Çalışanlar, sınırlı ve sıklıkla çarpıtılmış bilgilere dayalı olarak yönetsel eylemleri anlamlandırabilirler. Örgütsel karar verme oldukça merkezi olduğunda ve yukarı doğru iletişim için çok az kanal olduğunda, çalışanlar arasında ortaya çıkması muhtemel ortak bir inanç, yöneticilerin çalışanların fikirlerini önemsemediğidir. Yöneticilerin, çalışanların görüşlerine olumsuz tepkiler vermeleri, çalışanların konuşmanın riskli veya anlamsız olduğuna dair inançlarını güçlendirebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 715).

Çalışanların algılarını ve tecrübelerini paylaşmaları, çalışma bağlamlarının çeşitli yönlerinin anlamına ilişkin ortak bir anlayış elde etmeleri sosyal etkileşimler aracılığıyla gerçekleşir. Bireyler genellikle, inançlarını ve algılarını başkalarınıninkiyle karşılaştırarak değerlendirirler. Bu süreç aracılığıyla insanlar tek bir algı ve anlam kümesi üzerinde uzlaşabilirler. Bu bakış açısı, örgütlerdeki gerçekliğin sosyal olarak inşa edildiği fikrini destekleyebilir (Morrison ve Milliken, 2000: 715).

5.3.4. Görüşlerin ve Endişelerin Dile Getirilmesinin Anlamsız Olduğunun Düşünülmesi

Gizli bir ses fırsatının varlığı, ses etkinliği veya çalışanların kendileri için önemli olan hedeflere ulaşma arzusu gibi faktörler, çalışanların konuşma veya sessiz kalma kararları üzerinde etkili olabilir (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 295). Çalışanların maruz kaldıkları koşullar, bir şeyin söylenip söylenemeyeceğini etkileyebilir (Knoll ve Van Dick, 2013b: 353). Çalışanlar, belirli bir konu hakkında konuşup konuşmamaya karar vermeden önce ne söyleyip ne söylenmeyeceğini ve farklı iletişim biçimleri sonucunda neler olabileceğini gösteren örgütün iletişim normlarının bilişsel bir haritasını oluşturabilirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1456). Bunun neticesinde sessizliği bir strateji olarak kullanılabilirler (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Örgütlerin, eleştiriye veya muhalefete karşı hoşgörüsüz olmaları (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1455), çalışanların konuşmakla ilgili güvenlik bilişlerini olumsuz etkileyebilir, görüş ve endişelerini dile getirmemelerine neden olabilir (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 295).

Görüşlerin değersiz görüldüğü ve eleştirilerin tehlikeli olarak algılandığı bir örgütte muhtemelen örgütsel sessizlik yaygınlaşacaktır. Yani, sessizlik ilk başta belirli konulara odaklanabilir ancak daha sonra bu konuların çok ötesine geçebilir. Çalışanlar hiyerarşide herhangi bir bilgi paylaşmayabilirler (Morrison ve Milliken, 2000: 717). Çalışanlar genellikle olumsuz olarak yorumlanabilecek veya üst yöneticilere tehdit oluşturabilecek bilgileri, hiyerarşik sistemde ya paylaşmamakta ya da filtreleyerek iletmektedirler. Örneğin, birçok çalışma, astların üstlerine ilettikleri bilgileri çarpıttığını, olumsuz bilgileri en aza indirecek şekilde yukarı doğru iletişim kurduklarını göstermiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1455).

Örgütsel sessizlik; kurumsal karar verme, hataları düzeltme, çalışanların güvenini ve moralini olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Çalışanlar, örgütün faaliyetleri hakkındaki endişelerini, yöneticilerin olumsuz tepkilerinden korktukları için dile getirmeyebilirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1454). Konuşmak, olumsuz ve tehdit edici olarak görülebilir (Chou ve Chang, 2020: 401). Çalışanlar; misilleme, itibar zedelenmesi, sosyal sermaye, iş veya terfi fırsatlarının kaybı gibi nedenlerden dolayı örgütsel sessizliğe başvurabilirler (Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009: 167). Örneğin; bir çalışanın eleştirilerini dile getirmesi ve kısa süre sonra beklenen terfiyi almaması, üst yönetimin hoşuna gitmeyen eleştirilerde bulunduğu için terfi alamadığı algısının oluşmasına neden olabilir. Bu bilgiler kulaktan kulağa yayılabilir, kısa sürede olumsuz görüş bildirenlerin cezalandırıldığına dair yaygın bir algı oluşabilir. Benzer şekilde, çalışanların; kendilerine benzeyen çalışanların üst yönetimde yeterince temsil edilmediğini veya belirli bir politika değişikliği hakkında görüşlerinin göz ardı edildiğini düşünmeleri, örgütün kendileri gibi çalışanların önerilerine değer vermedikleri algısını besleyebilir. Bu durum, fikirleri dile getirmenin riskli olduğu inancını doğurabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 717).

Çalışanların diğer davranışlarda olduğu gibi, sessiz kalma davranışlarında da algıları, ihtiyaçları ve hedefleri önemli motivasyon araçları olabilir. Çalışanların deneyimlerinden öğrendikleri, kişilikleri, duyguları ve güdeleri sessiz kalmalarını etkileyebilir. Araştırmalar, çalışanların sessiz kalmayı kısmen de olsa çalışma arkadaşlarının söylemlerinden ve davranışlarından öğrendiğini göstermektedir. Sessizlik iklimi, kolektif bir anlamlandırma sürecinden kaynaklanabilir. Örgütsel sessizliğin gelişimine sosyal etkileşim aracılık edebilir (John ve Manikandan, 2019: 361).

Çalışanların gözlemlerini, algılarını, deneyimlerini ve çalışma ortamına ilişkin anlayışlarını birbirleriyle paylaşmaları, birlikte yorumlamaları; önyargılarını ve yanlış algılarını arttırabilir. Bu bilgilerin çoğu ikinci eldedir çünkü bireyler genellikle birinci elden öğrenme riskini almaktansa, tehlikeli davranış türlerini dolaylı olarak öğrenmeyi tercih etmektedirler. Örneğin, bir çalışanın yüksek sesle konuşmanın olumsuz sonuçlara yol açtığını söyleyen bir meslektaşına inanması, sistemi test edip güvenilirliğini kaybetme riskine girmekten çok daha cazip gelebilir. Bu nedenle, kişinin kişisel deneyimi sesin memnuniyetle karşılandığını gösterse bile, eğer diğerleri örgütün sese açık olmadığını düşünüyorsa, o zaman kişi de bu görüşü benimsemeye çalışabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 716).

İçe dönüklük, kendini izleme, öz saygı, dış kontrol odağı, düşük girişkenlik, iletişim kurma endişesi, korku ve utangaçlık çalışanların sessiz kalmasında rol oynayan başlıca faktörlerdir. Kish-Gephart ve arkadaşları (2009), otoritelere ve daha yüksek statüdeki grup üyelerine meydan okuma korkusunun evrimsel temelli olduğunu ve çok küçük yaşlardan itibaren pekiştirildiğini öne sürerler. Bir çalışan, paylaşmak için değerli olabilecek bir girdiye sahip olduğu halde, olumsuz sonuçlardan korktuğu için paylaşmayabilir. Çalışanlar olumsuz bir imaj yaratmaktan veya ilişkilere zarar vermekten korktukları için sessiz kalabilirler (John ve Manikandan, 2019: 361). Bu durum psikologların “Mum Etkisi” olarak adlandırdıkları şey olabilir. Mum Etkisi üzerine yapılan araştırmalar, kötü haberlerin habercisi olmaktan kaynaklanan rahatsızlıktan dolayı, bireylerin olumsuz bilgileri aktarma konusunda genel bir isteksizliğe sahip olduklarını göstermektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454). Ayrıca çalışanlar; cezalandırılmaktan, “şikayetçi” veya “baş belası” olarak etiketlenmekten ve bu tür etiketlerin yol açabileceği sosyal izolasyondan korktukları için de sessiz kalabilirler. Sessizlik aynı zamanda bir başkasını incitmeme arzusundan, stratejik davranma düşüncesinden ve bir hiyerarşide kendi imajını yönetme arzusundan kaynaklanabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

Örgütsel sessizliğinin ana güdüler arasında, sosyal onay ihtiyacı ve bağlılık ihtiyacı yer almaktadır. Çalışanlar dışlanma korkusu ile sosyal çevrelerini incelerler ve kendi görüşlerini sosyal çevresindeki görüşlerle kıyaslarlar. Kıyaslama neticesinde görüşlerinin çoğunluk ile uyumlu olduğu algısı oluştuğunda, onları ifade etme olasılıkları artabilir. Fakat görüşlerinin çoğunluğun görüşüne karşı olduğu algısı oluştuğunda, onları

ifade etme olasılıkları azalabilir. Bazen çalışanlar sessiz kalabilirler çünkü herkes sessiz kalmaktadır ve değişim için çaba sarf etmemektedir. Bu durum sessizliğin bir norm olarak görülmesine ve (John ve Manikandan, 2019: 362) değişime karşı direncin artmasına neden olabilir. Çünkü çalışanlar sürekliliğin çıkarlarını koruyacağını düşünebilirler (Morrison ve Milliken, 2000: 717). Bu yüzden çalışanlar gemiyi sallamamak veya çatışma yaratmamak için sessiz kalabilirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1455).

Son olarak Beer ve Eisenstat (2000) ise bir hastalık olarak ifade ettiği örgütsel sessizliğin altı sebebinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar (Yalçınsoy, 2017: 6-7):

- Örgütte yukarıdan aşağıya ya da serbest bırakıcı üst yönetim anlayışının olmaması,
- Açık olmayan stratejilerin ve çatışmaların olması,
- Örgütte etkin olmayan bir üst yönetim ekibinin olması,
- Zayıf bir yatay iletişim hattının olması,
- Fonksiyonlar, iş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,
- Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve gelişmelerinin yetersiz olmasıdır.

5.4. Örgütsel Sessizliğin Öncülleri

Amerika'da, çalışan 10 kişiden 7'si, üstleri ile görüşleri farklı olduğunda sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Hatta daha iyi bildikleri konuda dahi sessiz kalarak yöneticilerinin hata yapmasına izin verdiklerini açıklamışlardır (Çakıcı, 2007: 154). Bununla birlikte çalışanlar kaygılar ya da sorunlar karşısında sessiz kalmaya zorlanabilirler. Örneğin farklı işletmelerden 845 yöneticiyle yapılan bir anketin sonuçlarına göre; yöneticilerin sadece %29'u örgütlerinde fikirlerini açıkça dile getirmeleri için çalışanların cesaretlendirildiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan 22 farklı örgütte çalışan 260 kişi ile yapılan görüşmelerde, çalışanların %70'ten fazlası, örgütlerinde karşılaştıkları problemler hakkında düşüncelerini ve kaygılarını dile getirmekten korktuklarını ifade etmişlerdirler (Kalay, Oğrak ve Bal, 2014: 3).

Örgütlerde, otoriter yönetim tarzı çerçevesinde baskılı, kuralcı ve mutlak itaat anlayışının etkin olması durumunda; çalışanlar negatif sonuçlarla karşılaşmamak, başkalarının avantajlı duruma geçmesi engellemek ve iş yükünü arttırmamak için sessiz

kalabilirler (Avcı ve Budak, 2017). Nitekim liderin yıkıcı kişiliğe ve (Song, Qian ve Wang, 2017) karanlık liderlik tarzlarına sahip olmaları örgütsel sessizliği arttırmaktadır (Ballı, 2014). İstismarcı (Xu, Loi ve Lam, 2015), otoriter (Yaman ve Ruçlar, 2014), yıkıcı (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022), etkileşimci, tam serbesti tanıyan ve (Erol ve Köroğlu, 2013; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Ünlüönen ve Çatır, 2016; Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 114) toksik liderlik tarzları; örgütsel sessizliği pozitif etkilemektedir (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020; Demir, 2019; Saqib ve Arif, 2017; Yağcı, 2020; Zia-ur-Rehman, Fatima and Zia, 2022).

Liderlerin toksik davranışları, örgütlerde toksik iklimin hâkim olmasına, verimsiz iş davranışlarına, çalışanların deneyimlerini paylaşmaktan çekinmelerine ve çalışanların işleri sırasında karşılaştıkları sorunları dile getirmemelerine yol açabilir (Saqib ve Arif, 2017). Ayrıca yenilik ve değişime yer vermeyerek daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimseyen etkileşimci liderlik örgütsel sessizliği arttırmaktadır. Çalışanları kendi haline bırakan (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 114), karar vermekten kaçınan, kendini sorumluluktan geri çeken ve lider otoritesinin ortadan kalktığı “tam serbesti tanıyan liderlik” tarzı da örgütsel sessizliği arttırmaktadır (Erol ve Köroğlu, 2013). Tam serbesti ile birlikte örgütlerde merkezi karar verme uyguladığında ve geri bildirim alma sistemlerinden yoksun olduğunda örgütsel sessizlik artmaktadır (Chou ve Chang, 2020).

Güç mesafesi (Chou ve Chang, 2020), algılanan örgütsel politika, örgütsel sinizm, örgütsel dışlama (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022), tükenmişlik, mobing ve (Akar, 2018; Kalay, Oğrak ve Bal, 2014) algılanan iş güvencesizliği arttıkça, örgütsel sessizlik artmaktadır (Son, Yang ve Park, 2022).

Çalışanlar; dışsal kontrol odağına, yüksek düzeyde iletişim kaygısına, düşük özsaygıya (Pinder ve Harlos, 2001), düşük vicdanlılığa, içedönüklüğe, uyumluluğa ve yüksek oranda kendini izlemeye sahip olduklarında örgütsel sessizlik artmaktadır. Çalışanlar yüksek sesle konuşmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kalabilirler. Ayrıca sorun çıkarıcı kişi algısı ve olumsuz görülme korkusu; güven, kişisel güç kaybı ve (Chou ve Chang, 2020) dışlanma (Yarmacı ve Ayyıldız, 2020) endişesi çalışanların sessiz kalmasına neden olabilir.

Yöneticilerin; destekleyici, paylaşımcı ve (Sarier ve Uysal, 2020) şeffaf davranışları örgütsel sessizliği azaltmaktadır. Dönüşümcü liderlik, etik liderlik (Chou ve Chang, 2020; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Ünlüönen ve Çatır, 2016; Yeşilaydın ve

Bayın, 2015; Erol ve Köroğlu, 2013), demokratik liderlik (Yaman ve Ruçlar, 2014), güçlendirici liderlik, lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven, öz-yeterlik, proaktif kişilik, psikolojik güvenlik, sosyal destek, iş özerkliği, örgütsel özdeşleşme (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022; Song, Qian ve Wang, 2017; Yağcı, 2020), örgütsel adalet, örgütsel bağlılık (Akar, 2018; Ballı, 2014), örgütsel destek, örgütsel güven (Chou ve Chang, 2020), çalışma arkadaşına güven (Akgündüz, 2014), iş doyumunu ve (Aktaş ve Şimşek, 2015) psikolojik sermaye (Şevik, 2019) örgütsel sessizliği negatif etkilemektedir.

Deneyime açıklık, yaratıcılık, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yüksek düzeyde iletişim fırsatları (Chou ve Chang, 2020), örgütsel iletişim, psikolojik rahatlık (Doğan ve Deri, 2022), otantınlik (özgünlük) ve (Knoll ve Van Dick, 2013a) psikolojik güvenlik örgütsel sessizliği negatif etkilemektedir. Başka bir deyişle, psikolojik güvenlik, çalışanın; bir şey sormak, geri bildirim istemek, bir hatayı bildirmek veya yeni bir fikir önermek için konuşmaya karar vermesi durumunda, yöneticilerinin ve meslektaşlarının kendisini utandırmayacağına, reddetmeyeceğine veya cezalandırmayacağına olan inancını ifade etmektedir. Böylece, çalışanlar kendi bakış açılarını ifade etmekten çekinmeyeceklerdir (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 302). Ayrıca eriliğin ve yüksek bağlamli iletişimin yüksek olduğu toplumlarda örgütsel sessizlik azalmaktadır (Chou ve Chang, 2020).

Cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu ve branş gibi özelliklerin örgütsel sessizlik algısı üzerinde etkisinin olmadığı ya da çok zayıf düzeyde olduğu görülmüştür (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021; Yılmaz ve Aytaç, 2022). Cinsiyetin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit eden çalışmalarda ise kadınların örgütsel sessizlik eğilimlerinin erkeklere göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 344).

5.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde birçok etkisi vardır. Genellikle görmezden gelinen örgütsel sessizliğin ürünleri olan kayıtsız çalışanlar, kendilerini fabrikalarındaki makinelerin çarklarındaki dişliler gibi hissederler. Bu tutumun bir sonucu olarak, çalışanlar bazen depresyon, stres ve buna bağlı sağlık sorunları yaşayabilirler (Yalçınsoy, 2017). Bazen de bu çalışanlar örgütte yaşadıkları sorunlara “çare” olarak uyuşturucu ve

alkol kullanabilirler. Bu durum da sorunların daha çok büyümesine yol açabilir. Nitekim örgütsel sessizlik, memnuniyetsizliğe, psikolojik sorunlara, motivasyon kaybına (John ve Manikandan, 2019: 363; Yalçınsoy, 2017), çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, kontrolden yoksun olduklarını algılamalarına ve bilişsel uyumsuzluk yaşamlarına yani kişinin inançları ile davranışları arasında bir tutarsızlığa neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Örgütsel sessizlik; kurumsal karar vermeyi, geribildirimi, yönetsel etkinliği, örgütsel öğrenmeyi, değişimi ve hata düzeltme sürecini olumsuz etkileyebilir. Daha da önemlisi çalışanların önemli bilgileri kasıtlı olarak saklamalarına, yasal veya etik olmayan işlevsiz davranışları sergilemelerine neden olabilir (Chou ve Chang, 2020: 402-404). Bu durum örgütlerin; çalışanların entelektüel birikimlerinden yararlanamamalarına, sorunların tespit edilememesine, doğrudan bilgi elde edilememesine ve sorunlara yönelik çözümlerin yetersiz kalmasına yol açabilir. Bu durumlar; etkili karar vermeyi, gelişmeyi, değişimi, bilgi paylaşımını, beyin fırtınasını, problem tanımlamayı ve örgüt ile ilgili sorunlara olası çözümleri sınırlayabilir (John ve Manikandan, 2019: 363). Ayrıca yanlış kararların alınmasına sebep olabilir. Örgütsel süreçlerin yenilenmesini ve iyileştirilmesini engelleyebilir (Yalçınsoy, 2017).

Örgütsel sessizlik; inovasyonu (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022), iş tatminini (Knoll ve Van Dick, 2013b: 357), örgütsel vatandaşlık davranışını (Korkmaz ve Aydemir, 2015), performansı (Tayfun ve Çatır, 2013), yeniliği, güveni (Yalçınsoy, 2017), dışadönüklüğü, sorumluluğu, atılganlığı, proaktif kişiliği, yenilikçi davranışları, olumlu duygulanımı, işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik; tükenmişliği, stresi, sapkın davranışları, negatif duygulanımı, güç mesafesi algısını (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1040-1052), gerginliği (Knoll ve Van Dick, 2013b: 357) işten ayrılma niyetini (Knoll ve Van Dick, 2013b: 357; Pekerşen, Alagöz ve Karakaş, 2022), örgütsel sinizmi (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Kalay, Noğrak, Bal ve Nişancı, 2014), örgütsel dışlanmayı (Aksoy Kürü, Demirel ve Ulufer Kansoy, 2022), yolsuzluğu ve sabotajı (Yalçınsoy, 2017) arttırmaktadır.

Örgütsel sessizlikle; psikolojik sermaye, örgütsel güven, örgütsel sinizm, psikolojik güvenlik, iş üzerindeki kontrol, özgünlük, dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki vardır. Ayrıca örgütsel sessizlikle; örgütsel yabancılaşma, rekabetçi iş ortamı, tükenmişlik, mobbing ve yönetsel

otoriteye boyun eğmeyi tercih eden kişilik yapıları arasında pozitif ilişki vardır (Akar, 2018a; Akar, 2018b; etinkaya ve Koçyiğit ,2021; ok ve Torun, 2016; Sherf, Parke ve Isaakyan, 2021).



ALTINCI BÖLÜM

Toksik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika araştırmalarında, sık kullanılan teoriler arasında kaynakların korunması teorisi (Harris, Harris ve Harvey, 2007; Saqib ve Arif, 2017; Son, Yang ve Park, 2022; Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020; Xu, Loi ve Lam, 2015), sosyal mübadele teorisi (Chen, Liu, Hu ve Zhang, 2022; Jeong ve Kim, 2022; Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Karim,; Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021; Majid, Omar ve Aburumman, 2021; Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020), sosyal öğrenme teorisi ve (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013; Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021; Saleem, Malik ve Malik, 2021; Seçkin ve Tikici, 2021) sessizlik sarmalı teorisi (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022) yer almaktadır. Nitekim Dehkharghani ve arkadaşları tarafından (2022) yapılan META analizinde örgütsel sessizlik ile ilgili 92 adet makale incelenmiştir. Bu makalelerin 9'unda sosyal mübadele teorisi, 7'sinde kaynakların korunması teorisi ve 4'ünde ise sessizlik sarmalı teorisi kullanılmıştır (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 5).

6.1. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların Korunması (COR) teorisi (Hobfoll, 1988, 1989, 1998) hem çevresel hem de içsel süreçleri nispeten eşit ölçüde dikkate alan bütünleştirici bir stres teorisidir. Kaynakların Korunması (COR) Teorisi, kaynak kaybının stres sürecindeki temel bileşen olduğunu öngörür. Kaynak kazancı ise, kayıp bağlamında artan bir önem olarak tasvir edilir. Kaynaklar, kaynak kaybını önlemek için de kullanılmaktadır (Hobfoll, 2001: 337-338). Bireyler, kaynak kaybına karşı korunmak, kayıplardan kurtulmak ve kaynak kazanmak için kaynaklara yatırım yapabilirler (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman, 2014: 1336).

Bireylerin kaynakları tehdit edildiğinde, kaynaklar fiilen kaybedildiğinde veya önemli kaynak yatırımlarının ardından yeterli kaynaklar elde edilmediğinde (Hobfoll, 2001: 341-342); psikolojik sorunlar veya stres oluşabilir (Xu, Loi ve Lam, 2015: 765). Bireyler stresten kaçınmak için değer verdikleri şeyleri elde tutmaya, korumaya ve geliştirmeye (Hobfoll, 2001: 341) çabalamaktadır. Kaynakların değeri; kişisel

deneyimlere ve durumlarına bağılı olabilir. Bireyden bireye değişebilir (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman, 2014: 1335).

Kaynaklar, değer verilen veya elde edilmesi veya korunması için çaba sarf edilen (Hobfoll, 2001: 339); (a) koşullar (kuruluştaki görev suresi veya statü), (b) enerjiler (aba, para ve zaman), (c) nesnelere (maddi varlıklar) ve (d) kişisel özelliklerdir (Harris, Harris ve Harvey, 2007: 636). Nesne kaynakları, fiziksel yapıları nedeniyle giderlerine veya nadirliklerine göre değerlenirler. Örneğin, bir ev nesnel kaynaktır. Koşullar, arandıkları ölçüde değerli kaynaklardır. Örneğin, bir arkadaştan alınan sosyal destek, koşul kaynağına örnektir. Kişisel zellikler, stresle başa çıkmada yardımcı olduğu kadar değerli kaynaktır. Vicdanlılık, değerli olabilecek kişisel özellik kaynağına örnektir. Enerjiler, diğer kaynakları elde etmek için değer verilen kaynaktır. Enerji kaynaklarına en iyi örnek paradır (Alarcon, Edwards ve Menke, 2011: 212).

Ayrıca kaynakların korunması teorisi, bir kişiye talepler yuklendiğinde, bireyin kaynak talebi veya kaynak kaybıyla başa çıkmak için nesnel, kişisel özellik, koşul veya enerji kaynaklarından birini kullandığını ileri surmektedir. Bireyler taleplerle başa çıkabilmek için ne kadar çok kaynağa sahip olurlarsa o kadar verimli stratejiler kullanabilir ve bu da daha fazla kaynağa yol açabilir. Diğer taraftan bireyler taleplerle başa çıkabilmek için ne kadar az kaynağa sahip olurlarsa o kadar uyumsuz başa çıkma yöntemi kullanabilir ve bu da daha az kaynağa yol açabilir (Alarcon, Edwards ve Menke, 2011: 212).

Kaynakların korunması teorisi açısından bakıldığında, örgüt içerisinde görüş ve nerileri dile getirmek maliyetli ve riskli olabilir (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1041). Ayrıca ekstra çaba, zaman ve enerji gerektirir çünkü çalışanların fikirlerini olgunlaştırması, dile getirmek için doğru zamanı beklemesi ve uygun bir şekilde ifade etmesi gerekir. Görüş ve önerilerini dile getirenler, şikâyetçi olarak etiketlenme riski altındadır. Bu durum kişisel kaynakların veya mesleki fırsatların kaybedilmesine neden olabilir. Özellikle, kritik iş konularıyla ilgili eleştirilerin dile getirilmesi statükoya veya otoriteye meydan okuma olarak algılanabilir ve bu durum mevcut kaynakların tükenmesine neden olabilir. Bu yüzden çalışanlar sessizliği kaynakları korumanın doğal ve güvenli bir yolu olarak görebilirler. Ayrıca, önemli ve kritik bilgilerin saklanması, mevcut çalışma durumlarının sorgulanmasından kaynaklanabilecek olası kaynak kayıplarını da önleyebilir (Xu, Loi ve Lam, 2015: 765).

Toksik liderler, astların kişisel ve sosyal kaynaklarını tehdit edip tüketebilirler. Bu husus astların sınırlı kaynaklarını korumak ve daha fazla kaynak kaybını önlemek için sessiz kalmalarına neden olabilir (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 8). Ayrıca üstler ve astlar arasındaki güç farklılığı, astların kendilerini koruma güduları ve terfiler gibi değerli kaynakları kaybetme korkusu, astların toksik üstlerine karşı doğrudan eylemde bulunmalarını engelleyebilir. Benzer şekilde, toksik liderler her zaman mutlak otoriteye önem verirler ve sorgusuz sualsiz itaat beklerler. Bu durum astların korkusunu arttırabilir. Astlar, toksik liderliğe tepki ve bir başa çıkma stratejisi olarak, ilgili fikir ve bilgileri saklayabilirler (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1042; Xu, Loi ve Lam, 2015: 766). Astlar toksik liderle etkileşimden kaynaklanan kaynak kaybını önlemek için geri bildirimden kaçınabilirler (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl ve Westman, 2014: 1336). Ayrıca örgütsel politika, çalışanların sürdürülebilir fiziksel ve psikolojik kaynaklara yatırım yapmasını gerektiren bir iş talebi olarak görülebilir. Bu nedenle, yüksek düzeyde örgütsel politika algısına sahip çalışanlar mevcut kaynaklarını korumak için sessiz kalabilirler (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022: 1043).

6.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi yükümlülükler oluşturan bir dizi etkileşimi içermektedir. Bu etkileşimler genellikle birbirine bağımlıdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Bireyler kendilerine yardım edenlere yardım edebilir ve incitmeyebilirler. Başka bir ifade ile bir iyiliğe iyilikle karşılık verebilirler (Befu, 1977: 259).

Gouldner (1960)'a göre bireyler, rasyonel kişisel çıkarlar tarafından motive edilirler ve karşılıklı duyguları yaratmak için başkalarına yardım ederler. Bu fikri genişleten Blau (1964), karşılıklı duygusunun, kişilerarası ilişkilerin oluşumunun temeli olduğunu ifade etmiştir (Harris, Andrews ve Kacmar, 2007:136). Değişim ilişkisini sürdürmek için her bir tarafın karşılıklı olarak yükümlülüklerini yerine getirmeleri gerekmektedir (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013: 36).

Karşılıklı ilkesi, ilgili taraflar arasında olumlu veya olumsuz taahhütlerin eşit şekilde değiş tokuşunu ifade etmektedir (Karim, Majid, Omar ve Aburumman, 2021: 3). Karşılıklı, bağımlı ve koşullu kişilerarası işlemleri vurgulamaktadır. Bu durum bir tarafın eylemine diğer tarafın karşılık vermesine neden olmaktadır. Bir kişi karşı tarafa fayda

sağlıyorsa, karşı taraf da aynı şekilde karşılık vermelidir. Bir kişi karşı tarafa olumsuz muamele gösteriyorsa, karşı taraf da tepki olarak olumsuz muamele göstermelidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876-878).

Sosyal mübadelenin temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güvene dayalı, sadık ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir. Bunun oluşabilmesi için tarafların belirli mübade "kurallarına" uymaları gerekir. Mübadele kuralları, bir mübadele ilişkisinde taraflar arasında oluşan veya onlar tarafından benimsenen durumun normatif bir tanımını oluşturur (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Mübadele kuralları, bireyler arasındaki mübadeleyi düzenleyen unsurlar olarak ifade edilmektedir. Mübadele kuralları, normun tanımsız bıraktığı neye, ne zaman ve nasıl karşılık verileceğini belirtir (Befu, 1977: 260).

Gülümseme ve saygı ifadelerinden, tavsiye verme ve maddi ödüllere kadar hemen hemen her şey mübadele konusu olabilir. Bu farklı türdeki kaynaklar olumlu ve olumsuz sınıflandırılır. Olumlu kaynaklar, aranan; olumsuz kaynaklar, kaçınılandır (Befu, 1977: 270-271).

Foa ve Foa, mübadele kaynaklarını altı kategoride sınıflamışlardır. Bunlar: Aşk, statü, bilgi, para, mal ve hizmettir. Bu altı mübadele kaynaklarından, iki karşıtın (örneğin, aşk ve para veya statü ve mal) birbirleriyle değiş tokuş edilme olasılığı düşüktür. İki benzerin (örneğin, aşk ve statü ya da para ve bilgi) değiş tokuş edilme olasılığı ise yüksektir (Befu, 1977: 272).

Sosyal Mübadele Teorisi, örgütteki olumlu muamelelere çalışanların nasıl tepki verdiklerini açıklamak için kullanılmıştır. Bir mübadele durumunda, çalışanlar, olumlu davranışlara, görev performansı ve ekstra rol davranışları yoluyla karşılık verebilirler (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013: 36). Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar yöneticilerinden dikkate alınma, saygı görme, takdir edilme gibi davranışlar beklemektedirler. Yöneticiler çalışanların bu beklentilerini karşıladıkları takdirde, çalışanlar örgütün amaçlarına pozitif yönde katkı sağlayabilirler. Beklentiler karşılanmadığı durumlarda ise bu durum tersine dönebilir (Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020). Çalışanlar yöneticilerinin onların refahını veya çıkarlarını gözetmediğini düşünürlerse, çabalarını azaltma eğiliminde olabilirler ve yöneticilere tepki olarak sessiz kalabilirler (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 8).

6.3. Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre bireyler; sergilenecek uygun davranışları, değerleri ve tutumları belirlemek için rol modellere odaklanırlar ve onlardan öğrenirler. Model, bireye nasıl davranacağını göstermektedir (Hill, Song ve West, 2009: 91). Örgütlerde etkili modeller, yüksek statüye ve ödülleri kontrol etme gücüne sahip olanlardır. Sosyal Öğrenme Teorisinin öne sürdüğü gibi, çalışanlar örgütteki uygun davranışlarla ilgili liderlerinden ipuçları alırlar (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013: 35). Liderler, hangi davranışların kabul görülüp hangilerinin görülmediğine dair çalışanlara bizzat kendi eylemleriyle örnek teşkil ederler (Seçkin ve Tikici, 2021: 3759). Örneğin toksik bir liderin rol model alınması, çalışanların toksik liderleri taklit etmelerine ve astlarına veya çalışma arkadaşlarına karşı toksik davranışlar sergilemelerine neden olabilir (Lian, Huai, Farh, Huang, Lee ve Chao, 2022: 355). Çalışanların donanımları, bilgi ve beceri düzeyleri hangi seviyede olursa olsun liderlerden edimsel ve bilişsel olarak konuşmayı ya da sessiz kalmayı öğrenebilirler (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

6.4. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle-Neumann (1975, 1985, 1991) tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisi'ne göre, bireyler baskın görüşü belirlemek için çevrelerini tararlar ve çoğunluğun görüşünü azınlık görüşünden daha kolay ifade edebilirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Sessizlik Sarmalı Teorisi, örgüt içerisinde azınlık grubundan olan çalışanların, farklı olmaları ve farklı görüşlere sahip olmaları nedeniyle, konuşmanın olumsuz sonuçlara yol açabileceğini düşündükleri için sessiz kaldıklarını ifade etmektedir. Grup, çoğunluğunun görüşlerini benimsediklerini sessiz kalarak gösterebilir (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 9).

Bireylerin görüşlerini dile getirme arzuları; dış çevrelerindeki baskın görüşten etkilenebilir. Bireyler genellikle çoğunlukla aynı fikirde olduklarından emin olmadıkça, fikirlerini ifade etmekten çekinirler. Bireyler, toplumun ve başkalarının yargıları da dâhil olmak üzere sosyal çevrelerini, yeni bilgileri yorumlarken bir referans çerçevesi olarak kullanırlar. Bireyler görüşlerinin destek bulacağı inancını taşııyorsa veya ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorsa, muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı veya

sessizliği sececeklerdir. Bireyleri, dűşüncelerinde açık ve dürűst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur (Çakıcı, 2007: 153). Örneđin, bireyler seçimlerde kime oy vereceklerini dile getirirken, çevrelerini ve seçim sonuçlarına ilişkin kamuoyu yoklamalarını referans alırlar. Bu durum yanıltıcı sonuçlara yol açabilir. Nitekim seçim öncesi yapılan anketlerde, bireyler kendi seçimlerinden ziyade kamuoyunun desteklediğini düşündükleri adayı destekleyebileceklerini ifade edebilirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396).

Noelle-Neumann (1991)'a göre, sarmalın meydana gelebilmesi için bireylerin bir dışlanma tehdidi algılamaları ve dışlanmadan korkmaları gerekmektedir. Bireyler, sosyal dışlanmadan kaçınmak için hem çoğunluğın görüşünün ne olduğunu hem de çeşitli görüşlerin popülaritesinin artıp artmadığını öğrenmeye çalışırlar. Bireyler, görüşlerinin baskın veya yükselişte olduğunu algıladıklarında, görüşlerini ve tutumlarını açıkça ifade etme eğilimindedirler. Buna karşılık, görüşlerinin azınlıkta olduğunu veya düşüşte olduğunu hissettiklerinde ise temkinli olurlar ve sessiz kalırlar. Zamanla bu durum toplumsal düzeyde bir görüşün baskın hale gelmesine (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396), belirli bir konu hakkında sessizliğin yaygınlaşmasına veya diğer konular hakkında da sessiz kalınmasına yol açabilir. Bir konu hakkında sessiz kalmak, diğer konularda da sessiz kalma olasılığını arttırmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003: 1564).

YEDİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN TOKSİK LİDERLİĞİN FIRSATÇI SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTKANIN VE AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN ARACILIK ROLÜ

Yedinci bölüme kadar toksik liderlik, örgütsel politika, ahlaki çözüme ve fırsatçı sessizlik kavramları literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak incelenmiştir. Bu bölümde ise nicel araştırma yöntemi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacına, önemine, problemine, sınırlılıklarına, varsayımlarına, yöntemine, modeline, hipotezine, AMOS ve SPSS programlarından yararlanılarak yapılan analizlere, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümlenin aracılık rolünü tespit amacıyla liderliğin karanlık yönünün örgütler üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

7.2. Araştırmanın Önemi

Liderlikle yapılan ilk çalışmalarda, liderliğin karanlık tarafı büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Ancak son zamanlarda liderliğin karanlık tarafına odaklanan birçok çalışma yapılmıştır. Toksik liderliği konu alan araştırmalar da bu çalışmalar arasındadır.

Toksik liderliğin başta örgütsel sessizlik (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020; Demir, 2019; Reyhanoglu ve Akin, 2020; Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan, 2021; Kırcı, 2021; Zia-ur-Rehman, Fatima ve Zia, 2022) olmak üzere birçok değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Ancak toksik liderliğin fırsatçı sessizlik, örgütsel politika ve ahlaki çözüme değişkenleriyle ilişkisini konu alan bir çalışmaya literatür taramasının yapıldığı dönemde hem yerli hem de yabancı yazında rastlanılmamıştır.

Fırsatçı sessizlik diğer sessizlik boyutlarından farklı olarak üretkenlik karşıtı iş davranışı, bilgi saklama, iş yükünden kaçınma (Knoll ve Van Dick, 2013b: 351), menfaat

için yanlış veya yanıltıcı bilgi verme ve (Burns, 2017: 42) ikincil tutum sergileme (Fosse, Skogstad, Einarsen ve Martinussen, 2019) gibi politik davranışları içermektedir. Bu yüzden örgütsel sessizlik ve diğer boyutlarından ziyade toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisi araştırmanın konusu olmuştur.

Toksik liderlik, fırsatçı sessizlik, örgütsel politika ve ahlaki çözülme değişkenlerinin; çalışanların davranışları veya davranışlarını belirleyen değişkenler olmalarına rağmen, bu değişkenler arasındaki ilişkinin yerli ve yabancı yazında ele alınmamış olmasının literatürde önemli bir boşluğa yol açtığı söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan META analizleri incelendiğinde, yapılan çalışmalarda ana kütle olarak genellikle eğitim, sağlık ve hizmet sektörü çalışanları seçilmiştir (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022: 9). Enerji sektörü çalışanları ise üzerinde en az çalışma yapılan (%2) sektörler arasındadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 111-112). Diğer taraftan Akbulut ve Yavuz (2022)'un yapmış olduğu betimsel analizde ve Ünüvar (2023)'ün yapmış olduğu meta analizinde toksik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda enerji sektörünü evren olarak belirleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Türkiye enerji talebini karşılamakta yaklaşık %74 oranında dışa bağımlıdır (www.mfa.gov.tr; 08.09.2023). Türkiye'nin 2022 yılı için enerji ithalatı 81,1 milyar dolar (www.tcmb.gov.tr; 08.09.2023), 2023 yılı için ise 7 Eylül tarihi itibari ile 96,5 milyar dolardır (www.aa.com.tr; 08.09.2023). Bu veriler özellikle kolay, düşük maliyetli ve ucuz elektrik üretmeye olanak veren (ekolojist.net; 08.09.2023) termik santralin evren olarak seçilmesinde etkili olmuştur. Nitekim enerji sektörü özelinde termik santrallerinin toksik liderlere sahip olmaları ve toksik liderlere tepki olarak teknik personellerinin kendi alanlarıyla ilgili; bilgilerini, birikimlerini ve deneyimlerini paylaşmamaları veya yanıltıcı bilgi vermeleri; örgütlerle birlikte tüm ülkeyi olumsuz etkileyebilir. Bu kapsamda ana kütle olarak enerji sektörü çalışanlarının tercih edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

7. 3. Araştırmanın Problemi

Örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi, hedeflerine ulaşması ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için sahip olduğu insan sermayesinin görüşleri,

önerileri veya eleştirileri önem arz etmektedir. Örgütler çalışanların görüş, öneri veya eleştirileri sayesinde kendilerini kontrol edebilir, problemlerin önüne geçebilir, yenilenebilir, dönemin koşullarının zorunlu hale getirdiği değişimleri gerçekleştirebilir, rekabet avantajı sağlayacak bilgi veya ürün üretebilir, örgütün refahını arttırabilir; kurum, kuruluş veya müşterilerin talebine zamanında ve istenilen düzeyde cevap verebilir.

Çalışanların görüş, öneri veya eleştirilerini dile getirebilmeleri için uygun koşulların sağlanması gerekir. Bu koşulların sağlanmasında en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin bencil, kibirli, etkisiz, yetersiz, uyumsuz ve zorba olması; çalışanları kandırması, azarlaması, utandırması, korkutması, görüşlerini dikkate almaması, haklarından mahrum bırakması, kayırmacılık yapması veya karşıt görüşleri bastırmaya çalışması, çalışanların bilgilerini bir stratejik araç olarak kullanmasına ve saklamasına neden olabilir. Ayrıca çalışanlar yöneticilerden öğrendikleri bu olumsuz davranışları referans alarak; kendi çıkarlarını önceleyen davranışlar sergilemeyi, fırsatçı davranmayı, bilgilerini paylaşmamayı, örgüt tarafından onaylanmayan amaçları veya onaylanan amaçları onaylanmayan yollarla gerçekleştirmeyi rasyonelleştirebilir ve bu davranışları gerçekleştirirken rahatsızlık duymayabilirler. Buradan hareketle araştırmanın problem soruları şu şekilde ifade edilebilir:

- Çalışanların toksik liderlerle ilgili değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruhsal durum algıları ile fırsatçı sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların toksik liderlerle ilgili değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruhsal durum algıları ile örgütsel politika algıları arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların toksik liderlerle ilgili değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruhsal durum algıları ile ahlaki çözüme eğilimleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların örgütsel politika algıları ile fırsatçı sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların ahlaki çözüme eğilimleriyle fırsatçı sessizlik arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların örgütsel politika algıları; toksik liderlerle ilgili değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruhsal durum algıları ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmekte midir?

- Çalışanların ahlaki çözüle eğilimleri; toksik liderlerle ilgili değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruhsal durum algıları ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmekte midir?

7.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Zaman, maliyet ve katılımcılarla birebir görüşme imkânları; geniş kapsamlı alan araştırmalarını sınırlamaktadır. Bu yüzden bu çalışma çok fazla örgütte yapılamamış ve bir termik santralle sınırlandırılmıştır. Çalışmanın tek bir termik santralle sınırlandırılması genelleme yapılmasını engellemektedir.

Çalışmada, katılımcıların anket sorularına verecekleri yanıtlardan elde edilecek verilerin analizi, nicel veri analiz teknikleriyle sınırlandırılmıştır. Çalışmanın kuramsal kısmını oluşturan “toksik liderlik, fırsatçı sessizlik, örgütsel politika ve ahlaki çözüme” gibi dört anahtar kavram teorik sınırlılığı oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın diğer bir sınırlılığı, verilerin kesitsel yöntemle toplanmasıdır. Bu yüzden elde edilen veriler belli bir zaman dilimini temsil etmektedir. Veriler örneklem olarak belirlenen termik santralin teknik biriminde çalışan kişilerden toplanmıştır. Verilerin sadece belli bir çalışan grubundan toplanması diğer bir sınırlılığı oluşturmaktadır.

Diğer bir sınırlılık, bazı çalışanların, çalışmanın yönetimin desteği ile yapıldığını ve ankete verilen cevapların yönetim tarafından görülebileceğini düşünmeleridir. Bu yüzden çalışmaya katılmamayı, anket formunu geri teslim etmemeyi, anket formunu boş vermeyi veya anket formunu bilerek eksik doldurmayı tercih etmişlerdir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, eksik ve güvenilir olmayan anket formları örneklem dışı bırakılmıştır.

Anketi cevaplayan katılımcıların, anket formunda yer alan soruları doğru bir şekilde anlayıp yanıtladıkları ve anketi içtenlikle doldurdukları kabul edilmiştir. Örneklemin ana kütleyi temsil ettiği, kullanılan ölçeklerin çalışmanın amacına uygun olduğu ve algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümlenin aracılık rolü üstleneceği kabul edilmiştir.

7.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında araştırmanın evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve araştırmada kullanılan ölçek konularına yer verilmiştir.

7.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın ana kütlelerini bir termik santralin 500 teknik personeli oluşturmaktadır. Araştırma hakkında kurumun ilgili birimlerine kapsamlı bilgi verilmiş ve kurum bilgileri gizli kalmak koşuluyla çalışmayı yapmak için gerekli izinler alınmıştır. Tüm çalışanların çalışmaya katılması hedeflenmiştir fakat sınırlılıklar başlığı altında saydığımız nedenlerden ve 6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli meydana gelen çifte depremler dolayısıyla esnek çalışmaya geçilmesi nedeniyle 350 tane anket formu dağıtılabildiği görülmüştür. Bu anketlerden 250 tanesi geri toplanabilmiştir, 23 anket güvenilir ve tam olarak doldurulmadığı için örneklem dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak anketi dolduran 227 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

Yapılan hesaplamalarda örneklem **%95** güven aralığı ($\sigma=0.05$), örneklem hatası **H=±0.05** ve oranlar **p=0.5; q=0.5** için 217 olarak belirlenmiştir. Anketi dolduran 227 çalışanın evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu değerlendirilmektedir.

7.5.2. Verilerin Toplanma Yöntemi ve Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplamak amacıyla basit, tesadüfi ve yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin giriş kısmında araştırmanın ne amaçla yapıldığı açıklanmış, katılımcıların bilgilerinin gizli tutulacağını belirtilmiş ve verilerin sadece akademik çalışma için kullanılacağı ifade edilmiştir.

Anket formu toplam 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini belirlemek için beş soruya (yaşınız, cinsiyetiniz, medeni durumunuz, eğitim durumunuz, toplam çalışma süreniz) yer verilmiştir.

İkinci bölümde, çalışanların toksik liderlik algılarını belirlemek için, Çelebi ve arkadaşlarının (2015), Andrew A. Schmidt (2008) tarafından geliştirilen “Development and Validation of the Toxic Leadership Scale” ölçeğinden yararlanarak geliştirdikleri,

geçerlilik ve güvenilirlik analizi yaptıkları ölçek kullanılmıştır. Ölçek 30 maddeden ve 4 boyuttan (Değer Bilmezlik, Çıkarıcılık, Bencillik, Olumsuz Ruhsal Durum) oluşmaktadır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

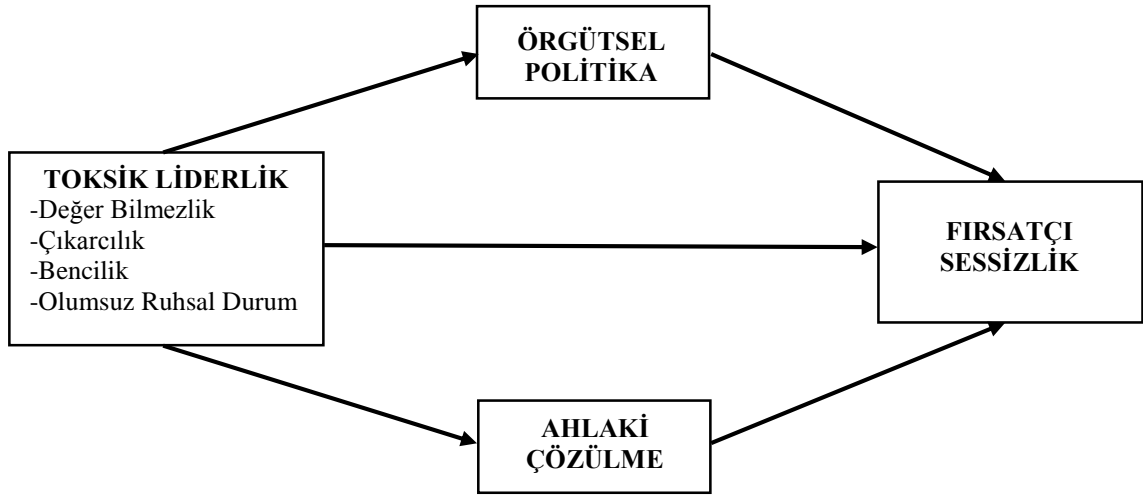
Üçüncü bölümde, çalışanların fırsatçı sessizlik eğilimlerini belirlemek için; Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 3 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

Dördüncü bölümde, çalışanların örgütsel politika algılarını belirlemek için; Hochwarter ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen, Akdoğan ve Demirtaş tarafından (2014) Türkçe'ye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 6 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

Son olarak beşinci bölümde, çalışanların ahlaki çözülme eğilimlerini belirlemek için; Moore ve arkadaşları (2011) tarafından geliştirilen, Erbaş ve Şahin Perçin (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan, toplam 7 maddeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan sorular Beşli Likert yöntemiyle (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir.

7.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Model, doğrudan gözlemlenemeyen olguların anlaşılmasını basitleştirmek, karmaşık ve kavranması zor olan örüntüleri daha anlaşılır hale getirmek için kullanılan analitik çerçevelerdir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu kapsamda araştırmanın modelinde, “Toksik Liderlik” bağımsız değişken, “Fırsatçı Sessizlik” bağımlı değişken, “Örgütsel Politika” ve “Ahlaki Çözülme” aracı değişken olarak belirlenmiş ve değişkenler arasındaki örüntüyü ortaya koyabilmek için araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur:



Şekil 3. Araştırma Modeli

Hipotezler;

Hipotezler ise iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin test edilmesine olanak veren ve (Gürbüz ve Şahin, 2018) olayları bir nedene bağlamak üzere tasarlanan önermelerdir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016).

Toksik liderlik, örgütsel sessizlik ve örgütsel politika araştırmalarında sık kullanılan teoriler arasında Sosyal Mücadele Teorisi (Chen, Liu, Hu ve Zhang, 2022; Jeong ve Kim, 2022; Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Karim,; Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021; Majid, Omar ve Aburumman, 2021; Şengüllendi, Şehitoğlu ve Kurt, 2020), Kaynakların Korunması Teorisi ve (Harris, Harris ve Harvey, 2007; Saqib ve Arif, 2017; Son, Yang ve Park, 2022; Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020; Xu, Loi ve Lam, 2015) Sosyal Öğrenme Teorisi (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013; Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021; Saleem, Malik ve Malik, 2021; Seçkin ve Tikici, 2021) yer almaktadır.

Kaynakların Korunması (COR) Teorisi (Hobfoll, 1988, 1989, 1998) hem çevresel hem de içsel süreçleri nispeten eşit ölçüde dikkate alan bütünleştirici bir stres teorisidir. Bu teori, kaynak kaybının stres sürecindeki temel bileşen olduğunu öngörür (Hobfoll, 2001: 337-338). Kaynakların Korunması Teorisi açısından bakıldığında, toksik liderlerin bencil, çıkarıcı, değer bilmez, kaba veya tehditkâr gibi işlevsiz davranışları, çalışanların kişisel ve sosyal kaynaklarını tehdit edip tüketebilir. Bu durum çalışanların örgütsel

politika algısını arttırabilir. Yüksek düzeyde örgütsel politika algısına sahip çalışanlar, mevcut kaynaklarını korumak ve daha fazla kaynak kaybını önlemek için fırsatçı sessizliğe başvurarak ilgili fikir ve bilgilerini saklayabilirler.

Sosyal Mübadele Teorisi'nin temel ilkesi "karşılılık" ilkesidir. Bu ilke çerçevesinde ilgili taraflar, olumlu veya olumsuz taahhütleri eşit şekilde değiş tokuş ederler (Karim, Majid, Omar ve Aburumman, 2021: 3). Başka bir ifade ile bireyler iyiliğe iyilikle, kötülüğe kötülükle karşılık verirler (Befu, 1977: 259). Sosyal Mübadele Teorisi açısından bakıldığında; toksik liderlerin kendi çıkarlarını düşünmesi, çalışanlara saygı göstermemesi, çalışanların istek ve arzularını görmezden gelmesi; çalışanların karşılılık ilkesi çerçevesinde örgütün amaçlarına pozitif yönde katkı sağlamamalarına, çabalarını azaltmalarına ve sessiz kalmalarına neden olabilir.

Sosyal Öğrenme Teorisi'ne göre bireyler; sergilenecek uygun davranışları, değerleri ve tutumları belirlemek için rol modellere odaklanırlar. Bireyler nasıl davranacaklarını modelden öğrenirler (Hill, Song ve West, 2009: 91). Örgütlerde de çalışanların rol modelleri genellikle liderlerdir. Toksik liderlerin kendi çıkarını önceleyen, bencil, iki yüzlü, empati ve duyarlılıktan yoksun davranışları çalışanların ahlaki çözülme eğilimlerini arttırabilmektedir. Çalışanlar toksik liderin davranışları referans alarak öz-kınama ve öz-düzenleme mekanizmalarını devre dışı bırakabilirler. Bunun sonucunda herhangi bir rahatsızlık duymadan, örgütün veya diğerlerinin zararına olduğunu bilerek ilgili fikirlerini, görüşlerini veya endişelerini saklayabilir. Bilgilerini kendi stratejik çıkarları için kullanabilir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında; liderin yıkıcı kişiliğe ve (Song, Qian ve Wang, 2017) karanlık liderlik tarzlarına sahip olması örgütsel sessizliği arttırmaktadır (Ballı, 2014). İstismarcı (Xu, Loi ve Lam, 2015), otoriter (Yaman ve Ruçlar, 2014), yıkıcı ve (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022) toksik liderlik tarzları; örgütsel sessizliği pozitif etkilemektedir (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020; Demir, 2019; Saqib ve Arif, 2017; Yağcı, 2020; Zia-ur-Rehman, Fatima and Zia, 2022). Ayrıca algılanan örgütsel politika (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022) arttıkça, örgütsel sessizlik artmaktadır. Karanlık üçlü olarak ifade edilen; makyavelizm, psikopati ve (Mafta, Holman ve Elenescu, 2022) narsizim (Aykanat ve Yıldız, 2022) kişilik özellikleri ahlaki çözülmeyi pozitif etkilemektedir. Ahlaki çözülme, karanlık üçlü ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Wu, Su, Huang, Liu ve Jiang, 2020).

Yöneticilerin, toksik liderlik özelliklerinden olan narsist özelliklere sahip olmaları çalışanların, ahlaki çözümlerini arttırabilmekte ve ahlaki çözümlere eğilimleri artan çalışanlar, örgütsel sapmaya başvurabilmektedirler (Zhang, Li, Liu, Han ve Muhammad, 2018). Ahlaki çözümlere istismarcı yönetim ile menfaatine göre hareket etme ve (Cheng, Guo ve Luo, 2021) istismarcı yönetim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ahlaki çözümlere, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların pişmanlık duymadan ve örgütsel normlara ve ahlaki standartlara uymadan; sapkın işyeri davranışlarında bulunmalarını rasyonelleştiren bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle, Kacmar, Zivnuska ve Harting, 2019).

Sonuç olarak literatürde yapılan çalışmalar ve Kaynakların Korunması, Sosyal Mücadele ve Sosyal Öğrenme Teorileri ışığında; algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizliğe etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümlerin aracılık rolüne sahip olabileceği düşünülmüş ve hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H1a: Değer bilmezlik örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H1b: Çıkarıcılık örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H1c: Bencillik örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H1d: Olumsuz ruhsal durum örgütsel politikayı pozitif etkilemektedir

H2a: Değer bilmezlik ahlaki çözümleri pozitif etkilemektedir

H2b: Çıkarıcılık ahlaki çözümleri pozitif etkilemektedir

H2c: Bencillik ahlaki çözümleri pozitif etkilemektedir

H2d: Olumsuz ruhsal durum ahlaki çözümleri pozitif etkilemektedir

H3a: Değer bilmezlik fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3b: Çıkarıcılık fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3c: Bencillik fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3d: Olumsuz ruhsal durum fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3e: Örgütsel politika fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H3f: Ahlaki çözümlere fırsatçı sessizliği pozitif etkilemektedir

H4a: Örgütsel politika, değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H4b: Örgütsel politika, çıkarıcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H4c: Örgütsel politika, bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H4a. Örgütsel politika, olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5a. Ahlaki çözümler, değer bilmezlik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5b. Ahlaki çözümler, çıkarıcılık ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5c. Ahlaki çözümler, bencillik ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

H5d. Ahlaki çözümler, olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir

Bu çalışmada çalışanların demografik özellikleri ile değişkenler arasındaki ilişki incelenmemiş ve hipotezler oluşturulmamıştır. Nitekim daha önce yapılan çalışmalarda; cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu ve branş gibi özelliklerinin örgütsel sessizlik algısı üzerinde etkisinin olmadığı ya da çok zayıf düzeyde olduğu görülmüştür (Çakır, Tanğ ve Gülay, 2021; Yılmaz ve Aytaç, 2022). Yine yapılan çalışmalarda; yaş, cinsiyet, meslek grubu ve (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 907) eğitim durumu ile örgütsel politika arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Kacmar ve Baron, 1999: 16). Bu çalışmalarla birlik yapılan tanımlayıcı istatistiklerde (Tablo 1) çalışanların demografik özelliklerinin uç değerlere sahip olması (Örneğin; bayan: 8, bay: 219; evli: 201, bekar: 26 gibi) çalışanların demografik özellikleriyle değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesini sınırlamıştır.

7.7. Analizler

7.7.1. Uyum İyiliği İndeksleri ve Eşik Değerleri

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) uygulamalarında test edilen modelin bir bütün olarak toplanan veri ile desteklenip desteklenmediğine, analizler neticesinde üretilen uyum iyiliği indeks değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Gürbüz, 2021: 37).

YEM analizlerinde birçok uyum indeksi kullanılmaktadır ve araştırma raporlarında hangi uyum indekslerinin kullanılacağı konusunda araştırmacılar arasında bir mutabakat bulunmamaktadır. YEM araştırmalarında en fazla atıf alan Hu ve Bentler (1998), YEM analizlerinde SRMR ile birlikte TLI, CFI, NFI veya RMSEA indekslerinden birisinin

rapor edilmesini önermektedirler. Kline (2016) ise YEM araştırmalarında X^2/df , X^2 ait p değeri, RMSEA, CFI ve SRMR indekslerinin raporlamasının yeterli olacağını ifade etmiştir. Gürbüz ve şahin (2018) ile Jackson ve arkadaşları (2009) ise en az X^2/df , p değeri, karşılaştırmalı indekslerden birisi (*TLI*, *CFI*, *NFI*, *IFI* vd.), RMSEA veya SRMR'nin yeterli olacağına, bunlara GFI indeksinin de ilave edilebileceğini belirtmişlerdir (Gürbüz, 2021: 37-40). Bu kapsamda, çalışmada bakılan uyum indeksleri aşağıda verilmiştir.

X^2/DF (CMIN/DF) Uyum İndeksi: X^2 uyum iyiliği değeri, YEM'de modelin veri ile ne derecede uyum gösterdiğini anlamak için kullanılan uyum istatistiği değeridir. X^2 değeri, model ile örneklemden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir (Civelek, 2018: 16). Ancak X^2 değeri örnekleme oldukça duyarlı bir uyum indeksidir. Bu yüzden X^2 değerinin serbestlik derecesine (degree of freedom, *df*) bölünmesinin (X^2/df), genel modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için daha doğru sonuçlar vereceği kabul edilmektedir. X^2/df değerinin 3 ve altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiği, 3-5 arasında olması ise modelin kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz, 2021: 37-38).

Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index, *GFI*): GFI, model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test etmektedir ve (Gürbüz, 2021: 38) model tarafından açıklanan varyans ve kovaryansın derecesini göstermektedir. GFI'nın .85 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine, .95'in üzerinde olması ise iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Civelek, 2018: 19; Sürücü, şeşen ve Maşlakı, 2021: 72).

Standardize Edilmiş Ortalama Hataların Karekökü Uyum İndeksi (Standardized Root Mean Square Residual, *SRMR*): RMR ve bunun standardize edilmiş hali SRMR değeri, örneklem ve evrene ait varyans veya kovaryans aritmetik ortalamalarının farklarıdır. SRMR değerinin 0'a yaklaşması mükemmelen uyuma, 1'e yaklaşması ise kötü uyuma işaret etmektedir. SRMR değerinin .08'in altında olması kabul edilebilir, .05'in altında olması ise iyi uyuma işaret etmektedir (Gürbüz, 2021: 38).

Basitlik Uyum İndeksi (Parsimony fit Indices): Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, *RMSEA*), modelin örnekleme uyumlu olup olmadığını test eder (Gürbüz, 2021: 39). RMSEA uyum indeksinin .05 ve daha az değere sahip olması iyi uyuma, .05 ile .08 arası değere sahip olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Civelek, 2018: 19).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri (Comparative Fit Indices): Karşılaştırmalı uyum indeksleri önerilen modeli, iç içe geçmiş (nested) diğer alternatif modellerle uyumunu test etmektedir. Karşılaştırmalı model uyum indeksleri kapsamında; karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index, *CFI*), normlaştırılmış uyum indeksi (normed fit index, *NFI*), normlaştırılmamış uyum indeksi (non-normed fit index, *NNFI* veya Tucker-Lewis indeksi, *TLI*) ve artırmalı uyum indeksi (incremental fit index, *IFI*) gibi indeksler yer almaktadır. Karşılaştırmalı uyum indekslerinin .90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine, .95'in üzerinde olması ise iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Bunlar arasında *CFI* indeksinin daha güvenilir olduğuna dair araştırma bulgular mevcuttur ve *CFI* indeksi örneklem büyüklüğünden en az etkilenen indekslerden biridir (Gürbüz, 2021: 39).

7.7.2. Düzeltme İşlemleri

YEM analizi sonucunda test edilen modelin veri ile uyumlu olmaması veya yukarıda açıklanan uyum indeksleri değerlerinin yazında kabul gören eşik değerlerinin içinde olmaması durumunda model üzerinde bazı düzeltmeler yapılabilmektedir. YEM programları tarafından önerilen düzeltme indeksleri (Modification, *MI*) model üzerinde yapılacak iyileştirmeler hakkında fikir vermektedir. Bu düzeltme indekslerinden biri de kovaryanslara ilişkin düzeltme indeksleridir. Kovaryanslara ilişkin önerilen düzeltme işlemi, iki değişkenden birisinin ölçülmesinin gereksiz olduğu ya da bu iki değişkenin denekler tarafından aynı şekilde anlaşıldığı anlamına gelmektedir. Genel bir kural olarak; 5 ve daha az maddeden oluşan faktörlerde 1, 6 ile 11 maddeden oluşan faktörlerde 2 ve 12'den fazla maddeden oluşan faktörlerde 3'ten fazla düzeltme yapmamak gerekir (Gürbüz, 2021: 41-42). Çalışmada bu genel kurala bağlı kalınarak düzeltmeler yapılmıştır.

7.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

YAŞ						
	18-24 Yaş	25-34 Yaş	35-44 Yaş	45-54 Yaş	55 Yaş ve Üzeri	Toplam
Frekans: N	11	38	100	72	6	227
Yüzde: %	4,8	16,7	44,1	31,7	2,6	100
CİNSİYET						
	Bayan		Bay		Toplam	
Frekans: N	8		219		227	
Yüzde: %	3,5		96,5		100	
MEDENİ DURUM						
	Evli		Bekâr		Toplam	
Frekans: N	201		26		227	
Yüzde: %	88,5		11,5		100	
EĞİTİM DURUMU						
	Lise	Ön Lisans	Lisans	Lisansüstü	Toplam	
Frekans: N	130	36	55	6	227	
Yüzde: %	57,3	15,9	24,2	2,6	100	
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ						
	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	Toplam
Frekans: N	13	37	80	62	35	227
Yüzde: %	5,7	16,3	35,2	27,3	15,4	100

Tablo 1 incelendiğinde örneklemin yaş dağılımının; %4,8'inin 18-24 yaş aralığında, %16,7'sinin 25-34 yaş aralığında, %41,4'ünün 35-44 yaş aralığında, %31,7'sinin 45-54 yaş aralığında ve %2,6'sının 55 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Örneklemin cinsiyet dağılımına bakıldığında %3,5'inin bayanlardan, %96,5'inin de baylardan oluştuğu görülmektedir. Örneklemin medeni durum dağılımına bakıldığında %80,5'inin evli, %11,5'inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Örneklemin eğitim durumunu bakıldığında; %57,3'ünün lise, %15,9'unun ön lisans, %24,2'sinin lisans ve %2,7'sinin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Son olarak örneklemin toplam çalışma sürelerine bakıldığında; %5,7'sinin 0-5 yıl, %16,3'ünün 6-10 yıl, %35,2'sinin 11-15 yıl, %27,3'ünün 16-20 yıl ve %15,4'ünün 21 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

Demografik özellikler genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların büyük kısmının; 35 yaşının üzerinde, bay, evli, lise mezunu ve iş tecrübesine sahip olduğu söylenebilir.

7.7.4. Normal Dağılım Analizi

Çalışmalarda, parametrik ve nonparametrik analiz tekniklerinden hangisinin kullanılacağına basıklık ve çarpıklık analizi yapılarak karar verilmektedir. Parametrik testler, veri toplama aracıyla değer alınmış ve süreklilik gösteren testlerdir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 219-220). Bir araştırma sürecinde parametrik testlerin uygulanabilmesi için veri setinin mutlaka normal dağılıma uyması, varyansların homojen olması ve uç değer taşımama gibi belli şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Nonparametrik testler ise, veri setinin normal bir dağılıma ve homojenliğe sahip olmadığı, genellikle iki ana kütle dağılımının orta noktalarının eşitliğini kontrol eden testler olarak ifade edilmektedir (Seçer, 2015: 44-45).

Normallik testinin istenilen aralıklarda çıkması durumunda parametrik, dışında kalması durumunda nonparametrik testler yapılmaktadır. Çalışmamızda normal dağılım testlerinden çarpıklık basıklık testi yapılmıştır. Çarpıklık yatay düzlemde ortalamanın simetrik olup olmadığı hakkında bilgi verir ve (Ankaralı, Yazıcı ve Ankaralı, 2009: 298) değişkene ait gözlemlenen değerlerin ortalama etrafında daha çok sağa mı yoksa sola mı çarpık olduğunu gösterir. Eğer bir örneklemede elde edilen verilere ait değerler genelde ortalama etrafında toplanmışsa ve uçlara doğru simetrik ve düzenli bir şekilde azalma söz konusu ise bu dağılımın normal dağılım özelliğini gösterdiği söylenebilir. Basıklık ise değişkenlere ait gözlemlenen değerlerin dağılımının grafik gösteriminden tanımlanarak ortaya çıkarılan özelliğin ölçümüyle ilgilidir. Başka bir ifade ile basıklık, dikey düzlemde ortalamanın dik veya düzlüğü ile ilgili bilgiler vermektedir. Normal dağılımda bir değişkenin basıklığı sıfırdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 212-213).

Normal veya normale yakın dağılımlarda, verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri sıfıra yakın olacak şekilde **+1** ile **-1** arasında dağılmaktadır. Başka bir ifade ile yapılan çarpıklık ve basıklık analizde Skewness ve Kurtosis değerlerinin **+1** ile **-1** arasında olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 214). Bu kapsamda yapılan çarpıklık ve basıklık analiz sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Çarpıklık ve Basıklık Analizi

Değişkenler	Skewness	Standart Hata	Kurtosis	Standart Hata
Değer Bilmezlik	-,009	,162	-,466	,322
Çıkarıcılık	,013	,162	-,523	,322
Bencillik	,196	,162	-,702	,322
Olumsuz Ruhsal Durum	-,195	,162	-,515	,322
Örgütsel Politika	,317	,162	-,401	,322
Ahlaki Çözülme	,212	,162	0,28	,322
Fırsatçı Sessizlik	,416	,162	-,182	,322

Tablo 2 incelendiğinde değişkenlerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin **+1** ile **-1** aralığında olduğunu göstermektedir. Bu durumda verilerin normal dağılıma sahip olduğu ve parametrik testlerin yapılacağı söylenebilir.

7.7.5. Faktör, Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizi, birbiriyle bağlantılı çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek birbirleriyle tutarlı daha az sayıda faktörler elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu örüntüyü keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizler olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 317).

Sosyal bilimler araştırmalarında iki temel faktör analizi kullanılmaktadır. Bunlar: Keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizidir. Keşfedici faktör analizi genellikle ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamalarında, gözlenen değişkenlerin hangi faktörleri oluşturduğunu keşfetmek için kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha çok önceden geliştirilmiş, önceki araştırmalarda kullanılmış veya kurumsal dayanağı bulunan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunu, toplanan veriyle teyit etmek için tercih edilmektedir (Gürbüz, 2021: 54-55).

Sosyal bilim araştırmacıları arasında gittikçe yaygın kabul görmeye başlayan anlayış; daha önce çeşitli araştırmalar ile geçerliliği ortaya konulmuş ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak yapısal ve faktöriyel geçerliliğine dair kanıtların rapor edilmesi yönündedir. Başka bir ifade ile yapılan çalışmada daha önce kullanılmış ve faktöriyel yapısı bilinen ölçekler kullanılmış ise doğrulayıcı faktör analizi tercih edilmelidir (Gürbüz, 2021: 55). Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri daha önceki çalışmalarda ortaya konulduğu için ve (Çelebi vd.,

2015; Çavuşoğlu ve Köse, 2019; Akdoğan ve Demirtaş, 2014; Erbaş ve Şahin Perçin, 2017) yeni bir ölçek oluşturulup kullanılmadığı için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) tercih edilmiştir.

Güvenirlilik analizi, bir ölçüm aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını göstermektedir. Kullanılan ölçüm aracının çeşidine bağlı olarak farklı güvenirlilik analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Sosyal bilimlerde en fazla iç tutarlılık güvenirliliği üzerinde durulmaktadır. İç tutarlılık güvenirliliği, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 331). İç tutarlılığın ve maddelerin birbirleriyle uyumlarının belirlenmesinde başvurulan yöntem cronbach alpha (α) yöntemidir ve en az **0.70** ve üzeri değer alması genel kabul görmüş görüştür (Seçer, 2015: 217-219). Diğer taraftan birleşim geçerliliği, aynı kavramsal yapıyı ölçen ölçüm araçlarının kendi aralarında en azından orta dereceli ilişki olmasını; ayrışım geçerliliği ise ilgili ancak farklı kavramsal yapılar arasındaki ilişkinin düşük olmasını ifade etmektedir. Bileşik güvenirlilik (CR), bir faktördeki maddelerin standardize yol katsayıları ile hata varyanslarını dikkate alan ve o faktörün yapı güvenirliliği dolayısıyla da birleşim geçerliliği konusunda ipucu veren bir ölçüttür. Ortalama açıklanan varyans (AVE) ise örtük bir yapıyı temsil eden maddeler arasındaki benzeşim geçerliliğinin ölçütüdür (Gürbüz, 2021: 81-82).

Veri analizinin ilk aşamasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ile güvenirliliği test edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek üzere AMOS 23.0 programında en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; ölçeklere ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE), bileşik güvenirlilik (CR: Composite Reliability) ve cronbach alpha (α) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir:

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alpha (α) Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/$ (df)	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	\sqrt{AVE}	CR	Faktör Yükleri	α
Değer Bilmezlik	2,323	,077	,042	,930	,950	,506	,910	,625-,824	,914
Çıkarıcılık	2,246	,074	,037	,948	,970	,518	,905	,642-,797	,908
Bencillik	1,541	,049	,019	,990	,996	,590	,876	,637-,908	,879
Olumsuz Ruhsal Durum	1,347	,037	,010	,992	,998	,503	,834	,606-,764	,840
Örgütsel Politika	1,544	,049	,034	,982	,987	,563	,885	,590-,812	,893
Ahlaki Çözülme	1,909	,063	,039	,978	,965	,513	,863	,624-,792	,865

χ^2/df = ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; RMSEA=kök ortalama kare yaklaşım hatası; SRMR= standardize edilmiş ortalama hataların karekökü; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI=iyilik uyum indeksi; AVE= ortalama açıklanan varyans; CR= bileşik güvenilirlik; α = cronbach alpha

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ahlaki çözülme ölçeğinin 7. maddesinin değeri 0,40'ın altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır ve analiz tekrarlanmıştır. Tablo 3'de yer alan sonuçlar incelendiğinde, toksik liderliğin alt boyutları olan değer bilmezlik ve çıkarıcılık ile ahlaki çözülmenin kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir [Kabul edilebilir düzeydeki uyum indeks değerleri: $\chi^2/df \leq 4-5$; RMSEA=0,06-0,08; SRMR=0,06-0,08; GFI=0,85-0,89; CFI $\geq 0,95$; (Byrne; 2016; Meydan ve Şeşen, 2015:37)]. Bencillik, olumsuz ruhsal durum ve algılanan örgütsel politikanın ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir [İyi uyum indeks değerleri, sırasıyla: $\chi^2/df = \leq 3$; RMSEA= $\leq 0,05$; SRMR= $\leq 0,05$; GFI $\geq 0,90$; CFI $\geq 0,97$ (Byrne; 2016; Meydan & Şeşen,2015: 37)]. Bununla birlikte, ölçek maddelerinin standardize edilmiş faktör yüklerinin ,590-,908 aralığında değiştiği; ölçeklere ilişkin elde edilen cronbach alpha (α) değerlerinin ise 0,80'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bir diğer sonuç ise, ölçeklere ilişkin hesaplanan açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0,50; bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin ise 0,70'ten büyük olduğu yönündedir. Böylelikle, ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010).

7.7.6. Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Araştırmada yer alan her bir ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile incelendikten sonra; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik, olumsuz ruhsal durum, örgütsel politika, ahlaki çözülme ve fırsatçı sessizlik değişkenlerinden araştırmanın ölçüm modeli test edilmiştir. Veriler normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum

Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’de verilmiştir:

Tablo 4. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Elde Edilen Değerler
$\chi^2/ (df)$	$\leq 4-5$	≤ 3	596,822/ 327 = 1,825
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$,060
SRMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$,057
GFI	0,85-0,94	$\geq 0,95$,845
CFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$,910

χ^2/df = ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; RMSEA=kök ortalama kare yaklaşım hatası; SRMR= standardize edilmiş ortalama hataların karekökü; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI=iyilik uyum indeksi

Ölçüm modelinin verilere daha iyi uyum sağlaması adına aynı faktör altında yer alan gözlemlenen değişkenlere ait bazı hata terimleri birbiriyle ilişkilendirilmiş; bir diğer ifadeyle modifikasyon işlemi yapılmıştır. Tablo 4’de yer alan uyum indeks değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu ve ölçüm modelinin doğrulandığı görülmektedir.

7.7.7. Korelasyon Analizi

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapılmaktadır. İki değişken arasındaki ilişkinin miktarı, yönü ve derecesi korelasyon katsayısı ile ifade edilmektedir ve ‘**r**’ harfi ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı **-1** ile **+1** arası değerler almaktadır. Bu katsayı **+1** değerine yakın ise ve iki değişken arasındaki ilişki, birlikte artıyor veya azalıyor ise **pozitif yönlü** bir ilişkidir; **-1** değerine yakın ise ve değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor ise **negatif yönlü** bir ilişkidir söz edilebilir (Seçer, 2015: 47). Korelasyon katsayısı **0** değerine yakın olduğunda ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişkidir söz etmek mümkün değildir. Buna göre ‘**r**’ değeri **0** ile **0.3** arasında değer aldığı anda ilişkinin zayıf, **0.3** ile **0.7** arasında değer aldığı anda ilişkinin orta ve **0.7** ile **1** arasında değer aldığı anda ilişkinin güçlü olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 261-262).

Veri analizinin bu aşamasında, her bir değişkene ait aritmetik ortalama ile standart sapma değerleri hesaplanmış ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, değişkenlerin ayrışma

geçerliliğine sahip olup olmadığını test etmek için değişkenlerin ortalama açıklanan varyans değerlerinin karakökü (\sqrt{AVE}) ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları da karşılaştırılmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Elde edilen sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir:

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Değer Bilmezlik	(,71)						
2. Çıkarıcılık	,69**	(,72)					
3. Bencillik	,60**	,59**	(,77)				
4. Olumsuz Ruhsal Durum	,62**	,68**	,57**	(,71)			
5. Algılanan Örgütsel Politika	,58**	,55**	,33**	,41**	(,75)		
6. Ahlaki Çözülme	,33**	,30**	,24**	,29**	,19**	(,72)	
7. Fırsatçı Sessizlik	,47**	,36**	,36**	,34**	,38**	,40**	-
Ortalama (\bar{x})	3,10	3,09	3,07	3,24	2,92	2,53	2,69
Standart Sapma	,95	1,03	1,03	,94	,91	,79	,93

***p<0,1; **p<0,01; *p<0,05, () : AVE değerleri

Tablo 5’de yer alan sonuçlar, tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, her bir değişkene ait ortalama açıklanan varyans değerlerinin karekökünden (\sqrt{AVE}) küçük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010).

Bununla birlikte, Tablo 5’de yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde, toksik liderliğin değer bilmezlik boyutu ile algılanan örgütsel politika (**.58**), ahlaki çözülme (**.33**) ve fırsatçı sessizlik (**.47**) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Toksik liderliğin çıkarıcılık boyutu ile algılanan örgütsel politika (**.55**), ahlaki çözülme (**.30**) ve fırsatçı sessizlik (**.36**) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki tespit edilmiştir. Toksik liderliğin bencillik boyutu ile algılanan örgütsel politika (**.33**) ve fırsatçı sessizlik (**.36**) arasında pozitif yönlü orta düzey; ahlaki çözülme (**.24**) arasında ise pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Toksik liderliğin olumsuz ruhsal durum boyutu ile algılanan örgütsel politika (**.41**) ve fırsatçı sessizlik (**.34**) arasında pozitif yönlü orta düzey; ahlaki çözülme (**.29**) arasında ise pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

7.7.8. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling, YEM), faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşan, genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılan, çok değişkenli istatistiksel analizler olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2021: 21). YEM dışındaki istatistik yöntemlerinin çoğu veri seti üzerinden ilişkileri keşfetmeye çalışmaktadır. YEM ise kuramsal olarak oluşturulmuş olan modelde yer alan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaktadır. Bu nedenle YEM'in hipotez testleri için diğer yöntemlerden daha uygun olduğu söylenebilir (Civelek, 2018: 7). Bu kapsamda değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi tespiti amacıyla YEM analizleri yapılmıştır. Araştırmanın yapısal modeline ilişkin elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 6'da verilmiştir:

Tablo 6. Yapısal Modelin Uyum İndeksleri

	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Elde Edilen Değerler
$\chi^2/ (df)$	$\leq 4-5$	≤ 3	567,151/ 324 = 1,750.
RMSEA	0,06-0,08	$\leq 0,05$,058
SRMR	0,06-0,08	$\leq 0,05$,056
GFI	0,85-0,94	$\geq 0,95$,852
CFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$,919

χ^2/df = ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı; RMSEA=kök ortalama kare yaklaşım hatası; SRMR= standardize edilmiş ortalama hataların karekökü; CFI= karşılaştırmalı uyum indeksi; GFI=iyilik uyum indeksi

Ölçüm modelinin verilere daha iyi uyum sağlaması adına aynı faktör altında yer alan gözlemlenen değişkenlere ait bazı hata terimleri birbiriyle ilişkilendirilmiş; bir diğer ifadeyle modifikasyon işlemi yapılmıştır. Tablo 6'da yer alan değerler incelendiğinde; araştırmanın yapısal modeline ilişkin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Her bir örtük değişken arasındaki yollara ilişkin elde edilen standardize edilmiş β katsayıları, standart hata ve anlamlılık değerleri ise Tablo 7'de yer almaktadır:

Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Yol Katsayıları

Yol	Standardize Beta	Standart Hata	p
Örgütsel Politika ← Değer Bilmezlik	,674	,119	***
Örgütsel Politika ← Çıkarıcılık	,648	,093	***
Örgütsel Politika ← Bencillik	,347	,066	***
Örgütsel Politika ← Olumsuz Ruhsal Durum	,486	,110	***
Ahlaki Çözülme ← Değer Bilmezlik	,453	,088	***
Ahlaki Çözülme ← Çıkarıcılık	,406	,070	***
Ahlaki Çözülme ← Bencillik	,329	,054	***
Ahlaki Çözülme ← Olumsuz Ruhsal Durum	,339	,118	***
Fırsatçı Sessizlik ← Değer Bilmezlik	,324	,084	,001
Fırsatçı Sessizlik ← Çıkarıcılık	,174	,060	,051
Fırsatçı Sessizlik ← Bencillik	,331	,101	,001
Fırsatçı Sessizlik ← Olumsuz Ruhsal Durum	,156	,088	,080
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika	,355	,097	***
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme	,595	,151	***

Tablo 7’de yer alan değerler, değişkenler arasındaki doğrudan etkileri göstermektedir. YEM sonuçlarına göre; değer bilmezliğin ($\beta=.674$; $p= .000$), çıkarıcılığın ($\beta=.648$; $p= .000$), bencilliğin ($\beta=.347$; $p= .000$) ve olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.486$; $p= .000$) örgütsel politika üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değer bilmezliğin ($\beta=.453$; $p= .000$), çıkarıcılığın ($\beta=.406$; $p= .000$), bencilliğin ($\beta=.329$; $p= .000$) ve olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.486$; $p= .000$) ahlaki çözülme üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değer bilmezliğin ($\beta=.324$; $p= .001$), çıkarıcılığın ($\beta=.174$; $p= .051$), bencilliğin ($\beta=.331$; $p= .001$), örgütsel politikanın ($\beta=.355$; $p= .000$) ve ahlaki çözülmenin ($\beta=.595$; $p= .000$) fırsatçı sessizlik üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu, buna karşın olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.156$; $p= .080$) fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda **H1a**, **H1b**, **H1c**, **H1d**, **H2a**, **H2b**, **H2c**, **H2d**, **H3a**, **H3b**, **H3c**, **H3e** ve **H3f** hipotezleri desteklenmiş, **H3d** ise reddedilmiştir.

Değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rollerinin olup olmadıkları test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır.

Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel yönteminden ve Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 124). Bootstrap sonuçları Tablo 8'de verilmiştir:

Tablo 8. Dolaylı Etki Değerleri

	Dolaylı Etki (β)	%95 Güven Aralığı
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Değer Bilmezlik	,152	-,034/,398
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Çıkarıcılık	,239	,050/,465
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Bencillik	,122	,035/,236
Fırsatçı Sessizlik ← Örgütsel Politika ← Olumsuz Ruhsal Durum	,199	,079/,370
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Değer Bilmezlik	,246	,097/,505
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Çıkarıcılık	,242	,088/,490
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Bencillik	,150	,038/,311
Fırsatçı Sessizlik ← Ahlaki Çözülme ← Olumsuz Ruhsal Durum	,195	,064/,372

Tablo 8 incelendiğinde değerbilmezliğin ($\beta=.152$, %95 GA [-,034/,398]- $\beta=.246$, %95 GA [,097/,505]), çıkarıcılığın ($\beta=.239$, %95 GA [,050/,465]- $\beta=.242$, %95 GA [,088/,490]), bencilliğin ($\beta=.122$, %95 GA [,035/,236]- $\beta=.150$, %95 GA [,038/,311]) ve olumsuz ruhsal durumun ($\beta=.199$, %95 GA [,079/,370]- $\beta=.195$, %95 GA [,064/,372]) hem örgütsel politika hem de ahlaki çözülme vasıtasıyla fırsatçı sessizlik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle değerbilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum ile fırsatçı sessizlik arasındaki ilişkide; örgütsel politika ve ahlaki çözülme değişkenlerinin aracılık etkisine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda **H4_a**, **H4_b**, **H4_c**, **H4_d**, **H5_a**, **H5_b**, **H5_c** ve **H5_d** hipotezleri desteklenmiş.

SONUÇLAR

Pozitif liderler; güvenilir, alakalı, ikna edici, birleştirici ve motive edicilerdir. Örgütü, çalışanları ve örgütsel amaçları önemserler. Toksik liderler ise bilgiç, kibirli ve bencildirler. Her şeyin üstesinden gelebileceklerini ve her şeyi bildiklerini düşünürler. Bu durum motivasyonu, yaratıcılığı, özerkliği ve yenilikçiliği zehirleyerek çalışanlara ve örgüte zarar verebilir. Çalışanların liderlerini veya yöneticilerini bencil, çıkarıcı, değer bilmez, kötü niyetli, yetersiz, uyumsuz veya güvenilmez olarak görmelerine neden olabilir. Çalışanların liderleriyle ilgili bu tür olumsuz düşüncelere sahip olmaları; örgütleri politik arenalara çevirebilir. Ahlaki yozlaşmaya veya yanılmak, gizlemek, kafa karıştırmak için bilgilerin eksik veya çarpıtılmış şekilde paylaşılmasına yol açabilir. Nitekim çalışanlar liderin çıkarıcı, bencil, değer bilmez veya güvenilmez davranışlarını referans alarak örgüt tarafından onaylanmamış amaçları onaylanan yollarla veya onaylanan amaçları onaylanmamış yollarla elde etmeye çalışabilirler. Kendilerini sorumlu tutmadan, rahatsızlık hissetmeden ve vicdan azabı çekmeden zararlı davranışlar sergileyebilirler. Başkalarına veya örgüte zarar vermeyi kabul ederek, avantaj elde edebilmek için; fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini stratejik olarak saklayabilirler.

Bu kapsamda algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözümlenin aracılık rolünü tespit etmek için, bir termik santralin teknik personellerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan YEM analizi sonuçlarına göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutları örgütsel politikayı pozitif yönde etkilemektedir. Literatür taramasının yapıldığı dönemde toksik liderliğin örgütsel politika üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak toksik liderlerin özelliklerinden olan narsizmin ve (O'Reilly ve Pfeffer, 2021) makyavelizmin örgütsel politikayı pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; O'connor ve Morrison, 2001; Kacmar ve Baron, 1999: 14-16). Bu kapsamda elde edilen sonuçların literatürdeki çalışmalarla benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Liderlerin değer bilmez, bencil, çıkarıcı ve olumsuz ruh halleriyle birlikte; etkileşimci liderlik tarzını benimsemeleri ve çalışanları havuç-sopa anlayışıyla yönetmeye çalışmaları örgütsel politikayı arttırabilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006). Liderlerin güç elde etme arzuları (O'connor ve Morrison, 2001: 304), çalışanlara karşı

fırsatçı davranmaları (Ferris, 1992: 96; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995) ve sert etkileme taktiklerine (baskı, yasal dayanak sunma, değişim ve koalisyon) başvurmaları (Seçkin ve Tikici, 2021) çalışanların örgütsel politika algılarını arttıran diğer etkenlerdir. Ayrıca lider-üye etkileşimi (Andrews ve Kacmar, 2001), personel değişikliklerindeki artış (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995), belirsizlik (Kacmar ve Baron, 1999: 14-19), merkezileşme, bir yöneticiye bağlı çalışan sayısı, dış kontrol odağı ve hiyerarşik düzey arttıkça çalışanların örgütsel politika algıları artmaktadır. Bununla birlikte, yapılan bazı çalışmalarda örgütün alt kademelerindeki çalışanların üst kademelerdeki çalışanlara göre örgütsel politika algılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Andrews ve Kacmar, 2001; Ferris, 1992: 95-96; Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Kacmar ve Baron, 1999: 14-19; O'connor ve Morrison, 2001; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 893).

Liderlerin; dönüştürücü (Vigoda-Gadot, 2006), etik (Kacmar, Andrews, Harris ve Tepper, 2013; Akdoğan ve Özgür Demirtaş, 2014), hizmetkâr, babacan ve (Khuwaja, Ahmed, Abid ve Adeel, 2020; Fahri, Alting, Syahdan, Arilaha ve Buamonabot, 2021), otantik (Munyon, Houghton, SimarasI, Dawley ve Howe, 2021) liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri örgütsel politikayı azaltabilir. Liderin karizmatik algılanması (Seçkin ve Tikici, 2021), çalışanlarla kaliteli ilişkiler geliştirmesi (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995), çalışanları desteklemesi ve (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019) örgütsel destek (Harris, Harris ve Harvey, 2007) örgütsel politikayı azaltan diğer faktörlerdir. Bununla birlikte kurumsallaşma (Andrews ve Kacmar, 2001; Ferris, 1992: 95-96), geribildirim, özerklik, beceri çeşitliği, terfi fırsatı (Ferris, 1992; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995), güven (Farrell ve Petersen, 1982: 410), kariyer geliştirme fırsatları, gruplar arası işbirliği, performansla göre ödüllendirme, rollerin ve sorumlulukların net olması, çalışanların karar verme sürecine katılımı (Andrews ve Kacmar, 2001; Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 904), lider ve iş arkadaşları ile etkileşim (Kacmar ve Baron, 1999: 14-19), kişi-örgüt uyumu (Büber, Erkutlu ve Özdemir, 2019), beklentilerin karşılanma düzeyi (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Vigoda ve Cohen, 2002), örgütsel adalet ve (Dirik, 2019) ücret (O'connor ve Morrison, 2001; Eryılmaz ve Altın Gülova, 2017) örgütsel politikayı azaltan diğer unsurlardır.

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutları ahlaki çözülmeyi pozitif

etkilemektedir. Literatür taramasının yapıldığı dönemde toksik liderliğin ahlaki çözümler üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak toksik liderlerin sahip olduğu özellikler arasında olan ve karanlık üçlü olarak nitelendirilen; narsizm, makyavelizm ve psikopatinin ahlaki çözümleri pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Aykanat ve Yıldız, 2022; Mafta, Holman ve Elenescu, 2022; Wu, Su, Huang, Liu ve Jiang, 2020). Liderlerin narsist ve (Zhang, Li, Liu, Han ve Muhammad, 2018) uyumsuz kişilik özelliklerine sahip olmaları çalışanların ahlaki çözümlerini arttırmaktadır (Egan, Hughes ve Palmer, 2014). Bu özelliklerle birlikte, toksik liderlik yaklaşımıyla benzerlik gösteren etik dışı liderlik ve (Lian, Huai, Farh, Huang, Lee ve Chao, 2022) istismarcı yönetim yaklaşımı ahlaki çözümleri pozitif etkilemektedir (Cheng, Guo ve Luo, 2021). Nitekim ahlaki çözümler, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların pişmanlık duymadan, örgütsel normlara ve ahlaki standartlara uymadan; sapkın işyeri davranışlarında bulunmalarını rasyonelleştiren bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle, Kacmar, Zivnuska ve Harting, 2019). Bu kapsamda çalışmada elde edilen sonuçların literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Liderlik etme motivasyonunun çıkarıcı boyutu (Hinrichs, Wang, Hinrichs ve Romero, 2012), zararlı eylemlerin veya etik dışı davranışların toplum tarafından hoş görülmesi (Harris ve He, 2019: 64-65), zorunlu vatandaşlık davranışı (He, Peng, Zhao ve Estay, 2020), örgütsel dışlanma (Zhao, Xia, He, Sheard ve Wan, 2016), örgütsel karmaşıklık (Seriki, Nath, Ingene ve Evans, 2020), sosyal karmaşıklık (Alexandra, 2019), dedikodu (Guo, Cheng, Tian, Ma ve Gong, 2022), negatif duygusal bulaşıcılık (Petitta, Probst, Ghezzi ve Barbaranelli, 2021), negatif duygulanım (Zhao ve Xia, 2018), rol belirsizliği, rol çatışması (Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, Barbaranelli ve Farnese, 2015), rekabetçi motivasyon ve (Liu, Lee, Kim, Gong ve Zheng, 2022) yüksek hedefler ahlaki çözümleri arttıran diğer faktörlerdir (Welsh, Baer, Sessions ve Garud, 2020).

Liderlerin etik liderlik yaklaşımını benimsemeleri (Hsieh, Hsu, Kao ve Wang, 2020; Seriki, Nath, Ingene ve Evans, 2020), liderlik etme motivasyonunun normatif boyutu (Hinrichs, Wang, Hinrichs ve Romero, 2012), güvenli bağlam (Chugh, Kern, Zhu ve Lee, 2014), sosyal normlar ve ahlaki kimlik ahlaki çözümleri azaltmaktadır (Harris ve He, 2019). Bireylerin ahlaki kimliklerine verdikleri önem arttıkça ahlaki çözümler eğilimleri azalmaktadır (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006). Pozitif duygusal bulaşıcılık (Petitta, Probst, Ghezzi ve Barbaranelli, 2021), prososyal motivasyon (Liu,

Lee, Kim, Gong ve Zheng, 2022), sosyal sinizm (önyargı, güvensizlik, olumsuz bakış açısı), kader kontrolü (dışsal denetim odaklılık), özdenetim kapasitesi (Alexandra, 2019), iş güvencesizliği (Probst, Petitta, Barbaranelli ve Austin, 2020), kişi-çevre uyumu ahlaki çözülmeyi azaltan diğer faktörlerdir (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016).

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık ve bencillik boyutları fırsatçı sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir, buna karşın olumsuz ruhsal durum boyutunun fırsatçı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu sonuçlar literatürdeki çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Nitekim; Adeoye ve arkadaşları (2020), Demir (2019), Saqib ve Arif (2017), Yağcı (2020) ve Zia-ur-Rehman ve arkadaşları (2022) yapmış oldukları çalışmalarda toksik liderliğin sessizliği pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir.

Liderlerin toksik liderlik yaklaşımıyla birlikte; istismarcı (Xu, Loi ve Lam, 2015), otoriter (Yaman ve Ruçlar, 2014), yıkıcı (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022), etkileşimci ve tam serbesti tanıyan (Erol ve Köroğlu, 2013; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Ünlüönen ve Çatır, 2016; Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 114) karanlık liderlik tarzlarına ve (Ballı, 2014) yıkıcı kişiliğe (Song, Qian ve Wang, 2017) sahip olmaları sessizliği arttırmaktadır.

Liderlerin toksik davranışları, örgütlere toksik iklimin hâkim olmasına, verimsiz iş davranışlarına, çalışanların deneyimlerini paylaşmaktan çekinmelerine ve çalışanların işleri sırasında karşılaştıkları sorunları dile getirmemelerine yol açabilir (Saqib ve Arif, 2017). Çalışanlar yüksek sesle konuşmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kalabilirler. Ayrıca sorun çıkaran kişi olma ve olumsuz görülme korkusu; güven, kişisel güç kaybı ve (Chou ve Chang, 2020) dışlanma (Yarmacı ve Ayyıldız, 2020) endişesi çalışanların sessiz kalmasına neden olabilir. Güç mesafesi (Chou ve Chang, 2020), algılanan örgütsel politika, örgütsel sinizm, örgütsel dışlama (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022), tükenmişlik, mobing ve (Akar, 2018; Kalay, Oğrak ve Bal, 2014) algılanan iş güvencesizliği arttıkça sessizlik artmaktadır (Son, Yang ve Park, 2022). Örgütlerde merkezi karar verme uyguladığında ve geri bildirim alma sistemlerinden yoksun olduğunda da sessizlik artmaktadır (Chou ve Chang, 2020).

Yöneticilerin; destekleyici, paylaşımcı ve (Sarier ve Uysal, 2020) şeffaf davranışları sessizliği azaltmaktadır. Liderlerin dönüşümcü, etik (Chou ve Chang, 2020; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014; Ünlüönen ve Çatır, 2016; Yeşilaydın ve Bayın, 2015; Erol

ve Köroğlu, 2013), demokratik ve (Yaman ve Ruçlar, 2014) güçlendirici liderlik tarzlarını benimsemeleri sessizliği azaltmaktadır. Bunlarla birlikte; lider-üye etkileşimi, lidere güven (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022; Song, Qian ve Wang, 2017; Yağcı, 2020), lider ile çalışanlar arasındaki yüksek düzeyde iletişim fırsatları, örgütsel destek (Chou ve Chang, 2020), örgütsel adalet (Akar, 2018; Ballı, 2014), çalışma arkadaşına güven (Akgündüz, 2014), iş doyumu (Aktaş ve Şimşek, 2015), örgütsel iletişim (Doğan ve Deri, 2022), otantinitik (özgünlük) ve (Knoll ve Van Dick, 2013a) psikolojik güvenlik, sessizliği azaltan diğer faktörlerdir (Pacheco, Monizve Caldeira, 2015: 302). Son olarak erillığın ve yüksek bağlamli iletişimin yüksek olduğu toplumlarda sessizlik azalmaktadır (Chou ve Chang, 2020).

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre örgütsel politika fırsatçı sessizlik üzerinde anlamı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir. Bu sonucun literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Nitekim Hao ve arkadaşları (2022) yapmış oldukları çalışmada örgütsel politikanın sessizliği arttırdığını tespit etmişlerdir.

Liderlerin politik faaliyette bulunmaları, diğerlerinin örgütsel politika algılarını arttırabilir. Bu tür algılar; sessizliği, belirsizliği, değişkenliği, stresi (Ferris, 1992: 97), işten ayrılma niyetini, işe devamsızlığı ve iş kaygısını arttırabilir. İşe bağlılığı, iş tatminini (Aksoy Kürü ve Kayış, 2020; Başar ve Varoğlu, 2016; Başar, Alan, Topçu ve Aksoy, 2015; Bedi ve Schat, 2013; Benligiray ve Demirci, 2020; Bozeman, Hochwarier; Perrew ve Brymer, 2001; Burakova, McDowall ve Bianvet, 2022; Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Çetinkaya ve Gülbahar, 2021; Dirik ve Yeloğlu, 2020; Ferris, 1992: 96-97; Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019 ;Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002; Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999 ; Harris, Harris ve Harvey, 2007; Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999; Kacmar ve Baron, 1999: 18- 21; Miller Rutherford ve Kolodinsky, 2008; Munyon, Houghton, SimarasI, Dawley ve Howe, 2021; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009; Vigoda, 2000; Witt, Andrews ve Kacmar, 2000), lidere güveni ve öngörülebilirliği azaltabilir. Örgütsel politikanın hâkim olduğu örgütlerde tehditkârdık, bencillik, çıkarıcılık ön plana çıkabilir ve çalışanların, çabalarının herhangi bir yararlı sonuç doğurmayacağına inanmalarına yol açabilir (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997).

Örgütlerin politik alanlara dönüşmesi; ahlaki çözölmeyi (Valle, Kacmar ve Zivnuska, 2019), iş yeri nezaketsizliğini (Senarathna ve Jayarathna, 2021; Chahar ve

Hatwal, 2021), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (Bedi ve Schat, 2013), intikam alma niyetini ve (Kacmar ve Baron, 1999: 29) bilgi saklamayı (Chen, Liu, Hu ve Zhang, 2022; Dirik, 2019) artırabilir. Örgütsel politika çalışanlarda; hayal kırıklığına, gerilime (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019; Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999), yorgunluğa (Harris, Andrews ve Kacmar, 2007), yılgınlığa (Rosen, Harris ve Kacmar, 2009), tükenmişliğe ve (Başar ve Varoğlu, 2016) depresif ruh haline (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020) yol açabilir.

Örgütsel politika; olumsuz değerlendirmeye (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002), psikolojik geri çekilmeye (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997), işe yabancılaşmaya (Karacaoğlu ve Arat, 2019), örgütsel yalnızlığa (Aksoy Kürü ve Kayış, 2020; Seçkin, 2017), değişime karşı dirence, bölünmeye, hizipçiliğe, profesyonel olmayan davranışlara ve zayıflığa (Landells ve Albrecht, 2017) neden olabilmektedir.

Örgütsel politika; örgütsel bağlılığı, örgütsel adaleti, örgütsel vatandaşlık davranışını, performansı, örgütsel güveni (Bedi ve Schat, 2013; Bozeman, Hochwarier, Perrewé ve Brymer, 2001; Hochwarter, Perrewé, Ferris ve Guercio, 1999; Witt, Andrews ve Kacmar, 2000; Harris, Andrews ve Kacmar, 2007; Rosen, Harris ve Kacmar, 2009; Çetinkaya ve Gülbahar, 2021; Vigoda-Gadot, 2006; Chen ve Fang, 2008; Munyon, Houghton, SimarasI, Dawley ve Howe, 2021; Jeong ve Kim, 2022), örgütsel özdeşleşmeyi (Başar ve Varoğlu, 2016), örgütsel aidiyet duygusunu (Seçkin, 2017), çalışan refahını (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020), mesleğe bağlılığı, yönetici etkinliğini, yeniliği (Ferris, Adams, Kolodinsky, Hochwarter ve Ammeter, 2002), farkındalığı (Chen, Liu, Hu ve Zhang, 2022), sorumluluğu, yaratıcılığı (Ferris, Ellen III, McAllister ve Maher, 2019), proaktif davranışları (Wijewantha, Jusoh, Azam ve Sudasinghe, 2020), inovatif davranışları, ekstra rol davranışlarını (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995: 907), öz değeri, kariyer ilerlemesini, etkinliği, verimliliği, hedeflere odaklanmayı ve motivasyonu (Landells ve Albrecht, 2017) azaltabilir. Bu durum işgücü devir oranını ve kayıtları artırabilir (Harrell-Cook, Ferris ve Dulebohn, 1999).

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre ahlaki çözümler fırsatçı sessizliği anlamı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç literatürle paralellik göstermektedir. Nitekim He ve arkadaşlarını (2020) yaptıkları çalışmada ahlaki çözümlerin sessizliği pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Başka bir ifade ile çalışanların, ahlaki standartlara

uymalarını sağlayan öz dzenleme mekanizmalarını devre dışı bırakmaları; menfaatlerine göre hareket etmelerine (Cheng, Guo ve Luo, 2021), bilgi saklamalarına (Zhao, Xia, He, Sheard ve Wan, 2016), örgütsel sapmaya (Valle, Kacmar, Zivnuska ve Harting, 2019; Zhang, Li, Liu, Han ve Muhammad, 2018), saldırganlığa (Aquino, Reed, Thao ve Freeman, 2006: 391), etik dışı ve (Guo, Cheng, Tian, Ma ve Gong, 2022; Lian, Huai, Farh, Huang, Lee ve Chao, 2022; Hsieh, Hsu, Kao ve Wang, 2020; Welsh, Baer, Sessions ve Garud, 2020; Valle, Kacmar ve Zivnuska, 2019) üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerine (Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, Barbaranelli ve Farnese, 2015) neden olabilir.

Ayrıca ahlaki çözüme eğilimleri artan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016), bilgi güvenliği farkındalığı ve (Chen, Chau ve Li, 2018; Hadlington, Binder ve Stanulewicz, 2021) sosyal girişimcilik eğilimleri (Wu, Su, Huang, Liu ve Jiang, 2020) azalabilmektedir.

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının, ahlaki çözüme aracılığıyla fırsatçı sessizlik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip oldukları görölmektedir. Başka bir ifade ile liderlerin çalışanlara kaba, kırıcı, umursamaz tavırlar sergilemeleri ve çalışanların liderleri bencil, çıkarıcı, değer bilmez, uyumsuz, güvenilmez, kendi menfaatlerini önceleyen olarak görmeleri çalışanlarda ahlaki çözülmeye yol açabilmektedir. Çalışanlar liderin toksik özelliklerini ve davranışlarını referans göstererek kendi ahlaki standartlarına uyum göstermelerini sağlayan öz dzenleme mekanizmasını devre dışı bırakabilmektedirler. Öz dzenleme mekanizmasını devre dışı bırakan çalışanlar; meslektaşlarına, yöneticilere, örgüte ve dolayısıyla tüm paydaşlara zarar gelebileceğini bilerek; bilgilerini ve görüşlerini saklayabilmekte, yanlış aktarabilmekte veya stratejik bir araç olarak kullanabilmektedirler. Nitekim Amerika'da yapılan bir çalışmaya göre çalışanların 3'te 2'si üstlerinin hata yapması için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Çakıcı, 2007: 154). Başka bir çalışmada ahlaki çözüme zorunlu vatandaşlık davranışı ile sessizlik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Çalışanlara görev tanımları dışındaki işleri yapmaları için baskı yapılması ahlaki çözülmeye ve bunun sonucunda ise sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (He, Peng, Zhao ve Estay, 2020). Diğer bir çalışmada ahlaki çözüme, istismarcı yönetim ile menfaatine göre hareket etme ve (Cheng, Guo ve Luo, 2021) istismarcı yönetim ile

örgütsel sapma arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Ahlaki çözümler, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların pişmanlık duymadan ve örgütsel normlara ve ahlaki standartlara uymadan; sapkın işyeri davranışlarında bulunmalarını rasyonelleştiren bir mekanizma olarak çalışmaktadır (Valle, Kacmar, Zivnuska ve Harting, 2019). Yöneticilerin toksik liderlerin özelliklerinden olan narsist özelliklere sahip olmaları da çalışanların ahlaki çözümler eğilimlerinin artmasına ve ahlaki çözümler eğilimleri artan çalışanların örgütsel sapmaya başvurmalarına neden olmaktadır (Zhang, Li, Liu, Han ve Muhammad, 2018). Bu araştırmalar ışığında çalışmada elde edilen sonuçların literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Liderlerin adaletli ve etik olarak algılanmaları çalışanların ahlaki çözümler eğilimlerini azaltmaktadır. Nitekim etik liderlik, ahlaki çözümler eğilimindeki çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarında ve (Seriki, Nath, Ingene ve Evans, 2020) etik dışı davranışlarda bulunmalarını azaltmaktadır. Liderlerin ve iş arkadaşlarının etik davranışlar sergilemeleri, çalışanların ahlaki çözümler eğilimlerini ve dolayısıyla etik dışı davranışlar sergilemelerini azaltmaktadır (Hsieh, Hsu, Kao ve Wang, 2020). Ancak liderlerin toksik olarak algılanmalarını sağlayan etik dışı davranışlar sergilemeleri, çalışanların ahlaki çözümler eğilimlerini arttırmakta ve ahlaki çözümler eğilimleri artan çalışanlar etik dışı davranışlar sergileyebilmektedirler (Lian, Huai, Farh, Huang, Lee ve Chao, 2022). Nitekim yöneticilerin ahlaki çözümler eğilimleri arttıkça çalışanlarındaki de artmaktadır (Bonner, Greenbaum ve Mayer, 2016)

Bununla birlikte ahlaki çözümler; karanlık üçlü ile sosyal girişimcilik arasındaki ilişkiye (Wu, Su, Huang, Liu ve Jiang, 2020), negatif duygulanım ile bilgi saklama arasındaki ilişkiye (Zhao ve Xia, 2018), örgütsel dışlanma ile bilgi saklama arasındaki ilişkiye (Zhao, Xia, He, Sheard ve Wan, 2016), örgütsel politika ile etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiye (Valle, Kacmar ve Zivnuska, 2019), duygusal bağlılık ile etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiye (Ebrahimi ve Yurtkoru, 2017), dedikodu ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiye (Guo, Cheng, Tian, Ma ve Gong, 2022), yüksek hedef ile etik dışı davranış arasındaki ilişkiye (Welsh, Baer, Sessions ve Garud, 2020), karmaşıklık ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiye (Seriki, Nath, Ingene ve Evans, 2020), negatif duygulanım ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiye (Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, Barbaranelli ve Farnese, 2015), kişi-çevre uyumu ile takım çalışması işlevsizliği arasındaki ilişkiye (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016), pozitif ve negatif

duygusal bulaşıcılık ile işyeri yaralanmaları arasındaki ilişkiye ve (Petitta, Probst, Ghezzi ve Barbaranelli, 2021) nevrotik kişilik özelliği ile kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir (Ağırbaş, 2019).

Yapılan YEM analizinin diğer bir sonucuna göre toksik liderliğin; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum boyutlarının, örgütsel politika aracılığıyla fırsatçı sessizlik üzerinde dolaylı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Literatür taramasının yapıldığı dönemde toksik liderlik, örgütsel politika ve fırsatçı sessizlik veya sessizlik arasındaki ilişkiyi konu alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca örgütsel politikanın aracılık rolünü konu alan çalışmalar da sınırlı sayıdadır. Fahri ve arkadaşları (2021) yapmış oldukları çalışmada örgütsel politikanın pozitif liderlik yaklaşımlarından olan babacan liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Liderlerin babacan liderlik tarzını benimsemeleri çalışanların örgütsel politika algılarını azaltmakta ve dolayısıyla iş tatminleri artmaktadır. Ancak liderin; değer bilmez, çıkarıcı, bencil, kendi menfaatlerini önde tutan tavırları örgütleri politik alanlara çevirebilmektedir. Çalışanların örgütün veya diğer çalışanların refahını dikkate almadan, kişisel çıkarları maksimize etmek ve ilerletmek için sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda toksik liderliğin sessizliği pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Adeoye, Egbuta ve Ayeni, 2020; Demir, 2019; Reyhanoglu ve Akin, 2020; Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan, 2021; Kırca, 2021; Zia-ur-Rehman, Fatima ve Zia, 2022). Ayrıca toksik liderliğin çalışanların kendi menfaatleri için yanlış veya yanıltıcı bilgi vermelerini ve (Burns, 2017: 42) ikincil tutum sergilemelerini artırdığı tespit edilmiştir (Fosse, Skogstad, Einarsen ve Martinussen, 2019). Bu araştırmalar ışığında çalışmada elde edilen sonucun literatürle paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Bunlarla birlikte toksik liderlik; inovasyonu (Oruç, 2021), yeniliği (Wilson-Starks, 2003: 3), yaratıcılığı (Saleem, Malik ve Malik, 2021: 4), katkıyı ve (Williams, 2018) yardım etme arzusunu (Burns, 2017: 42) azaltmaktadır. Toksik liderlik üretkenlik karşıtı iş davranışını (Hattab, Wirawan, Salam, Daswati ve Niswaty, 2022), sapkın davranışları (Khaled Abd El-Aziz Zaki ve Samir Abd El-Aziz Elsaid, 2021), saldırganlığı ve (Cao, Li, van der Wal ve Taris, 2022) örgütsel sapmayı (Indradevi, 2016:108) arttırmaktadır.

Toksik liderler, bireyler için psikolojik sorunlar başta olmak üzere geniş kapsamlı olumsuz sonuçlara neden olabilirler (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013: 590). Toksik liderler; stresi (Omar ve Ahmad, 2020), öfkeyi, hayal kırıklığını,

güvensizliği, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarını, kayıtsızlığı, korkuyu, umutsuzluğu, aşağılanmayı, yetersizliği, kırgınlığı, gruplaşmayı, yıpranmayı, saygısızlığı, disiplinsizliği, hataları, sabotajı (Walker ve Watkins, 2023), kaçınmayı, endişeyi (Williams, 2018), aile içi şiddeti, devamsızlığı, alkol ve uyuşturucu tüketimini (Elle, 2012: 7), negatif duygulanımı ve (Schyns ve Schilling, 2013) tükenmişliği (Uzunbacak, Yıldız ve Uzun, 2019) arttırmaktadırlar.

Toksik liderler; benlik saygısını, özgüveni, farkındalığı (Indradevi, 2016 :108), duyuşsal iyilik halini (Hadadian ve Sayadpour, 2018), tutumu, etkililiği, ahlaki, cesareti, esenliği (Fosse, Skogstad, Einarsen ve Martinussen, 2019), olumlu öz değerlendirmeyi, iyi oluşu (Schyns ve Schilling, 2013), duygusal tükenmeyi, zihinsel, fiziksel ve duygusal sağlığı olumsuz etkileyebilirler (Walker ve Watkins, 2023).

Toksik liderler çıkarları için çalışanları sömürebilirler (Williams, 2018: 195), onlara olumsuz örnek olabilirler, çalışanların birbirlerine karşı nezaket göstermemelerine (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013; 597), çatışmaya, iş-yaşam çatışmasına ve istismara neden olabilirler. Toksik liderler, örgütün meşru çıkarlarını ihlal ederek, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu azaltarak, örgütün kültürüne ve iklimine kalıcı zararlar verebilirler (Aubrey, 2012: 22). Toksik liderler; örgütsel sinizmi (Dobbs ve Do, 2018; Küçük, 2021; Kaya, Tokur Göncü ve Erarslan, 2021), örgütsel yabancılaşmayı (Erçetin, Akbaşı ve Diş,2019), dedikoduyu (Çiçek ve Kaynak, 2022), kayırmacılığı, istikrarsızlığı (Beightel, 2018), işten ayrılma niyetini (Akca, 2017; Brouwers ve Paltu, 2020; ORUÇ, 2021; Yalçınsoy ve Işık, 2018), meslekten ayrılma niyetini (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020), örgütsel kısıtları (Hadadian ve Sayadpour, 2018), iş gücü devir oranını, verimsizliği ve bölümler arası çatışmaları (Wilson-Starks, 2003: 3) arttırabilirler. Toksik liderler; örgütsel sağlığı (Reyhanoğlu ve Akın, 2016), örgütsel bağlılığı (Kahveci, Bahadır ve Karagül Kandemir, 2019; Özata ve Altıntaş, 2023; Wilson-Starks, 2003: 4; Yalçınsoy ve Işık, 2018; Brouwers ve Paltu, 2020), örgütsel güveni (Diab Ghanem Atalla ve Hassan Mostafa 2023; Erdal ve Budak, 2021), örgütsel desteği, örgütsel vatandaşlık davranışını (Mackey, Ellen III, McAllister ve Alexander, 2021), örgütsel öğrenmeyi (Zaman, Urooj ve ur Rehman, 2022), örgütsel esnekliği, iş biçimlendirme davranışını (Fayganoğlu, Can Yalçın ve Begenirbaş, 2022), performansı (Khan, Khan, Khan, Siraji ve Director, 2021;Demir, 2019), motivasyonu (Kırca, 2021), morali (Elle, 2012: 7), nezaketi ve (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge ve Antolic, 2013) iş

tatminini (Labrague, Nwafor ve Tsaras, 2020; Eriş ve Arun, 2020) olumsuz etkileyebilirler.

Toksik liderler örgütler için büyük maliyetlere yol açabilirler. Leyman (1990), toksik bir liderden etkilenen her takipçinin, düşük üretkenlik, işten ayrılma ve devamsızlık nedeniyle örgütlere yılda 30 bin ile 100 bin dolar arasında maliyete yol açtığını hesaplamıştır. Bu maliyet 2022 yılı için 60 bin ile 220 bin dolar arasındadır. Rayner (2000), bu maliyetin yıllık 1 milyon dolar olduğunu ifade etmiştir. Sheehan (2001), binden fazla çalışanı olan örgütler için bu maliyetin yılda 600 bin ile 3.6 milyon dolar arasında olduğunu öne sürmüştür. Hoel ve arkadaşları (2001) ise, toksik liderliğin maliyetinin yılda 2 milyar dolar olduğunu ifade etmişlerdir (Walker ve Watkins, 2023: 28).

Toksik liderlerin neden olduğu sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkisi vardır. Sessizlik; memnuniyetsizliğe, psikolojik sorunlara, motivasyon kaybına (John ve Manikandan, 2019; Yalçınsoy, 2017), çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, kontrolden yoksun olduklarını algılamalarına ve bilişsel uyumsuzluk yaşamlarına yani kişinin inançları ile davranışları arasında bir tutarsızlığa neden olur (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Sessizlik; örgütlerin çalışanların entelektüel birikimlerinden yararlanamamalarına, sorunların tespit edilememesine, doğrudan bilgi elde edilememesine ve sorunlara yönelik çözümlerin yetersiz kalmasına yol açabilir. Bu durumlar; etkili karar vermeyi, gelişmeyi, değişimi, bilgi paylaşımını, beyin fırtınasını, problem tanımlamayı ve örgüt ile ilgili sorunlara olası çözümleri sınırlayabilir (John ve Manikandan, 2019). Ayrıca yanlış kararların alınmasına sebep olabilir, örgütsel süreçlerin yenilenmesini ve iyileştirilmesini engelleyebilir (Yalçınsoy, 2017).

Sessizlik; inovasyonu (Dehkharghani, Paul, Maharati ve Menzies, 2022), yeniliği, güveni (Yalçınsoy, 2017), örgütsel vatandaşlık davranışını (Korkmaz ve Aydemir, 2015), performansı (Tayfun ve Çatır, 2013), iş tatminini (Knoll ve Van Dick, 2013b), işe bağlılığı ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Ayrıca sessizlik; tükenmişliği, stresi, sapkın davranışları, negatif duygulanımı (Hao, Zhu, He, Duan, Zhao ve Meng, 2022), gerginliği, işten ayrılma niyetini (Knoll ve Van Dick, 2013b; Pekerşen, Alagöz ve Karakaş, 2022), örgütsel sinizmi (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015; Kalay, Noğrak, Bal ve Nişancı, 2014), yolsuzluğu ve sabotajı (Yalçınsoy, 2017) arttırabilir.

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, liderlerin çalışanlar tarafından; değer bilmez, çıkarıcı, bencil ve olumsuz ruhsal duruma sahip olarak algılanmaları; örgütleri politik arenalara dönüştürebilmekte, çalışanların ahlaki olarak yozlaşmalarına neden olabilmekte ve çalışanların avantaj elde edebilmek için fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini stratejik olarak saklamalarına yol açabilmektedir. Bu durum çalışanları, örgütü ve dolayısıyla toplumu olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütlerin bu tür olumsuzluklarla karşılaşmamaları için çeşitli önerilerde bulunulabilir.



ÖNERİLER

Yapılan analizler ve anket uygulaması sırasında çalışanlardan elde edilen bilgiler neticesinde örgütlerde toksik liderlerin varlığı hem çalışanları hem de örgütü olumsuz etkilediği söylenebilir. Nitekim yapılan analizlerde toksik liderliğin; çalışanların örgütsel politika algılarını, ahlaki çözüme ve fırsatçı sessizlik eğilimlerini arttırdığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle örgütlerde toksik liderlerin varlığı; çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize etmek için örgütün norm ve değerleri dışında hareket etmelerine, bilgi ve birikimlerini kendi stratejik çıkarları doğrultusunda kullanmalarına, saklamalarına veya yanıltıcı bilgi vermelerine neden olabilir. Çalışanlar sergilemiş oldukları bu davranışların örgütü ve diğer paydaşları olumsuz etkilediğini bilirler ancak toksik liderlerin olumsuz davranışlarını referans göstererek öz kınamayı devre dışı bırakabilirler.

Anket uygulaması sırasında bazı çalışanlar yöneticilerin bencil, çıkarıcı ve değer bilmez olduklarını söylemişlerdir. Yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiklerini ve kendilerine yakın kişilere öncelik verdiklerini, ödüllendirdiklerini veya takdir ettiklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar, yöneticilerin hoşuna gitmeyen ancak örgütün çıkarlarını önceleyen davranışlar sergilediklerinde cezalandırılacaklarını ifade etmişlerdir. Bunlarla birlikte yöneticilerin çalışanların başarılarına ortak olduklarını veya kendi başarıyıymış gibi yansıttıklarını ancak başarısızlık durumunda sorumluluk almadıklarını belirtmişlerdir. Yine çalışanlar, ilgililerin örgütü daha sık denetlemeleri gerektiğini, yöneticilerle ilgili görüşlerinin alınması gerektiğini ve çalışmanın sonucunun ilgili kurum ve kuruluşla paylaşarak dikkatlerinin çekilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, analiz sonuçlarından ve anket uygulaması sırasında çalışanlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

- Liderlerin ahlâka uygun olmayan ve diğerlerinin zararına olacak şekilde gerçekleştirdikleri davranışlar, diğer çalışanlara örnek teşkil edebilir ve onların da aynı şekilde hareket etmeye başlamalarına sebep olabilir. Bu yüzden liderler, örgüte ve çalışanlara zarar verebilecek toksik davranışlardan kaçınılmalıdır.
- Toksik liderler, çalışanların örgütsel politika algılarını artırabilir ve onların performanslarının karşılığını alamayacaklarını düşünerek işlerine gereken önemi vermemelerine neden olabilir. Dolayısıyla örgütlerin politik alanlara

çevrilmemesi için liderlerin pozitif liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri ve çalışanlara kararlara katılım imkânı sunmaları gerekmektedir.

- Toksik liderler, çalışanların fikir ve görüşlerini dile getirmelerinin tehlikeli ve anlamsız olduğunu algılamalarına neden olabilirler. Bu nedenle örgütler, çalışanların duygu ve düşüncelerini dile getirirken kendilerini güvende hissedecekleri anonim bildirim mekanizması oluşturmalıdır.
- Örgütlerde yaratıcı fikirlere uygun bir ödüllendirme sistemi kurulmalı ve hassas veya riskli bilgiler veren çalışanları ödüllendirilmelidir.
- Örgütler; katılımcı, demokratik ve açık iletişime dayalı yönetim uygulamaları benimseyerek, çalışanların görüşlerini dile getirmelerini sağlamalıdır. Çalışanların görüş ve önerilerini dile getirmeleri, kıt kaynaklarının daha etkin ve daha verimli kullanılmasına yol açabilir. Bununla birlikte görüş ve önerilerini dile getiren çalışanların özgüvenlerinin artması, kendilerini önemli hissetmelerine ve aidiyet duygularının gelişmesine yol açabilir.
- Örgütler, liderlerin toksik davranışlarını önlemek için ihbarcılığı bir denetleme mekanizması olarak kullanmalıdırlar. İhbarcılık davranışının örgütsel yapı tarafından korunması, çalışanların kendilerini güvende hissederek toksik liderleri bildirmelerine neden olabilir.
- Toksik liderlerin tespitinde ve eğitiminde; üniversitelerden ve ilgili alanda hizmet veren danışmanlık kuruluşlarından yardım alınmalıdır. Tespit edilen toksik liderler ilgili kurum ve kuruluşların yardımıyla özel eğitime tabi tutulmalıdır. Bu eğitim programları aracılığıyla liderlerin pozitif davranışları ve mesleki gelişimleri arttırılmalıdır.
- Örgütlerde üst düzey yöneticiliğe atamalar yapılırken, kişilik testleri ve diğer değerlendirme araçlarıyla kişiler taranmalı ve toksik özelliklere sahip veya toksik davranışlara eğilimli kimseler tespit edilip atamaları yapılmamalıdır.
- Üst düzey yönetici seçimi ve değerlendirme süreçlerinde yakınlık ve sadakatten ziyade; liyakat, mesleki bilgi, beceri ve deneyim esas alınmalıdır.
- Örgütler, yöneticilerini; motivasyon, stres yönetimi, iletişim, çatışma gibi alanlarda hizmet içi ve hizmet dışı sürekli eğitim programlarına tabi tutarak, yönetsel beceri ve yetkinliklerini geliştirmelilerdir.

- Örgütlerde 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılarak, tüm paydaşlara üst düzey yöneticileri değerlendirme fırsatı verilmelidir.
- Örgütler, toksik liderlere örtük inançlarını değiştirmeleri için koçluk ve rehberlik hizmeti vermelilerdir.
- Toksik liderlere rehberlik etmek, bire bir görüşmek, onun özel ihtiyaçlarını analiz etmek ve durumuna göre özel olarak tasarlanmış özel bir plan geliştirmek yararlı olacaktır.
- Bazı toksik liderler ahlaki açıdan yozlaşmışlardır ve çalışanlara karşı önyargılarının veya zayıf liderliğinin astlarını nasıl etkilediğinin farkında değildirler. Bu yüzden örgütlerde, liderlerden beklenen davranışları özetleyen ve toksik davranışlara tolerans göstermeyen normalar, değerler ve kılavuzlar geliştirilmelidir.
- Çalışanlar; güç merkezlerini ve toksik liderlerin nereye bağlı olduğunu tespit etmelidirler. Üst düzey yöneticilere toksik liderleri bildirmelilerdir. Bu üst düzey yöneticilerin toksik davranışlarda bulunan liderlere baskı kurmaları ve uyarıda bulunmaları, onların davranışlarını değiştirmelerini sağlayabilir.
- Çalışanlar, profesyonelce hareket etmeli, iş ahlaklarını geliştirerek sürdürmelidirler. Çalışanlar toksik liderlere tepki olarak; iş yavaşlatma, öfke nöbetleri, dedikodu, bilgi saklama veya fırsatçı sessizlik yoluyla organizasyona karşı harekete geçmemelilerdir.
- Çalışanlar, toksik liderle iletişim hatlarını açık tutarak endişelerini açıkça dile getirmelilerdir.

Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışma da bazı kısıtlara sahiptir. Zaman, maliyet ve birebir görüşme imkânları geniş çaplı alan araştırmalarını kısıtlamaktadır. Bu yüzden bu çalışma enerji sektörüyle ve bir termik santralle sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları genelleştirilememektedir. Çalışmanın diğer bir kısıtı kesitsel araştırma yönteminin kullanılmasıdır. Gelecekteki çalışmaların, konunun farklı meslek gruplarını ve sektörleri üzerinde ele alınması; boylamsal araştırmalarla değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin tespit edilmesi, çalışmanın sonuçlarının genelleştirmesine katkı sunabilecektir. Bunlarla birlikte yapılan literatür taramasında toksik liderliğin; üretkenlik karşıtı iş davranışını (Hattab, Wirawan, Salam, Daswati ve Niswaty, 2022), sapkın davranışları (Khaled Abd El-Aziz Zaki ve Samir Abd El-Aziz

Elsaiad, 2021), saldırganlığı ve (Cao, Li, van der Wal ve Tavis, 2022) örgütsel sapmayı (Indradevi, 2016 :108) arttırdığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle toksik liderliğin örgütsel intikam üzerindeki etkisi araştırabilir. Diğer bir tespit toksik liderliğin; inovasyonu (Oruç, 2021), yeniliği ve (Wilson-Starks, 2003: 3) yaratıcılığı (Saleem, Malik ve Malik, 2021: 4) negatif etkilediğidir. Buradan hareketle toksik liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi incelenebilir. Toksik liderliğin; kaçınmayı, endişeyi (Williams, 2018), yetersizliği ve ruhsal sağlık sorunlarını (Walker ve Watkins, 2023) arttırdığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle toksik liderliğin iş akış deneyimi üzerindeki etkisi incelenebilir. Son olarak pozitif liderliğin veya liderlik yaklaşımlarının; örgütsel politika, ahlaki çözüme ve fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisi incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Adeoye, S. O., Egbuta, O. U. ve Ayeni, D. (2020). Toxic Leadership and Organisational Silence: An Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria. *Journal of Resources Development and Management. An International Peer-Reviewed Journal*, 67, 37-47.
- Ağırbaş, Z. B., (2019), Nevrotik Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözölmenin Aracı Etkisi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akar, H. (2018). Meta-Analysis of Organizational Trust Studies Conducted in Educational Organizations between the Years 2008-2018. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 287-302.
- Akar, H. (2018). Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study. *International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32).
- Akbulut, D. ve Yavuz, E. (2022). Örgütlerde Toksik Liderlik Davranışı: Betimsel İçerik Analizi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 107-122.
- Akca, M. (2017). The İmpact of Toxic Leadership on İntention to Leave of Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akdoğan, A., ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akers, R. L. ve Jennings, W. G. (2015). Social Learning Theory. *The Handbook of Criminological Theory*, 230-240.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.

- Akhtar, S. ve Shaukat, K. (2016). Impact of Petty Tyranny on Alienation from Work: Role of Self-Esteem and Power-Distance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17, 275-285.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Akyüz, B. ve Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alarcon, G. M., Edwards, J. M. ve Menke, L. E. (2011). Student Burnout and Engagement: A Test of the Conservation of Resources Theory. *The Journal of Psychology*, 145(3), 211-227.
- Alexandra, V. (2019). The Role of Social Worldviews and Self-Control in Moral Disengagement. *Personality and Individual Differences*, 143, 74-79.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice, And Support. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 22(4), 347-366.
- Ankaralı, H., Yazıcı, A. C. ve Ankaralı, S. (2009). A Bootstrap Confidence Interval for Skewness and Kurtosis and Properties of t-test in Small Samples from Normal Distribution. *Medical Journal of Trakya University/Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 26(4).

- Aquino, K., Reed II, A., Thau, S. ve Freeman, D. (2007). A Grotesque and Dark Beauty: How Moral Identity and Mechanisms of Moral Disengagement Influence Cognitive and Emotional Reactions to War. *Journal of Experimental social psychology*, 43(3), 385-392.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocerna Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1), 139-155.
- Aubrey, D.W. (2012). The Effect of Toxic Leadership. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Avcı, S. B. ve Budak, O. S. (2017). Review of Subscale of the Organizational Silence Ethical Climate and Management Style in Public Institutions: An Example in Erzurum Health Sector. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 737-745.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Aybar, S. ve Marşap, A. (2018). Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Güvenin Düzenleyici Rolünün Belirlenmesine Yönelik İstanbul'daki Üniversitelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 758-782.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2022). Ahlaki Çözülmenin Bir Öncülü Olarak Karanlık Üçlü: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 891-909.
- Bahadır, E. (2020). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 858-879.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları" Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.

- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14).
- Ballı, E. (2014). Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Banai, M. ve Reisel, W. D. (2007). The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A. (1990). Selective Activation and Disengagement of Moral Control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A. (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. ve Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364.
- Bandura, A., Caprara, G. V. ve Zsolnai, L. (2000). Corporate Transgressions Through Moral Disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1), 57-64.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Başar, U. ve Varoğlu, A. K. (2016). Örgütsel Politika Algısının İhmalkârlık Üzerindeki Etkisinde İşten Ayrılma Niyetinin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(3), 751-765.

- Başar, U., Alan, H., Topçu, M. K. ve Aksoy, S. (2015). Örgütsel Politika Algısının Ardılları Üzerine Görgül Bir Araştırma. *In Proceeding Presented at the 3rd Organizational Behavior Congress, Tokat, Turkey.*
- Bedi, A. ve Schat, A. C. (2013). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of its Attitudinal, Health, and Behavioural Consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246.
- Befu, H. (1977). Social Exchange. *Annual Review of Anthropology*, 6(1), 255-281.
- Beightel, R. S. (2018). How A Conducive Environment and Susceptible Followers Influence Toxic Leadership Behaviors in the Air Force: An Examination of the Toxic Triangle Theory.
- Benligiray, S. ve Demirci, U. (2020). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Politika Alguları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkiye İş Doyumlarının Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 23-50.
- Bhandarker, A. ve Rai, S. (2019). Toxic Leadership: Emotional Distress and Coping Strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
- Bıyık, Y., Erden, P. ve Aydoğan, E. (2016). Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 100-116.
- Blake, A. (1994). Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-777.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Et İğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L. ve Mayer, D. M. (2016). My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137, 731-742.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozbayır, O., Özata, M. ve Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim Kurumlarındaki Toksik Liderlik Davranışlarının Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31.
- Bozeman, D. P., Hochwarier, W. A., Perrewe, P. L. ve Brymer, R. A. (2001). Organizational Politics, Perceived Control, and Work Outcomes: Boundary

- Conditions on the Effects of Politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(3), 486-503.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brouwers, M. ve Paltu, A. (2020). Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover İntention and Organisational Culture Within the South African Manufacturing İndustry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W. ve DeMarree, K. G. (2008). Leader Emergence: The Case of the Narcissistic Leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.
- Bryne, B. M. (2016). Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. 3rd edition, New York: Routledge
- Burakova, M., Mcdowall, A. ve Bianvet, C. (2022). Are Organisational Politics Responsible for Turnover İntention in French Firefighters? *European Review of Applied Psychology*, 72(5), 100764.
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
- Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011). Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.
- Büber, F. D., Erkutlu, H. V. ve Özdemir, H. Ö. (2019). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Politika Arasındaki İlişkide Düzenleyici Değişkenler. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 81-90.
- Caillier, J. G. (2020). Testing the İnfluence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of an Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941.

- Cao, W., Li, P., C. van der Wal, R. ve W. Taris, T. (2023). Leadership and Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 347-367.
- Chahar, B. ve Hatwal, V. (2021). Organizational Politics and its Impact on Workplace Incivility: Mediating Role of Employee Resilience. In *AIP Conference Proceedings*, 2378(1), 1-15.
- Chen, H., Chau, P. Y. ve Li, W. (2019). The Effects of Moral Disengagement and Organizational Ethical Climate on Insiders' Information Security Policy Violation Behavior. *Information Technology & People*, 32(4), 973-992.
- Chen, L., Liu, Y., Hu, S. ve Zhang, S. (2022). Perception of Organizational Politics and Innovative Behavior in the Workplace: The Roles of Knowledge-Sharing Hostility and Mindfulness. *Journal of Business Research*, 145, 268-276.
- Chen, Y. F. ve Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1727-1752.
- Chen, Y. Y. ve Fang, W. (2008). The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Politics-Performance Relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.
- Cheng, K., Guo, L. ve Luo, J. (2021). The More You Exploit, the More Expedient I will be: A Moral Disengagement and Chinese Traditionality Examination of Exploitative Leadership and Employee Expediency. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-17.
- Chou, S. Y. ve Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Chua, S. M. Y. ve Murray, D. W. (2015). How Toxic Leaders Are Perceived: Gender and Information-Processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
- Chugh, D., Kern, M. C., Zhu, Z. ve Lee, S. (2014). Withstanding Moral Disengagement: Attachment Security as an Ethical Intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 51, 88-93.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1, 1-11.

- Civelek, M. E. (2017). Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2021). Sosyal Bilimlerde Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri (IBM SPSS Makro Ugulamalı, Örnek Veri Setleri). 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
- Cook, G. H., Ferris, G. R. ve Dulebohn, J. H. (1999). Political Behavior as Moderators of The Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationship. *Journal Of Organizational Behavior*, 20(7), 1093-1105.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A. (2005). Looking Forward but Learning From Our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An İnterdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. Ve Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1).
- Çakır, Ö., Tanğ, Y. ve Gülay, E. (2021). Demografik Değişkenler Bağlamında Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algularının Belirlenmesine Yönelik Bir Meta Analiz Çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 271-296.
- Çankaya, İ. H., ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri ile Yöneticilerin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 49-57.

- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Çelebi, N., Güner, A. G. H. ve Yıldız, V. (2015). Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 423-442.
- Çeliker, N. (2020). Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Veri Madenciliği Yöntemi ile İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Çetinkaya, F. F. ve Gülbahar, H. O. (2021). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Güven ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Türkiye-Romanya Karşılaştırması. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 16(1).
- Çetinkaya, U. ve Koçyiğit, M. (2021). Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi. *Sciences (Ijoess)*, 12(46), 1011-1040.
- Çiçek, B. ve Kaynak, İ. (2022). Sosyal Kaytarmanın Dedikoduya Etkisinde Toksik Liderliğin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(2), 288-315.
- De Hoogh, A. H., Greer, L. L. ve Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical Dictators or Capable Commanders? An Investigation of the Differential Effects of Autocratic Leadership on Team Performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y. ve Menzies, J. (2022). Employee Silence in an Organizational Context: A Review and Research Agenda. *European Management Journal*, 1-14.

- Demir, B. (2019). Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık ile Görev Performansı Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demirel, O., Kürü, S. A. ve Kansoy, S. U. (2022). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Dışlanmışlığın Aracılık Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 197-217.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 409-434.
- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M. (2005). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Diab Ghanem Atalla, A. ve Hassan Mostafa, W. (2023). Relationship between Toxic Leadership and Work Outcomes: A Cross-sectional Study. *Egyptian Journal of Health Care*, 14(1), 199-211.
- Dirik, D. (2019). Örgütsel Adalet Algısı ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkilerde Algılanan Örgütsel Politikanın Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Turkish Studies*, 14(2), 295-312.
- Dirik, D. ve Yeloğlu, H. O. (2020). Algılanan Örgütsel Politikanın Ardılları Üzerine Ulusal Yazın Bağlamında Bir Meta-Analiz Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 475-492.
- Dobbs, J. M. ve Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Doğan, F. ve Derin, N. (2022). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(45), 613-783.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ebrahimi, N. ve Yurtkoru, E. S. (2017). The Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Moral Disengagement. *Research Journal Of Business And Management*, 4(3), 287-295.

- Egan, V., Hughes, N. ve Palmer, E. J. (2015). Moral Disengagement, the Dark Triad, and Unethical Consumer Attitudes. *Personality and Individual Differences*, 76, 123-128.
- Elle, S. A. (2012). Breaking the Toxic Leadership Paradigm in the U.S. Army. Carlisle Barracks, VA: US Army War College.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Erbaş, E. ve Perçin, N. Ş. (2016). Kişi-Çevre Uyumu ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkisinde Ahlâki Çözülmenin Aracı Rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 14(2), 77-91.
- Erbaş, E. ve Perçin, N. Ş. (2017). Ahlaki Çözülme (Moral Disengagement) Ölçeği Türkçe Geçerlemesi ve Kişi-Çevre Uyumu İlişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 177-190.
- Erçetin, Ş., Akbaşlı, S. ve Diş, O. (2019). Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları (Toxic Leadership Behaviors of School Managers as a Predictor of Teachers' Levels of Occupational Alineation). *Turkish Studies-Educational Sciences*, 14(4).
- Erdal, A. L. G. A. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 97-124.
- Erdal, N. ve Budak, O. (2021). The Mediating Role of Organizational Trust in the Effect of Toxic Leadership on Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(3), 139-155.
- Erdem, A. T. (2021). A Tipi Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerine Etkisinde Ahlaki Çözülme Eğiliminin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 47-62.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 13. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.

- Eriş, Y. ve Arun, K. (2020). Liderin Karanlık Yüzü: Toksik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1861-1877.
- Erkutlu, H. V. (2015). Örgütsel Politika Algısı ve Psikolojik İyi Olma İlişkisi Üzerinde Birey-Örgüt Değer Uyumunun Düzenleyici Etkisi. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2015, 880-886. Konya.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2019). Leader Psychopathy and Organizational Deviance: The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Moral Disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197-213.
- Erkutlu, H. ve Soyumert, N. (2020). Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolü. *Journal of Organizational Psychology and Behavior*, 1(1), 1-14.
- Eroğluer, K. (2014). Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. A. (2017). Örgüt İkliminin, Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.
- Fahri, J., Alting, H., Syahdan, R., Asril Arilaha, M. ve Buamonabot, I. (2021). Paternalistic Leadership, Perceived Organizational Politics, and Job Satisfaction: Mediation and Moderation Model. *In Proceedings of the 11th International Conference on Information Communication and Management*, 52-58.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). Patterns of Political Behavior in Organization. *Academy Of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Fayganoğlu, P., Yalçın, R. C. ve Begenirbaş, M. (2022). Toksik Liderlik Örgütsel Esneklik ve İş Biçimlendirmeyi Etkiler Mi?: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 260-285.
- Fenlason, M. S. J. (2013). Narcissism and Toxic Leaders. *Military Review*.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

- Ferris, G. R. ve King, T. R. (1991). Politics in Human Resources Decisions: A Walk on the Dark Side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-71.
- Ferris, G. R., Adams, G., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. ve Ammeter, A. P. (2002). Perceptions of Organizational Politics: Theory and Research Directions. *The Many Faces of Multi-Level Issues*, 179-254.
- Ferris, G. R., Ellen III, B. P., McAllister, C. P. ve Maher, L. P. (2019). Reorganizing Organizational Politics Research: A Review Of The Literature And Identification Of Future Research Directions. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 6, 299-323.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C. ve Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131-144.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V. ve Martinussen, M. (2019). Active and Passive Forms of Destructive Leadership in a Military Context: A Systematic Review and Meta-Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K. I. M. ve Stringer, D. Y. (1996). A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271-287.
- Fuqua, H. E., Payne, K. E. ve Cangemi, J. P. (2000). Leadership and the Effective Use of Power. *In National Forum of Educational Administration and Supervision Journal E* (Vol. 17, pp. 1-6).
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C. ve Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on US Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. ve Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

- Gibson, J. L. (1981). Personality and Elite Political Behavior: The Influence of Self Esteem on Judicial Decision Making. *The Journal of Politics*, 43(1), 104-125.
- Guo, G., Cheng, B., Tian, J., Ma, J. ve Gong, C. (2022). Effects of Negative Workplace Gossip on Unethical Work Behavior in the hospitality industry: The Roles of Moral Disengagement and Self-Constraint. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(3), 290-310.
- 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.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Günay, E. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Gürbüz, S. (2021). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler (IBM AMOS Uygulamalı, Örnek Veri Setleri). 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürer, A. (2019). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. 2. Baskı, Hiper Yayın, İstanbul.
- Hadadian, Z. ve Sayadpour, Z. (2018). Relationship between Toxic Leadership and Job Related Affective Well-Being: The Mediating Role of Job Stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1), 137-145.
- Hadlington, L., Binder, J. ve Stanulewicz, N. (2021). Exploring Role of Moral Disengagement and Counterproductive Work Behaviours in Information Security Awareness. *Computers in Human Behavior*, 114, 106557.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. ve Anderson, R. (2010). Multivariate data analysis, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. ve Westman, M. (2014). Getting to the "COR" Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.

- Hao, L., Zhu, H., He, Y., Duan, J., Zhao, T. ve Meng, H. (2022). When is Silence Golden? A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Employee Silence. *Journal of Business and Psychology*, 37(5), 1039-1063.
- Harris, K. J., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 135-144.
- Harris, L. C. ve He, H. (2019). Retail Employee Pilferage: A Study of Moral Disengagement. *Journal of Business Research*, 99, 57-68.
- Harris, R. B., Harris, K. J. ve Harvey, P. (2007). A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-656.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. ve Niswaty, R. (2022). The Effect of Toxic Leadership on Turnover Intention and Counterproductive Work Behaviour in Indonesia Public Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- He, P., Peng, Z., Zhao, H. ve Estay, C. (2019). How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor–Subordinate Guanxi Views. *Journal of Business Ethics*, 155, 259-274.
- Hill, J. R., Song, L. ve West, R. E. (2009). Social Learning Theory and Web-Based Learning Environments: A review of research and Discussion of Implications. *The Amer. Jrnl. of Distance Education*, 23(2), 88-103.
- Hinrichs, K. T., Wang, L., Hinrichs, A. T. ve Romero, E. J. (2012). Moral Disengagement Through Displacement of Responsibility: The Role of Leadership Beliefs. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 62-80.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R. ve Guercio, R. (1999). Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 277-297.

- Hogan, R. ve Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View From the Dark Side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Holmberg, I. ve Akerblom, S. (2006). Modelling Leadership-Implicit Leadership Theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 307-329.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and İmplicit Leadership Theories Across the Globe: An İntroduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y. ve Wang, C. C. (2020). Ethical Leadership and Employee Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Moral Disengagement and Coworker Ethical Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 799-812.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership Over the Years–A Review. *PURUSHARTHA-A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- İslamoğlu, A. H. ve Alniaçık, Ü. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Jeong, Y. Ve Kim, M. (2022). Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Organizational Politics on Organizational Performance: Mediating Role of Differential Treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 190-199.
- John, S. P. ve Manikandan, K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354-366.
- Johnson, J. F. ve Ronald Buckley, M. (2015). Multi-Level Organizational Moral Disengagement: Directions for Future İnterigation. *Journal of Business Ethics*, 130, 291-300.
- Kacmar, K. M. ve Baron, R. A. (1999). Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research. *Research in Human Resources Management*, 17, 1-39.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J. ve Tepper, B. J. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *Journal of Business Ethics*, 115, 33-44.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J. ve Zivnuska, S. (2011). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633.

- Kahveci, G., Bahadır, E. ve Kandemir, İ. K. (2019). Okul Yöneticilerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225-249.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Karacaoğlu, K. ve Arat, H. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile İşe Yabancılaşmaları Arasındaki İlişkide İş Stresinin Düzenleyici Rolü: Nevşehir İli Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (25), 253-266.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), 401408.
- Karim, D. N., Majid, A. H. A., Omar, K. ve Aburumman, O. J. (2021). The Mediating Effect of Interpersonal Distrust on the Relationship Between Perceived Organizational Politics and Workplace Ostracism in Higher Education Institutions. *Heliyon*, 7(6).
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Karsantık, İ. (2019). Liderlik Kuramları. Çetin, M. (2019) (Ed.), Güncel Liderlik Kuramları İçinde(1-24). 3. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kaya, N., Göncü, F. T. ve Erarslan, İ. (2021). Yöneticilerin Toksik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sinizm ve Çalışan Sessizliği Üzerine Etkileri (Kamu Sektörüne Yönelik Bir Araştırma). *Journal of Life Economics*, 8(1), 111-120.
- Kayani, M. B. ve Alasan, I. I. (2021). Impact of Toxic Leadership on Counterproductive Work Behavior with the Mediating Role of Psychological Contract Breach and Moderating Role of Proactive Personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4).
- Keller, T. (1999). Images of the Familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(4), 589-607.
- Khaled Abd El-Aziz Zaki, A. ve Samir Abd El-Aziz Elsaid, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.

- Khan, M. R., Khan, M. S., Khan, M. A., Siraji, M. J. ve Director, I. A. (2021). The Toxic Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Employee Commitment. *Ilkogretim Online*, 20(1), 4613-4625.
- Khan, N. (2017). Adaptive or Transactional Leadership in Current Higher Education: A Brief Comparison. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(3), 178-183.
- Khattak, M. N., O'Connor, P. ve Muhammad, N. (2023). The Buffering Role of Servant Leadership on the Relationship Between Organizational Politics and Employee Task Performance and Citizenship Behaviors. *Personnel Review*, 52(3), 616-630.
- Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G. ve Adeel, A. (2020). Leadership and Employee Attitudes: The Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management ve Economics*, 21(2), 149-169.
- Kırca, M. Y. (2021). Çalışanlardaki Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik ve İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 44-46.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013a). Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, and the Moderating Effect of Organizational Identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013b). Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.
- Knoll, M., Wegge, J., Unterrainer, C., Silva, S. ve Jönsson, T. (2016). Is Our Knowledge of Voice and Silence in Organizations Growing? Building Bridges and (re)

- Discovering Opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 30(3-4), 161-194.
- Koay, K. Y., Lim, V. K., Soh, P. C. H., Ong, D. L. T., Ho, J. S. Y. ve Lim, P. K. (2022). Abusive Supervision and Cyberloafing: A Moderated Moderation Model of Moral Disengagement and Negative Reciprocity Beliefs. *Information & Management*, 59(2), 103600.
- Koçel, T. (2020). İşletme yöneticiliği. Genişletilmiş 18. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics Research*, 13(2).
- Kozak, M. A., Aydın, Ç. ve Aydın, C. (2017). Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Kişilerin (Rekreasyonistlerin) Örtük Liderlik Algıları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), 227-243.
- Küçük, Ö. (2020). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.
- Kürü, S. A. ve Kayış, A. (2020). Örgütsel Politika Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Örgütsel Yalnızlığın Aracılık Etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(38), 41-57.
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E. ve Tsaras, K. (2020). Influence of Toxic and Transformational Leadership Practices on Nurses' Job Satisfaction, Job Stress, Absenteeism and Turnover İntention: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
- Landells, E. M. ve Albrecht, S. L. (2017). The Positives and Negatives of Organizational Politics: A Qualitative Study. *Journal of Business and Psychology*, 32, 41-58.
- Lian, H., Huai, M., Farh, J. L., Huang, J. C., Lee, C. ve Chao, M. M. (2022). Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle. *Journal of Management*, 48(2), 350-379.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.

- Lipman-Blumen, J. (2005b). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2011). Toxic Leadership: A Rejoinder. *Representation*, 47(3), 331-342.
- Liu, X., Lee, B. Y., Kim, T. Y., Gong, Y. ve Zheng, X. (2023). Double-Edged Effects of Creative Personality on Moral Disengagement and Unethical Behaviors: Dual Motivational Mechanisms and a Situational Contingency. *Journal of Business Ethics*, 185(2), 449-466.
- Liu, Y., Long W. "Rico" Lam ve Loi, R. (2012). Ethical Leadership and Workplace Deviance: The Role of Moral Disengagement. *In Advances in Global Leadership*, 37-56.
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J. ve Hansbrough, T. K. (2020). Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 49-74.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- M. Taylor, C., J. Cornelius, C. ve Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., McAllister, C. P. ve Alexander, K. C. (2021). The Dark Side of Leadership: A Systematic Literature Review and Meta-Analysis of Destructive Leadership Research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.
- Maftai, A., Holman, A. C. ve Elenescu, A. G. (2022). The Dark Web of Machiavellianism and Psychopathy: Moral Disengagement in IT Organizations. *Europe's Journal of Psychology*, 18(2), 181.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları. 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara

- Meydan, C. H., Dirik, D. ve Eryilmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(1), 75-92.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B. ve Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Miller, B. K., Rutherford, M. A. ve Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Moore, C. (2008). Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *Journal of Business ethics*, 80, 129-139.
- Moore, C. (2015). Moral Disengagement. *Current Opinion in Psychology*, 6, 199-204.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L. ve Mayer, D. M. (2012). Why Employees do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Moreno-Riaño, G. (2002). Experimental Implications for the Spiral of Silence. *The Social Science Journal*, 39(1), 65-81.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mumcu, A. (2022). Ahlaki Çözülmenin Etik Olmayan Örgüt Yararına Davranış Üzerindeki Etkisi: Demografik Faktörlerin Düzenleyici Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 481-491.
- Munyon, T. P., Houghton, J. D., Simarasl, N., Dawley, D. D. ve Howe, M. (2021). Limits of Authenticity: How Organizational Politics Bound the Positive Effects of

- Authentic Leadership on Follower Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(6), 594-609.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B. ve Darr, W. (2016). Perils of Being Close to a Bad Leader in a Bad Environment: Exploring the Combined Effects of Despotic Leadership, Leader Member Exchange, and Perceived Organizational Politics on Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14-33.
- O'Connor, W. E. ve Morrison, T. G. (2001). A Comparison of Situational and Dispositional Predictors of Perceptions of Organizational Politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312.
- Ogunfowora, B. ve Bourdage, J. S. (2014). Does Honesty–Humility Influence Evaluations of Leadership Emergence? The Mediating Role of Moral Disengagement. *Personality and Individual Differences*, 56, 95-99.
- Oktaç, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.
- Omar, A. T. ve Ahmad, U. N. U. (2020). The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 958-980.
- O'Reilly, C. A. ve Pfeffer, J. (2021). Why are Grandiose Narcissists More Effective at Organizational Politics? Means, Motive, and Opportunity. *Personality and Individual Differences*, 172, 110557.
- Oruç, Ş. (2021). Toksik Liderlik Algısının Hizmet İnovasyon Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Metanetin Düzenleyici Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I. A. ve Caldeira, S. N. (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. *European Scientific Journal*, (Special Edition), 293-308.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Pekerşen, Y., Alagöz, G. ve Karakaş, E. N. (2022). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi (The Effect. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 400-419.
- Petitta, L., Probst, T. M., Ghezzi, V. ve Barbaranelli, C. (2021). Emotional Contagion as a Trigger for Moral Disengagement: Their Effects on Workplace Injuries. *Safety science*, 140, 105317.
- Phipps, K. A. ve Burbach, M. E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11(2), 137- 154.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 331-369.
- Pizzolitto, E., Verna, I. ve Venditti, M. (2023). Authoritarian Leadership Styles and Performance: a Systematic Literature Review and Research Agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871.
- Probst, T. M., Petitta, L., Barbaranelli, C. ve Austin, C. (2020). Safety-Related Moral Disengagement in Response to Job Insecurity: Counterintuitive Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support. *Journal of Business Ethics*, 162, 343-358.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2006). Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37-61.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307-332.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Reed, G. E. ve Olsen, R. A. (2010). Toxic Leadership: Part deux. *Military review*, 90(6), 58-64.

- Reyhanoglu, M. ve Akin, O. (2022). Impact of Toxic Leadership on the İntention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(1), 156-177.
- Reyhanoğlu, M. ve Akin, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Rosen, C. C., Harris, K. J. ve Kacmar, K. M. (2009). The Emotional İmplications of Organizational Politics: A Process Model. *Human Relations*, 62(1), 27-57.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Russell, R. F. (2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Sağlam Arı, G. ve Özenci, İ. (2020). Hastanelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(2), 366-385.
- Saleem, F., Malik, M. I. ve Malik, M. K. (2021). Toxic Leadership and Safety Performance: Does Organizational Commitment Act as Stress Moderator? *Cogent Business & Management*, 8(1), 1960246.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. ve Herrmann, P. (2022). What is Strategic Leadership? Developing a Framework for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- Samnani, A. K., Salamon, S. D. ve Singh, P. (2014). Negative Affect and Counterproductive Workplace Behavior: The Moderating Role of Moral Disengagement And Gender. *Journal of Business Ethics*, 119, 235-244.
- Saqib, A. ve Arif, M. (2017). Employee Silence as Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294-310.

- Sarı, A., Erkuşlu, H. V. Ve Özdemir, H. Ö. (2019). Örgütsel Politika Algısı ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Algılanan Mağduriyetin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Örneği. *International Journal of Social Science*, 2(2), 57-84.
- Sarıer, Y. Ve Uysal, Ş. (2020). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Liderliğinin, Öğretmenlerin Olumsuz Tutum ve Davranışlarıyla İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 10(2), 1041-1065.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of The Toxic Leadership Scale. Unpublished Master Theses, Faculty of the Graduate School of the University of Maryland
- Schuh, S. C., Zhang, X. A. ve Tian, P. (2013). For the Good or the Bad? Interactive Effects of Transformational Leadership with Moral and Authoritarian Leadership Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116, 629-640.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2011). Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective? *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 141-150.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma. 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Seçkin, Ş. N. (2017). Algılanan Örgütsel Politika, İşyeri Yalnızlığı ve İçsellik Statüsü İlişkisinde Politik Yeteneğin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 1-15.
- Seçkin, Ş. N. ve Tikici, M. (2021). Tepe Yöneticilerin Kişisel Güç Kaynakları ve Kullandıkları Sert Etkileme Taktiklerinin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3755-3769.
- Senarathna, W. A. N. M. ve Jayarathna, S. M. D. Y. (2021). The Impact of Perceived Organizational Politics and Workplace Incivility on Emotional Exhaustion: A Study of Middle Level Employees in the Apparel Sector, Western Province, Sri Lanka. *Open Journal of Business and Management*, 9(5), 2197-2207.

- Sendjaya, S. ve Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Seriki, O. K., Nath, P., Ingene, C. A. ve Evans, K. R. (2020). How Complexity Impacts Salesperson Counterproductive Behavior: The Mediating Role of Moral Disengagement. *Journal of Business Research*, 107, 324-335.
- Sherf, E. N., Parke, M. R. ve Isaakyan, S. (2021). Distinguishing Voice and Silence at Work: Unique Relationships with Perceived Impact, Psychological Safety, and Burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Son, S., Yang, T. S. ve Park, J. (2023). How Organizational Politics and Subjective Social Status Moderate Job Insecurity–Silence Relationships. *Journal of Management & Organization*, 29(2), 266-286.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M. ve Zhai, A. (2017). Are You Hiding From Your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167-1174.
- Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282-293.
- Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maslakçı, A. (2021). SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamalı Analizler. Detay Yayıncılık, 1.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 9(2).
- Şengüllendi, M. F., Şehitoğlu, Y. ve Kurt, E. (2020). Toksik Liderlik ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışları İlişkisinde Kariyerizmin Aracı Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 743-765.
- Şevik, Ü. (2019). Algılanan Örgütsel Politika ile Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Şevik, Ü. (2020). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (63), 206-227.

- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 89-106.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tekin, A. G. Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler Visionary Leaders: The Major Actors of Success. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Tushman, M. L. (1977). A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale. *Academy of Management Review*, 2(2), 206-216.
- Türköz, T. (2021). Örgütsel Politika Algısının İş Performansı Üzerindeki Etkisi: İşe Tutkunluk ve Psikolojik Sağlamlığın Aracılık Rolü. 29. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 2-4 Eylül 2021, 319-331. Kars.
- Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1), 67-86.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). Toksik Liderliğin Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 211-219.
- Üçok, D. I. (2020). Kurumlarda Yaşanan Ahlaki Çözülme Mekanizmasına İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 21(1), 95-124.

- Üçok, D. I. ve Torun, A. A. (2019). Grupta Kaynaşma, Psikolojik Güvenlik, İş Üzerindeki Kontrol ve Rekabetçi İş Ortamının Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Sessizliğe Yol Açan Güdülerin Aracı Rolü. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1(4), 62-80.
- Ünlüöner, K. ve Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(2), 69-88.
- Ünüvar, H. (2023). Türkiye'de Toksik Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi. *Dynamics in Social Sciences and Humanities*, 4(1), 31-36.
- Valle, M., Kacmar, K. M. ve Zivnuska, S. (2019). Understanding the Effects of Political Environments on Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 156, 173-188.
- Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. ve Harting, T. (2019). Abusive Supervision, Leader-Member Exchange, And moral Disengagement: A Moderated-Mediation Model of Organizational Deviance. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 299-312.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347.
- Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002). Influence Tactics and Perceptions of Organizational Politics: A Longitudinal Study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Walker, S. M. ve Watkins, D. (2022). Toxic Leadership: Research and Cases. Taylor & Francis.
- Wang, E., Chou, H. W. ve Jiang, J. (2005). The Impacts of Charismatic Leadership Style on Team Cohesiveness and Overall Performance During ERP Implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173-180.
- Wang, H. ve Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, 357.

- Wang, Q., Hou, H. ve Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357.
- Welsh, D. T., Baer, M. D., Sessions, H. ve Garud, N. (2020). Motivated to Disengage: The Ethical Consequences of Goal Commitment and Moral Disengagement in Goal Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 663-677.
- Wijewantha, P., Jusoh, M., Azam, S. F. ve Sudasinghe, S. R. S. N. (2020). A Literature Review on Perceptions of Organizational Politics (POPs). *Int. J. Adv. Sci. Technol*, 29, 1795-1810.
- Wijewantha, P., Jusoh, M., Azam, S. F. ve Sudasinghe, S. R. S. N. (2020). Relationship Between Perceptions of Organizational Politics (POPs) and Employee Well-Being (EWB). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(5), 30-38.
- Williams, D. F. (2005). Toxic Leadership in the U.S. Army (Unpublished Master Thesis). U.S. Army War College, ABD.
- Williams, K. R. (2018). Toxic Leadership in Defense and Federal Workplaces: Sabotaging the Mission and Innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 179-198.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016.
- Witt, L. A., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2000). The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.
- Witt, L. A., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2004). The Role of Age in Reactions to Organizational Politics Perceptions. *Organizational Analysis*, 12(1), 39-52.
- Wu, W., Su, Y., Huang, X., Liu, W. ve Jiang, X. (2020). The Dark Triad, Moral Disengagement, and Social Entrepreneurial Intention: Moderating Roles of Empathic Concern and Perspective Taking. *Frontiers in Psychology*, 11, 1520.
- [Www.aa.com.tr<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkiyenin-enerji-ithalati-faturasinin-bu-yil-yuzde-26-4-dusecegi-ongoruluyor/2985588>](https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/turkiyenin-enerji-ithalati-faturasinin-bu-yil-yuzde-26-4-dusecegi-ongoruluyor/2985588) (08.09.2023).
- [Www.ekolojist.net<https://ekolojist.net/termik-santralin-yararlari-ve-zararlari/>](https://ekolojist.net/termik-santralin-yararlari-ve-zararlari/) (08.09.2023).
- [Www.mfa.gov.tr<https://www.mfa.gov.tr/turkiye_nin-enerji-stratejisi.tr.mfa>](https://www.mfa.gov.tr/turkiye_nin-enerji-stratejisi.tr.mfa) (08.09.2023).

Www.tcmb.gov.tr<<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Yayinlar/Raporlar/Enflasyon+Raporu/2023/Enflasyon+Raporu+2023+-I/Kutular>>(Kutu 2.2; 16.11.2019).

- Xu, A. J., Loi, R. ve Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes it All: How Abusive Supervision and Leader–Member Exchange Interact to Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yadav, S., Tiwari, T., Yadav, A. K., Dubey, N., Mishra, L. K., Singh, A. L. ve Kapoor, P. (2022). Role of Workplace Spirituality, Empathic Concern and Organizational Politics in Employee Wellbeing: A Study on Police Personnel. *Frontiers in Psychology*, 13, 881675.
- Yağcı, E. (2020). Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Yalaza, O. B. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısının Örgütsel Güven Düzeyine Etkisi. *International Journal of Scholars in Education*, 2(2), 120-136.
- Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2018). Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3), 1016-1025.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 36-50.
- Yarmacı, N. ve Ayyıldız, T. (2020). İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2699-2723.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir

- Uygulama. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 333-350.
- Yılmaz, F. (2020). Liderlikle İlgili Temel Teoriler. Uysal, H. T., Aksoy, C., ve Yılmaz, F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma İçinde* (17-40). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, O. ve Aytaç, T. (2022). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi: Bir Meta-analiz Çalışması. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(2), 761-791.
- Zaman, K. U., Urooj, S. F. ve ur Rehman, Z. (2022). The Leader-Member Exchange Quality as Mediator between Toxic Leadership and Organizational Learning in Pakistani Private Banks. *Journal of Workplace Behavior*, 3(1), 32-51.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068.
- Zhang, P., Li, S., Liu, W., Han, Y. Ve Muhammad, N. A. (2018). Exploring the Role of Moral Disengagement in the Link between Perceived Narcissistic Supervision and Employees' Organizational Deviance: A Moderated Mediation Model. *Asian Journal of Social Psychology*, 21(4), 223-236.
- Zhao, H. ve Xia, Q. (2019). Nurses' Negative Affective States, Moral Disengagement, and Knowledge Hiding: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 357-370.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G. ve Wan, P. (2016). Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.
- Zia-ur-Rehman, M., Fatima, S. F. ve Zia, M. (2022). Toxic Leadership and Employee Silence (ES): The Role of Courageous Followership (CF): Toxic Leadership and Employee Silence. *International Journal of Business and Management Sciences*, 3(1), 90-106.
- Zibenberg, A. (2021). The Interaction Between Personal Values and Perception of Organizational Politics in Predicting Stress Levels of Staff Members in Academic Institutions. *The Journal of Psychology*, 155(5), 489-504.

EKLER

ANKET FORMU

Değerli katılımcı, bu anket bilimsel bir araştırma için hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler; İnönü Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülen **DOKTORA TEZİ için kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır**. Sorulara vereceğiniz samimi ve dürüst cevaplar araştırmanın bilimsel niteliği açısından son derece önemlidir. Çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-24	<input type="checkbox"/> 25-34	<input type="checkbox"/> 35-44	<input type="checkbox"/> 45-54	<input type="checkbox"/> 55 yaş ve üzeri
Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bay	Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr
Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü	
Toplam Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri

(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum	
Yöneticimin, çalışanlarına değer vermediği zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlattığı zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söylediği zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır aldığı zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikâyetvari konuştuğu zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, çalışanlarını küçülttüğü zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, çalışanlarına karşı nerdeyse esnek davranmadığı durumlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin iletişimi emirler şeklindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, iş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergilediği zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine izin vermediği durumlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davrandığı zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini sahiplendiği zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddettiği zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, üstlerine iyi görünmek için yapmacık tavırlar sergilediği zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, kişisel çıkarlarını önde tuttuğu zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalıştığı zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yüklediği zamanlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, terfi/makam en önemseydiği şeylerdendir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin keyfi davranışları ve/veya kararlar aldığı durumlar olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, kurumun geleceği ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, çok şeyi hak eden biri olduğuna inanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticim, mükemmel bir kişi olduğuna inanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirleyebilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalışanlar, yöneticinin ruh haline göre hareket edebilmektedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin, olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istememektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin olumsuz ruh hallerini ses tonuna yansıtılabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yöneticimin davranışlarında değişkenlikler olabilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldığım olmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldığım olmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldığım olmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım kurumumda, bireysel çıkarları/faydaları artıran davranışlar çok fazla sergilenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Çalıştığım kurumumda, çalışanlar kendilerine fayda sağlayan şeyleri yaparlar, fakat kurumumuz için faydalı ve iyi olan şeyleri pek yapmazlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım kurumumda, çalışanlar kendisine faydalı olan diğer çalışanlara çok fazla dalkavukluk/ yalakalık yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım kurumumda, iş arkadaşlarım kendi çıkarlarını/faydalarını artırmak için gizli bazı çalışmalar yaparlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım kurumumda, çoğu çalışan kişisel görüşünden ziyade grup içindeki ortama göre davranış sergilerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım kurumumda, çalışanlar başkalarıyla iyi geçinebilmek için diğerlerinin arkasından iş çevirirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bir şeyi sahibinin izni olmasa bile işimi görebilmek için geçici olarak aldığım olmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Başkaları kendini abartılı bir şekilde yansıtıyorsa benim de kendimi abartmamda bir sakınca yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bana yaptırılan işin sonuçları olumsuz ise sorumluluk bana değil, bana o işi yaptırana aittir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eğer herkes yalan söylemenin kötü bir durumu düzeltmede en iyi olduğuna hemfikirse yalan söylemekte sakınca görmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eğer işimi görüyorsa başkasının fikrini kendi fikrimmiş gibi ifade ettiğim olmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kötü davranan birinin kendisine de kötü davranılmasında hiçbir sakınca görmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eğer birine yanlış davranılıyorsa buna kendisinin sebep olduğumu düşünmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



İZİN FORMU



T.C.
ELEKTRİK ÜRETİM ANONİM ŞİRKETİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Termik Santraller Daire Başkanlığı



Sayı :
Konu : Anket Çalışması Hk.

07.07.2023

Sayın Arş. Gör. Nuri KARACA
İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Oda No:213 Merkez Kampüsü
Battalgazi/MALATYA

İlgi : Nuri KARACA'nın 13.06.2023 tarihli başvurusu.

İlgide kayıtlı başvurunuz ile İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde sicil nurası ile Araştırma Görevlisi olarak görev yapmakta ve aynı anabilim dalında doktora eğitimine devam ettiğinizi, doktora tez çalışması olarak "Alıngılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü" konusunun alan araştırmasını İşletme Müdürlüğümüz bünyesinde anket yoluyla yapmak istediğinizi belirtmekteyiz.

Söz konusu anket çalışmanız; anket sonucu elde etmiş olduğunuz verileri bilimsel amaçlı tez çalışması haricinde herhangi başka bir alanda değerlendirmem ve verilerin hiçbir surette başka kurum, kuruluş ve şahıslarla paylaşılmamak şartıyla İşletme Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederiz.

İşletme Müdür Yardımcısı (G.)

İşletme Müdürü (G.)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ETİK KURUL FORMU

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu			
Oturum Tarihi : 12-10	Oturum Sayısı : 12	Karar Sayısı : 2	
Etik Açısından Uygun			
Çalışma Adı	Algılanan Toksik Liderliğin Fırsatçı Sessizlik Üzerine Etkisinde Örgütsel Politikanın ve Ahlakî Çözülmenin Aracılık Rolü		
Araştırmacılar	Araştırma Görevlisi Nuri Karaca (Yürütücü) Prof.Dr. Ali AKSOY (Danışman)		
Başkan	Prof.Dr.		
Kurul Üyeleri			
Kullanıcı		Prof.Dr.	
Prof.Dr.		Prof.Dr.	
Prof.Dr.		Prof.Dr.	
Prof.Dr.			